

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



نور التخطيط المالي في ترشيده القرارات في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بالشركة الإفريقية للزجاج .

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذة:

د. رتيبة بوهالي

إعداد الطالبتين:

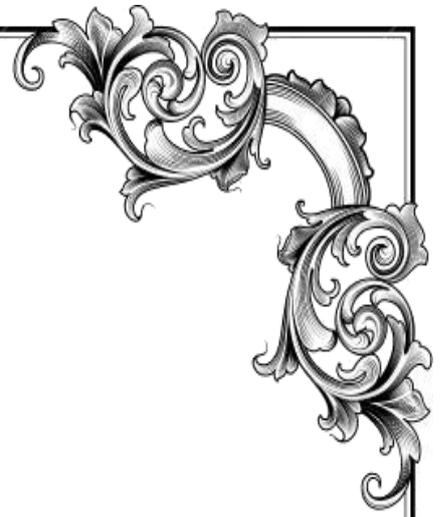
➤ كريمة بوكحيل
➤ فاطمة بومجيرك

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل	د. حياة نجار
مشرفا ومقررا	جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل	د. رتيبة بوهالي
عضوا	جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل	محمد سامي لزعر

السنة الجامعية 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الاهداء والشكر

نشكر الله و نحمده الذي أعاننا على اتمام هذا العمل المتواضع، ونتوجه
باهداء ثمرة جهدنا

إلى من غمرتني الحب والحنان ومنحتني القوة بدعائها، أمي الغالية
إلى من لا أنسى جميله و عرفانه ما حييت، أبي العزيز
إلى سندي وقوتي إخوتي وأخواتي، وإلى العائلة الكبيرة والأصدقاء
إلى كل طالب علم يبتغي فضلا من الله به.

كريمة

إلى أمي وأبي حفظهما الله من كل سوء؛

إلى كل أفراد عائلتي؛

إلى كل من علمني ولو حرفا؛

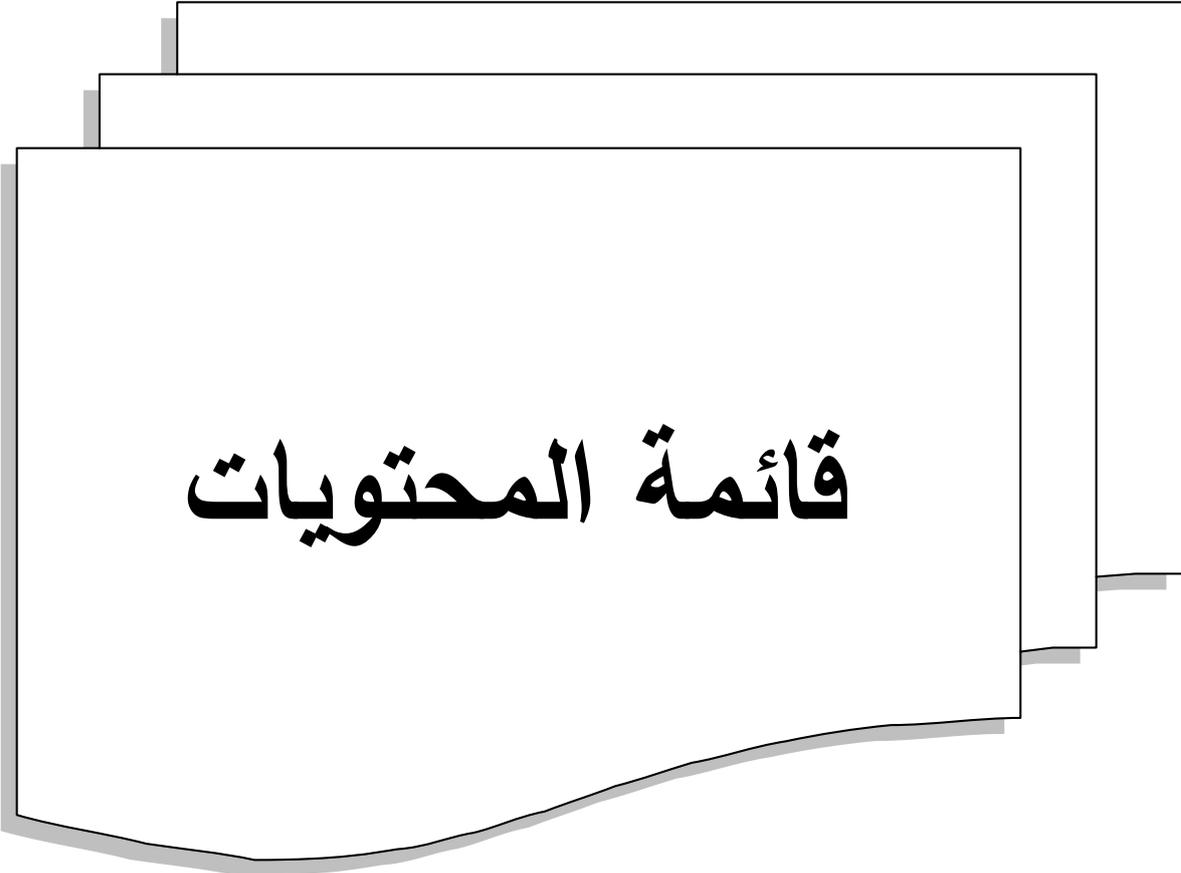
إلى كل طالب علم يبتغي بعلمه وجه الله سبحانه وتعالى.

فاطمة

أخيرا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إتمام هذه الدراسة،
ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة رتيبة بوهالي، و كل عمال جامعة
محمد الصديق بن يحي بجيل، وكذا عمال الشركة الإفريقية للزجاج.

ولا يسعنا إلا أن نشكر كل من ساندنا في هذا

العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	الإهداء والشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
36-1	الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
3	1.1 مفهوم التخطيط المالي
5	2.1 أنواع التخطيط المالي
6	3.1 مكونات الخطة المالية
6	4.1 مراحل التخطيط المالي
8	المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي
8	1.2 التخطيط عن طريق الموازنات التقديرية
12	2.2 تخطيط الربحية
17	3.2 تخطيط الاستثمارات الرأسمالية
27	4.2 تخطيط الاحتياجات المالية
36	خلاصة الفصل
64-37	الفصل الثاني: اتخاذ القرار وعلاقته بالتخطيط المالي
38	تمهيد
39	المبحث الأول: أساسيات عملية اتخاذ القرار
39	1.1 مفهوم عملية اتخاذ القرار
42	2.1 أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها
48	3.1 مراحل عملية اتخاذ القرارات

51	4.1 أساليب عملية اتخاذ القرارات
56	المبحث الثاني: ترشيد القرارات وعلاقتها بالتخطيط المالي
56	1.2 مفهوم القرار الرشيد
57	2.2 أنواع القرار الرشيد
58	3.2 العوامل المؤثرة في ترشيد القرار
59	4.2 مساهمة أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الرشيدة
64	خلاصة الفصل
92-65	الفصل الثالث: التخطيط المالي وترشيد القرارات بالشركة الإفريقية للزجاج
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج
67	1.1 نشأة الشركة الإفريقية للزجاج
69	2.1 الأهمية الاقتصادية للشركة الإفريقية وأهدافها
70	3.1 الهيكل التنظيمي للشركة ومهام وحداته
74	المبحث الثاني: مساهمة التخطيط المالي في ترشيد القرار بالشركة الإفريقية للزجاج
74	1.2 التخطيط المالي واتخاذ القرار بالشركة
75	2.2 اعتماد الموازنات التقديرية في الشركة
89	3.2 دراسة حالة اتخاذ قرار بناء على المعايير المالية
92	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
97	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول (1-2)	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	43
الجدول (1-3)	توزيع العمال في الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2015	69
الجدول (2-3)	الموازنة التقديرية للمبيعات 2013	77
الجدول (3-3)	الموازنة التقديرية للمبيعات 2014	78
الجدول (3-4)	الموازنة التقديرية للمبيعات 2015	79
الجدول (3-5)	الموازنة التقديرية للمبيعات 2016	79
الجدول (3-6)	الموازنة التقديرية للمبيعات 2017	80
الجدول (3-7)	تطور كمية مبيعات الشركة خلال الفترة 2013 - 2017	81
الجدول (3-8)	الموازنة التقديرية للإنتاج 2013	82
الجدول (3-9)	الموازنة التقديرية للإنتاج 2014	83
الجدول (3-10)	الموازنة التقديرية للإنتاج 2015	83
الجدول (3-11)	الموازنة التقديرية للإنتاج 2016	84
الجدول (3-12)	الموازنة التقديرية للإنتاج 2017	84
الجدول (3-13)	تطور كمية إنتاج الشركة خلال الفترة 2013-2017	85
الجدول (3-14)	موازنة حسابات النتائج لسنة 2013	86
الجدول (3-15)	موازنة حسابات النتائج لسنة 2014	87
الجدول (3-16)	موازنة حسابات النتائج لسنة 2015	87
الجدول (3-17)	موازنة حسابات النتائج لسنة 2016	88
الجدول (3-18)	موازنة حسابات النتائج لسنة 2017	89
الجدول (3-19)	تقدير التدفقات النقدية السنوية الصافية	90

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	مراحل عملية التخطيط	الشكل (1-1)
13	سلوك التكلفة الثابتة	الشكل (1-2)
13	سلوك التكلفة المتغيرة	الشكل (1-3)
15	تمثيل نقطة التعادل	الشكل (1-4)
15	نقطة التعادل وفق نظرية التكاليف المتغيرة	الشكل (1-5)
28	أسلوب الانحدار الخطي البسيط	الشكل (1-6)
29	أسلوب الانحدار غير الخطي البسيط	الشكل (1-7)
34	تقسيم مصادر التمويل طويلة الأجل تبعاً لمصادر الحصول	الشكل (1-8)
44	علاقة القرارات بالمعلومات	الشكل (2-1)
48	أثر عنصر الزمن على متخذ القرار	الشكل (2-2)
49	مراحل عملية اتخاذ القرار	الشكل (2-3)
55	نموذج شجرة القرار	الشكل (2-4)
58	أنواع الرشد في القرار	الشكل (2-5)
73	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	الشكل (3-1)
75	مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرار بالشركة	الشكل (3-2)



قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
موازنة الإنتاج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2013	01
موازنة المبيعات بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2013	02
موازنة حسابات النتائج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2013	03
موازنة الإنتاج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2014	04
موازنة المبيعات بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2014	05
موازنة حسابات النتائج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2014	06
موازنة الإنتاج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2015	07
موازنة المبيعات بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2015	08
موازنة حسابات النتائج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2015	09
موازنة الإنتاج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2016	10
موازنة المبيعات بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2016	11
موازنة حسابات النتائج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2016	12
موازنة الإنتاج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2017	13
موازنة المبيعات بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2017	14
موازنة حسابات النتائج بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2017	15
قائمة التجهيزات وجدول الإهلاكات لمشروع فرن سيليكات الصودا	16
المبيعات والإنتاج والإستهلاكات الخاصة بالمشروع	17
جدول حسابات النتائج للمشروع	18

مقدمة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي والوحدة الأساسية لأي اقتصاد، وفي ظل التغيرات المتسارعة، المتداخلة والمتضاربة في البيئة التي تعمل بها، زادت ضرورة قدرتها على التأقلم مع التغيرات المختلفة، مع مواجهتها للتحديات المتزايدة من عولمة الأسواق وحدة المنافسة خاصة مع التطور التكنولوجي، وعليه توجه الاهتمام أكثر للبحث في الوسائل والأساليب التي تمكنها من أداء وظائفها بما يضمن استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها، من هنا أعطيت الأولوية لوظيفة التخطيط كونها الأساس الذي يمهد لنجاح بقية الوظائف.

إن المؤسسة تحتاج إلى تخطيط أنشطتها من خلال التفكير في المستقبل، تحديد الأهداف والخطوات اللازمة لبلوغها، للتمكن من وضع الخطط الملائمة على أساس المعلومات المتاحة والموارد المتوفرة، وإذا فشلت في الاهتمام بمتطلبات المستقبل، فإنها ستقوم باستمرار بحل مشاكل الأمس على حساب الغد، حيث تواجه المؤسسات مشكلة في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستغلال غير المحدودة وتحديد البدائل المتاحة تحت تأثير عوامل خارجية لا تستطيع التحكم فيها إلا في حدود التخفيف من أثارها وعوامل داخلية قد يصعب معالجتها.

تعد السيولة المحرك الأساسي إلى جانب الرأس مال البشري في المؤسسات الاقتصادية، احتل التخطيط المالي أهمية كبيرة ضمن وظيفة التخطيط، وبرز التساؤل الرئيسي التالي:
ما هو الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة الاقتصادية، خاصة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير؟

ينجر على هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التخطيط المالي وما هي أدواته؟
- ما هي أسس عملية اتخاذ القرار خاصة الرشيد؟
- هل يؤدي استخدام التخطيط المالي إلى ترشيد القرارات؟
- هل تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على التخطيط المالي في ترشيد القرارات؟

❖ الفرضيات

على ضوء التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية بنيت الدراسة على الفرضيات التالية:

- تؤدي أدوات التخطيط المالي إلى ترشيد القرارات من خلال دراسة البدائل في المؤسسة الاقتصادية.
- تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على التخطيط المالي في ترشيد القرارات.

❖ أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- الاطلاع على الجانب النظري لكل من التخطيط المالي واتخاذ القرارات.
- إبراز العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرار.
- تدعيم الدراسة بالتطبيق على الشركة الإفريقية للزجاج.
- تبيان دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات وإبراز مدى أهميته في استمرارية المؤسسة.
- تسليط الضوء على واقع تطبيق التخطيط المالي في الشركة الإفريقية للزجاج.

❖ منهج الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع، وللإجابة على الإشكالية ومحاولة اختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي كان حاضرا في أغلب نقاط البحث وذلك من أجل إلقاء الضوء على مختلف الأطر النظرية ذات الصلة بمفهوم التخطيط المالي واتخاذ القرارات من خلال الفصلين النظريين ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، أين تمت الدراسة الميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج من خلال الاعتماد على مجموعة من الوثائق الداخلية إضافة إلى إجراء عدة مقابلات.

❖ أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في كونه يتيح:

- إعطاء تأطير نظري للتخطيط المالي يجمع آراء ونتائج الباحثين في هذا المجال.
- إبراز كيفية استعمال أدوات التخطيط المالي لاستخلاص معلومات مالية تساعد في اتخاذ القرارات.
- التعرف على كيفية ترشيد القرارات من خلال التخطيط المالي بالشركة محل الدراسة.
- الإضافة لمعارفنا ومعارف كل مطلع على هذا العمل، من خلال التعرف على واقع عنصرين هاميين (التخطيط المالي واتخاذ القرار) في مجال الإدارة المالية.

❖ أسباب اختيار الموضوع

كانت عملية اختيار موضوع هذا البحث نتيجة لتظافر عدة عوامل واعتبارات تمثلت فيمايلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية ومعرفة مستوى اعتماده في أحد المؤسسات الجزائرية.
- أهمية الموضوع كون أن التخطيط سمة من سمات المجتمعات المتطورة ونقطة ضعف المجتمعات المتخلفة.
- موضوع الدراسة نابع من التخصص "إدارة مالية"، وموجه لإثراء مكتبة الجامعة بمراجع جديدة.
- أهمية التخطيط المالي والقرارات في المؤسسة الاقتصادية خاصة مع التغيرات المتسارعة، وتراجع أسعار النفط بالجزائر مما استوجب تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

❖ حدود الدراسة

- الحدود المكانية: لإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع تم إجراء الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج.

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى ماي من سنة 2018.

❖ الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى: صفاء لشهب، بعنوان "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005م/2006م، تمثلت إشكاليته في: كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات، وتم الاعتماد على الدراسة التطبيقية لمؤسسة المياه المعدنية لإسقاط الدراسة عليها، بالاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته على اتخاذ القرارات، والمنهج التجريبي من خلال إجراء دراسة حالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بشكل دقيق ومفصل، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة بالرغم من وجود مصلحة خاصة بها وهذا راجع في نظرها إلى عدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم عملية مراقبة التسيير بها وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال.

- الدراسة الثانية: إيمان الهنيبي وبلال بدران، بعنوان: "دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، قسم المحاسبة، جامعة البلقاء التطبيقية، 2011، وتم طرح الإشكالية التالية: ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؟

هدفت الدراسة للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، ومدى قيامها بإعداد الموازنات التقديرية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان وزع على 70 عامل بالإدارة من عينة الدراسة وتم تحليل مفردات الاستبيان بواسطة الحاسوب، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم التوصل إلى أن معظم هذه الشركات لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، وكذلك وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات محل الدراسة، وصعوبة تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية.

- الدراسة الثالثة: محمد فتح الرحمن يس حسين، بعنوان " دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض"، أطروحة مقدمة للإيفاء الجزئي بمتطلبات درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة كردفان، 2016، تمثلت إشكاليته في: ما دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض؟

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط والتنبؤ المالي في تحسين الأداء المالي، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. حيث توصلت إلى أن التخطيط المالي يساعد على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المنشآت الصناعية نحو تحقيق أداء مالي أفضل، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط والتنبؤ المالي عند الإعداد للتخطيط للاحتياجات المالية المستقبلية، ضرورة تطبيق نظام الموازنات التخطيطية لأنه يؤدي إلى التنسيق بين الأساليب والطرق والوسائل الممكن إتباعها والموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يتحقق أفضل استغلال للموارد بإتباع أفضل الوسائل المتاحة والأساليب.

- الدراسة الرابعة: شريف غياط، فيروز رجال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الدرجات والدرجات النارية CYCMA، مداخلة منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، المسيلة، 2009، تمثلت إشكاليته في: مدى مساهمة الميزانية التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات غير الملائمة وتنمية الانحرافات الملائمة، وبالتالي صنع القرارات الرشيدة؟ للإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على تحليل الانحرافات الناتجة عن الموازنة التقديرية في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مركزية في التسيير واتخاذ القرارات إذ أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف، ومن ثم إعداد الموازنات وفقا لتلك الأهداف مع مراعاة الإمكانيات المتاحة، بالإضافة إلى عدم تبني قسم مراقبة التسيير للأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية والاقتصار على الطريقة الشخصية التي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنة، اعتماد القيم على البيانات التاريخية كتنشاط السنوات السابقة المستخرجة من المحاسبة العامة والتحليلية، عدم ممارسة أعمال الرقابة بصورة جديدة عن طريق استخراج الانحرافات مع تحليلها وتفسير أسباب ظهورها وتحديد الجبهات المسؤولة عن وقوعها.

لقد ناقشت هذه الدراسات موضوع التخطيط المالي واتخاذ القرار كل على حدة وإن اجتمعا فقد اقتصر الاعتماد على الموازنات التقديرية إلا أنه لاتزال الدراسات محدودة خاصة تلك الموجهة للمؤسسات الجزائرية، وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح مختلف أدوات التخطيط المالي، أسس اتخاذ القرار الرشيد وواقع ذلك بأحد المؤسسات الاقتصادية الهامة في الجزائر.

❖ هيكل الدراسة

قصد الإمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول فصلان نظريان وآخر تطبيقي، حيث تم تخصيص الفصل الأول للإطار النظري للتخطيط المالي، وقد تطرقنا في المبحث الأول

منه إلى ماهية التخطيط المالي، وتناولنا في المبحث الثاني أدوات التخطيط المالي، في حين خصص الفصل الثاني لاتخاذ القرار وعلاقته بالتخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية من خلال مبحثين، تناولنا في المبحث الأول أساسيات عملية اتخاذ القرار، وترشيد القرارات وعلاقتها بالتخطيط المالي كمبحث ثاني. بالنسبة للفصل التطبيقي خصص لدراسة التخطيط المالي وترشيد القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة من 2013-2017 وذلك عبر مبحثين، المبحث الأول تقديم الشركة الإفريقية للزجاج، أما المبحث الثاني تناولنا فيه مساهمة التخطيط المالي في ترشيد القرارات بالشركة.

وتضم خاتمة الدراسة مجموعة من النتائج والاقتراحات.

❖ صعوبات الدراسة

في إطار انجازنا لهذا البحث صادفنا بعض الصعوبات التي يمكن إيجازها في ما يلي:

- قلة البحوث الجامعية المعمقة في هذا المجال.
- حساسية الموضوع بالنسبة للشركة لارتباطه بالسيولة، من حيث سرية بعض البيانات وعدم القدرة على الإفصاح عن بعض التفاصيل.
- مواجهة الشركة لوضعية مالية سيئة جراء الخسائر المتتالية، مما قلل من فرص إثراء الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

خلاصة

تمهيد

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نواة القطاع الاقتصادي ولبنته الأولى، وتتسم بقدرتها على الانخراط بالبيئة المحيطة من خلال استقطاب المدخلات الضرورية، وإخضاعها للمعالجة ليتم تحويلها إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات ذات فائدة وأهمية، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة.

تقوم أي مؤسسة اقتصادية بالنشاط على أساس توفر مجموعة موارد من بينها المورد البشري والسيولة، حيث يتواجد المورد البشري بالإدارة العليا فيتولى مهام التسيير من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وكذا بالإدارة التنفيذية والتشغيلية. ولما كانت السيولة هي وسيلة المؤسسة في النشاط والاستمرار، كونه لابد من دفع نفقات الرواتب والأجور، المواد الأولية واقتناء المعدات والآلات... الخ، توجه التركيز لتسيير هذه السيولة انطلاقا من السعي للحصول عليها بأقل تكلفة وبأفضل شروط ممكنة مع استعمالها في تغطية النفقات الهامة، وعليه تزايدت أهمية تخطيط الاحتياجات المالية وتوجيه النفقات.

تعتبر عملية التخطيط المالي أحد الوظائف الأساسية لنشاط أي منظمة، حيث يعتبر بمثابة أداة تقود عمليات توجيه وتنسيق ورقابة أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها، وسيتم في هذا الفصل عرض أهم الجوانب النظرية المتعلقة به للتعرف على أحد أهم الوظائف الموجهة لنشاط المؤسسات والتي ترسم ملامح مستقبلها المالي والتنافسي.

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

تتمثل وظائف الإدارة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إلا أن أساسها هو التخطيط الذي يعد الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، ذلك لأنه يهدف إلى تحديد الاحتياجات، التحديات والاستعداد لمواجهةها، ويتضمن تحديد الأهداف المستقبلية في ضوء الموارد المتاحة ووضع خطة عمل مناسبة لتنفيذ هذه الأهداف.

1.1 مفهوم التخطيط المالي

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط المالي يتم تحديد مفهوم كل من التخطيط والمالية.

أولاً. تعريف التخطيط

التخطيط هو التدبير المسبق لعمل مستقبلي، أو هو وضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن أن تسود مستقبلاً، بأفضل صورة ممكنة.¹

كما يعرف بأنه " الوظيفة الأولى للإدارة التي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها".² معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

ثانياً. تعريف المالية

المالية بشكل عام تعني النقود أو المال. أما علمياً فهي تعني دراسة الكيفية التي يمكن من خلالها للأفراد، المؤسسات، الحكومات والشركات، عملية اكتساب، إنفاق، وإدارة النقدية والأصول المالية الأخرى.³

ثالثاً. تعريف التخطيط المالي

للتخطيط المالي تعريفات متعددة حسب وجهة نظر الباحثين والأسس المعتمدة ومنها:

- التخطيط المالي هو علم له قواعد ومعايير، يعتمد على التنبؤ لما يكون عليه المستقبل والاستعداد لذلك مع مراعاة تحليل الماضي وأخذه بعين الاعتبار تجنباً لتكرار الأخطاء في المستقبل.⁴
- التخطيط المالي هو نشاط متواصل ومستمر، يؤثر كل من نمو المنشأة، أدائها، استثماراتها، واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات.⁵

¹ محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 96.

² عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 337.

³ محمد الدندشي، سلسلة المفاهيم المالية "الإدارة المالية: مبادئ وأسس - الجزء الأول"، مقال مقتبس من الموقع:

<http://www.ar-economist.com/news/1502> 11/04/2018 12:22

⁴ رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 301.

⁵ عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد النعيمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبقة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008،

– كما عرف بأنه "الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة فيه.¹

– التخطيط المالي هو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف، الإمكانيات، الوسائل، السياسات، الإجراءات، القواعد والمدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد أن تتضمن ما يلي:²

- ✓ تحديد الأهداف.
 - ✓ تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة.
 - ✓ اختيار البديل الأفضل.
 - ✓ توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.
- من التعريفات السابقة نخلص إلى أن التخطيط المالي هو أسلوب يعتمد على التقدير والتنبؤ المالي المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

رابعاً. أهمية التخطيط المالي

تتمثل أهمية التخطيط المالي فيما يلي:³

- وضع السياسات المالية التي يجب على جميع الأقسام إتباعها.
- وضع الإجراءات والقواعد الواجب تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق السياسة المالية في الشركة.
- محاولة اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
- تقسيم السياسات والمقترحات المقدمة.

خامساً. مزايا التخطيط المالي

- يمكن التخطيط المالي المؤسسة من تقييم آثار القرارات الاستثمارية والمالية ومدى آثارها على مستقبلها فهو يحقق للمؤسسة مجموعة من المزايا أهمها:⁴
- التعرف على الاحتياجات المستقبلية.
 - التركيز على الأهداف بالدرجة الأولى.
 - تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة.
 - تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.
 - التنسيق في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار.

¹ محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 37.

² فيصل محمود الشواربة، مبادئ الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص 178.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 263.

– الاستعداد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.

– عدم الوقوع في المفاجآت وتسهيل عملية الاتصال.

سادسا. أهداف التخطيط المالي

للتخطيط المالي مجموعة من الأهداف تتمثل في:¹

– التعرف على المشاكل والعقبات التي ستواجه المشروع في المستقبل.

– تحديد حجم الأموال التي سوف يحتاج إليها المشروع في تنفيذ الخطط والبرامج.

– تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها في داخل المشروع (التمويل الداخلي) والأموال التي

سوف يحصل عليها من الخارج (التمويل الخارجي).

– تحديد أفضل مجالات الاستثمار للأموال.

– المساعدة علي توزيع العمل والسلطة على العاملين في المشروع وفقا لمعايير مدروسة مسبقا.

– المساعدة على التنظيم المناسب وخلق التعاون والتنسيق بين الوظائف المختلفة في المشروع.

– المساعدة على وضع نظام سليم للرقابة من خلال مجموعة من القواعد والمعايير، من أجل مراقبة تنفيذ

الأعمال ومقارنتها مع الخطط الموضوعة واكتشاف الانحرافات، أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب.

– حماية الشركة من خطر الوقوع في العسر المالي.

– الاستعداد المسبق لسداد الالتزامات في موعد استحقاقها.

2.1 أنواع التخطيط المالي

للتخطيط المالي نوعين أساسيين هما:²

أولا. التخطيط المالي طويل الأجل

يقصد بالتخطيط طويل الأجل ذلك التخطيط الذي يغطي فترة زمنية مابين خمسة إلى عشرة سنوات

في حالة المنظمات التي تميز نشاطها بالموسمية وسرعة التقلب، هذا ويعتبر هذا النوع من التخطيط الأساس

الذي يتم بناء عليه وضع السياسات المالية للمنظمة، حتى أنه يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم

التي تعدها المنظمة في الأجل القصير على أنها مجرد إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل

هذا ويلاحظ أنه عند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل ينبغي التركيز على ما يلي:

– كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.

– البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة.

– المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.

– مدى إمكانية الاندماج مع منظمات أخرى.

¹ رشاد العصار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 301.

² المرجع السابق، ص 302.

ثانياً. التخطيط المالي قصير الأجل

هو ذلك التخطيط الذي يغطي فترة زمنية لا تزيد عن سنة مالية ويشمل هذا النوع من التخطيط عمليات إعداد مجموعة القوائم التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لانتظام المنظمة، وتتمثل هذه القوائم في قائمة حسابات النتائج، الميزانية، قائمة تدفقات الخزينة، كما يبدأ هذا النوع من التخطيط بالتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة والتي على ضوءها يتم إعداد خطة الإنتاج ومن ثم يتم تقدير حجم الاحتياجات من المواد الخام والعمالة المباشرة والمصروفات التشغيلية الثابتة وباقي المصروفات الإدارية.

3.1 مكونات الخطة المالية

تعتبر الخطة وثيقة هامة تتضمن العديد من العناصر، مثل التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وأهدافها على المدى القصير والطويل. وبشكل عام، تتضمن الخطة المالية المناسبة العناصر التالية:¹

- تحديد واضح لأهداف المؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية والمالية.
- تحديد واضح للفرضيات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي بنيت عليها الخطة.
- تحديد واضح لاستراتيجيات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.
- ملخص برنامج الإنفاق الرأسمالي المتوقع والزمن الذي سيتم فيه الإنفاق.
- ملخص لبرنامج التمويل المتوقع مع تحديد مصادر التمويل وموعد الحصول على كل منها.
- قوائم مالية تقديرية (ميزانية عمومية، قائمة الدخل وكشف تدفق نقدي).
- توضيح الفرضيات التي بنيت عليها القوائم المالية التقديرية خاصة للوصول إلى المبيعات التقديرية.

بمساعدة هذه العناصر، يتمكن المخطط المالي من تحليل التفاعل بين رأس المال المستثمر، وتركيبه رأس المال، وسياسة توزيع الأرباح، السيولة، التمويل، إدارة المطلوبات، ومختلف الخيارات المتاحة.

4.1 مراحل التخطيط المالي

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي فيما يلي:²

1. تحليل الأداء السابق للشركة: حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو لسنوات السابقة، اكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.
2. تحليل المزايا التشغيلية للشركة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل قرارات الاستثمار والتمويل.

¹ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 277.

² عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 175-177.

3. **تحديد متطلبات 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.
4. **التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها:** تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.
5. **تحليل البدائل المالية:** ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.
6. **اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:** حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية. وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.
7. **تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:** أي تحليل ما يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء الشركة واستمرارها على المستوى البعيد.
8. **تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية:** تضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم وتتناغم من الخطة الإستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

الشكل الموالي يلخص مراحل التخطيط المالي

الشكل رقم: (1-1) مراحل عملية التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 424.

تجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين يضعون الخطوات أو المراحل ضمن ست خطوات هي: التنبؤ بالمبيعات، تهيئة القوائم المالية التخطيطية، تحديد احتياجات الشركة للأصول، تحديد الحاجة إلى الأموال،

المطابقة بين احتياجات المنشأة للأصول وبين احتياجاتها للأموال، وأخيراً تحديد الافتراضات الاقتصادية، التي تركز على التغيرات البيئية.

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

1.2 التخطيط عن طريق الموازنات التقديرية

يبدأ التخطيط المالي بتحديد الأهداف الأساسية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وفي ضوء هذه الأهداف تقوم الإدارة بوضع الموازنات التقديرية والتي تعتبر أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية.

أولاً. تعريف الموازنة التقديرية: هناك عدة تعاريف للميزانية التقديرية نذكر منها ما يلي:

تعرف الموازنة بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة، وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.¹

الميزانية التقديرية عبارة عن أداة تستخدم في التعبير الكمي لهدف وسياسات الإدارة العليا في المنشأة توضع بشكل خطط ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المنشأة ككل.²

يعرف معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا الموازنة التقديرية كما يلي: "خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المحقق المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين."³

من التعاريف السابقة نستخلص أن الموازنة التقديرية هي تعبير كمي ونقدي عن الخطة الشاملة والمنسقة لعمليات المنشأة خلال مدة معينة.⁴

ثانياً. خصائص الموازنة التقديرية

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج خصائص الموازنة التقديرية التالية:

- اعتماد الموازنة على التقدير أي التعبير عن سياسة مستقبلية مدروسة.
- تعتبر أداة للتخطيط والرقابة.
- وسيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع وربطها بمراكز المسؤولية.
- يتم ترجمة سياسات وأهداف المشروع في مجال الاستثمار والإنتاج.

¹ خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2008، ص 129.

² عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية (المدخل الكمي)، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 128.

³ محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة لتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 4.

⁴ فيصل جميل السعيدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 18.

ثالثا. إجراءات إعداد الميزانية التقديرية وتنفيذها

يمكن أن نوجز مراحل إعداد الموازنات التقديرية في الخطوات التالية:¹

1. **تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية:** تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشركون في إدارة المؤسسة، بما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة.
2. **تحديد فترة الموازنة التقديرية:** تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل، ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك، حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات.
3. **تحديد السياسة العامة للمؤسسة:** تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.
4. **إعداد التقديرات:** يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:
 - التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية. ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية.
 - التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجمع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية، التمويلية والبشرية.
5. **التنسيق بين مختلف المستويات:** بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.
6. **المصادقة النهائية:** بعد إجراء التعديلات الضرورية، إن تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة.
7. **تنفيذ الموازنات التقديرية:** يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.
8. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** البحث في أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة.

رابعا. أنواع الموازنات التقديرية

إن الموازنات التقديرية تعد لخدمة العديد من الأهداف لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتمييز بين الموازنات يمكن تقسيمها إلى:

1. **حسب معيار الفترة الزمنية التي تغطيها (من حيث مدة الموازنة):** وتنقسم إلى:²

¹ شريف غباط و فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص ص 10، 11.

² خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص 25، 26.

- الميزانية التقديرية طويلة الأجل: تغطي فترة تزيد عن الخمس سنوات وهي في الغالب تهتم وتخطط للاستثمارات الرأسمالية.

- الميزانية التقديرية قصيرة الأجل (الميزانية التقديرية السنوية): هي تخطط للأنشطة التي تمارسها المؤسسة خلال الدورة المالية القادمة وكل ما يتعلق بالموارد والمصروفات والخسائر والأرباح المتوقع أن تنتج خلالها وهي تغطي سنة مالية واحدة أو أقل.

2. من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية: وتشمل مايلي:¹

- موازنة التشغيل (الاستغلال): تغطي هذه الموازنة النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج وبيع....الخ.

- الموازنة المالية: تتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنات الاستغلال، بالإضافة إلى ذلك فهي تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها كبناء مصنع جديد أو توسيع المصنع القديم.

3. من حيث درجة التفاصيل التي تشمل عليها الموازنات التقديرية: تنقسم إلى:²

- موازنات البرامج: وفيها يتم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين، ثم يتم إعداد موازنة لكل برنامج على حدة.

- موازنات المسؤوليات: تقوم هذه الموازنات على مبدأ محاسبة المسؤولية، يتم تقسيم الموازنات إلى أجزاء بحيث يصبح تنفيذ كل جزء من مسؤولية شخص محدد أو مجموعة محددة من الأشخاص.

- موازنات المنتجات: وتتضمن هذه الموازنة برنامج الإنتاج والتشغيل الخاص به، وبرنامج المبيعات والمخزون المتعلق به وتخطيط عناصر التكاليف والمستلزمات الضرورية له وتقدير الإيراد المتوقع الحصول عليها منه، وتساعد هذه الموازنة على تخطيط ربحية المنتجات المختلفة والرقابة عليها وتحسينها.

- الموازنة الشاملة: تمثل الهيكل العام الذي تستقر فيه الموازنات الأخرى حيث يتم تنسيق أهدافها مع الأهداف العامة للمؤسسة وبالتالي تعتبر الموازنة الشاملة ملخصاً لكل الموازنات الفرعية الأخرى.

4. حسب معيار مستوى النشاط (التقسيم على أساس معيار الثبات والمرونة): وتشمل:³

- الموازنات الثابتة: هذا النوع من الموازنات يكون مبني إما على أساس افتراض حجم إنتاج واحد أو افتراض سعر وحيد.

- الموازنات المرنة والمتغيرة: الموازنات المرنة تعد على أساس مجموعة متعددة من الأسعار بينما الموازنات المتغيرة تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط. ولكن يمكن أن تعبر بالموازنة المرنة على النوعين من الموازنات المرنة والمتغيرة.

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 37، 38.

³ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 8.

5. من حيث وحدة القياس المستخدمة في التعبير عن تقديرات الموازنة: تقسم حسب هذا المعيار إلى:¹
- موازنات عينية: تشمل تقديرات لأوجه النشاط المستقبلية في شكل كميات (السلع أو الخدمات)، كما تتضمن تقديرات القوة العاملة.
 - الموازنة المالية: وهي التي تستخدم فيها الوحدة النقدية للقياس بحيث تمثل التقديرات قيما مالية على أساس نظام مالي ومحاسبي محدد، وترتكز التقديرات المالية فيها على مبدأ الاستحقاق.
 - الموازنة النقدية: هي موازنة مالية تتبع المبدأ النقدي. أي تتضمن المقبوضات والمدفوعات والأرصدة النقدية.
6. وفق وظائف المؤسسة: توجد أربع أنواع من الميزانيات التي تعتبر أساسية في المؤسسة وهي:
- موازنة الاستغلال: يرتبط هذا النوع من الموازنات بدورة الاستغلال في المؤسسة وبحجم النشاط، وتضم:
 - ✓ موازنة المبيعات: توضح موازنة المبيعات حجم المبيعات المتوقع بالوحدات والجنيهات وهي تعتبر نقطة البداية والقاعدة التي تبنى عليها باقي الموازنات.²
 - ✓ موازنة الإنتاج: بإعداد موازنة المبيعات فإنه يمكن إعداد موازنة الإنتاج وموازنة الإنتاج تبين عدد الوحدات الواجب إنتاجها من كل سلعة.³
 - ✓ موازنة التموين: إن الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للتموينات هو ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة.⁴
 - موازنة الاستثمار: الموازنة التقديرية للاستثمارات يتم إعدادها للفترة اللاحقة بالاعتماد على مخطط الاستثمار الخاص بالمؤسسة،⁵ حيث تستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي تستوجب استثمارها في أصول ثابتة وكيف تخصص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.⁶
 - موازنة المصاريف العامة والإدارية: وتشمل هذه المصاريف بصورة عامة مصاريف إدارة المؤسسة بشكل عام مثل رواتب الإدارة العليا واستهلاكات الأصول المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة كالسيارات ومباني الإدارة والأثاث ومصاريف الضيافة والتبرعات الخيرية لمساعدة المجتمع المحلي وما شابه ذلك.⁷
 - موازنة الخزينة: تختلف الموازنات المتعلقة بالخزينة عن باقي الموازنات حيث تتعلق بتقديرات المصاريف

¹ خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 397.

² خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 162، 163.

³ المرجع السابق، ص 164.

⁴ صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 103.

⁵ Viviane olivier benateau, pierre benateau, travaux diriges comptables comptabilité analytique et gestion budgétaire, royal, paris , France,1988, p 96.

⁶ صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁷ المرجع السابق، ص 102.

والإيرادات وتعرف بأنها الموازنة الأخيرة قبل الموازنة العامة، والتي تتبع من ميزانيات أخرى.¹ وتهدف إلى:²

✓ حماية المؤسسة ضد مخاطر التخلف عن السداد.

✓ الحكم على السياسة المالية العامة للمؤسسة.

✓ توقع احتياجات التمويل قصير الأجل وأنسب موارد التمويل لتغطية هذه الاحتياجات.

2.2 تخطيط الربحية

يعتبر الربح من أفضل مقاييس الأداء التي تستخدم في تقييم نتائج الفعاليات الإنتاجية والاقتصادية. و سوف نركز على تحليل التعادل كأداة لتخطيط الربحية، وكذلك الروافع بأنواعها.

أولاً. تحليل التعادل

1. تعريف تحليل التعادل: يعرف تحليل التعادل على أنه: "ذلك الأسلوب الذي يقوم على تحديد النقطة التي تعطي فيها الإيرادات الناجمة من المبيعات مجموع الكلف وتؤدي إلى ربح صافي يكون مساو للصفر، أي أن المنشأة تكون في حالة تعادل".³ ويقصد بنقطة التعادل: "النقطة التي تتعادل عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، وعند هذه النقطة فإن حجم الإنتاج الذي تحققه المنظمة (والذي يطلق عليه حجم إنتاج التعادل) لا يحقق لها أية أرباح، كما أنه لا يحملها أية خسائر".⁴

2. أهداف تحليل التعادل: يمكن تلخيص أهداف تحليل التعادل في النقاط التالية:⁵

– يعتبر تحليل التعادل جزءاً من عملية التخطيط التي يمارسها المدير المالي، حيث يساعد ذلك على اتخاذ القرار الصائب بشأن عمليات التوسع في استثمارات جديدة أو عند اتخاذ القرارات الخاصة بإنتاج منتج جديد أو خدمة جديدة ترغب إدارة الشركة طرحها في السوق.

– يعتبر تحليل التعادل جزءاً من آلية التحليل وتقييم الأداء في شركات الأعمال.

– يعتبر تحليل التعادل كذلك من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تخطيط كمية الإنتاج والمبيعات والأسعار وصولاً إلى حجم الإنتاج الذي يحقق مستويات محددة من صافي الأرباح.

– يساعد تحليل التعادل في تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة.

3. عناصر تحليل التعادل

يقوم تحليل التعادل على تصنيف التكاليف إلى تكاليف متغيرة، ثابتة والهامش الربحي المحقق.

– **التكاليف الثابتة Fixed costs:** تعرف بأنها "التكلفة التي لا تتغير في مجموعها بتغير كمية الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وضمن حد إنتاجي معقول، وتتحمل المؤسسة هذه التكاليف سواء عمل المشروع بطاقته

¹ Béatrice et francis grandguillot, contrôle de gestion, 4^e édition, paris, 2006, p 286.

² Opcit, pp 103, 104.

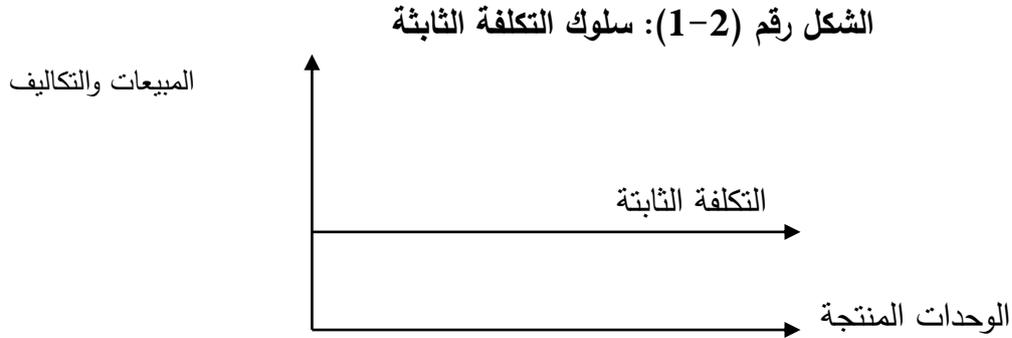
³ عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد، مرجع سبق ذكره، ص 296.

⁴ أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008، ص 52.

⁵ أسعد حميد علي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص ص 165، 166.

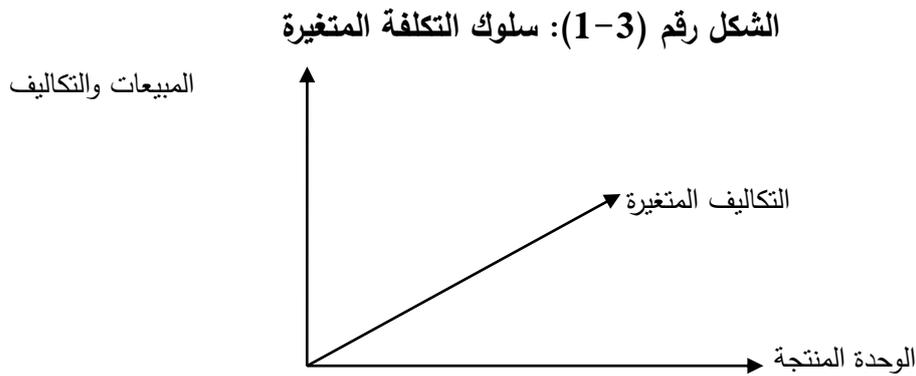
الإنتاجية أو ببعضها أو توقف عن الإنتاج.¹ ومن أهم الأمثلة على التكاليف الثابتة نجد:² الاهتلاكات للأبنية والمنشآت، المصروفات الإدارية والعمومية، التأمين، ضرائب المسققات والممتلكات، الإيجارات في حالة كون البناء مستأجر.

يمكن تمثيل سلوك الكلفة الثابتة من خلال الشكل التالي:



المصدر: مفلح عقل، مرجع سبق ذكره، ص 328.

- **التكاليف المتغيرة variable costs:** هي التكاليف التي تزداد بزيادة حجم الإنتاج أو الوحدات المباعة، وبالتالي فإن علاقة التكاليف المتغيرة الإجمالية بحجم الإنتاج أو الوحدات المباعة علاقة طردية، ومن أمثلة التكاليف المتغيرة تكاليف المواد الأولية والتراكيب الداخلة بالإنتاج، وأجور العاملين اليومية أو الأسبوعية،³ وتتكون التكاليف المتغيرة من عناصر التكاليف المباشرة التي يمكن تحميلها بصفة مباشرة على المنتج، ويمكن النظر إلى التكاليف المتغيرة من ناحيتين: التكاليف المتغيرة للوحدة والتكاليف المتغيرة الكلية.⁴ ويمكن تمثيل سلوك الكلفة المتغيرة من خلال الشكل التالي:



المصدر: مفلح عقل، مرجع سبق ذكره، ص 330.

- **هامش الربح المشارك contribution margin:** يمثل الفرق بين سعر البيع للوحدة الواحدة - الكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، وكلما ارتفع الفرق يعني تغطية أكبر للتكاليف الثابتة، كما أنه كلما تم بيع وحدات

¹ مفلح عقل، مرجع سبق ذكره، ص 327.

² خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 81.

³ أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

⁴ جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، 2007، الإسكندرية، ص 229.

أكثر تعني السرعة في تغطية التكاليف الثابتة.¹ عند فصل التكلفة الثابتة عن التكلفة الكلية فإنه يمكن مقارنة الإيرادات بالتكاليف المتغيرة. ويعبر عن هامش الربح المشارك (هامش المساهمة) بالصيغة التالية:²

$$\text{هامش المساهمة} = (\text{السعر} - \text{التكلفة المتغيرة})$$

$$\text{إجمالي المساهمة} = (\text{الإيرادات الكلية} - \text{التكلفة المتغيرة الكلية})$$

حيث إذا كان:

$$\text{إجمالي المساهمة} = \text{التكلفة الثابتة الكلية} \quad (\text{نقطة التعادل})$$

$$\text{إجمالي المساهمة} < \text{التكلفة الثابتة الكلية} \quad (\text{تحقيق أرباح})$$

$$\text{إجمالي المساهمة} > \text{التكلفة الثابتة الكلية} \quad (\text{تحقيق خسارة})$$

4. طرق حساب نقطة التعادل: يمكن حساب نقطة التعادل وفق الطرق التالية:

- طريقة المعادلة: تتم كما يلي:³

$$\text{المبيعات} = \text{الكمية} \times \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$\text{تكاليف النشاط} = \text{الكمية} \times \text{تكلفة النشاط للوحدة}$$

$$\text{الهامش} = \text{النتيجة} - \text{تكاليف ثابتة}$$

فالنتيجة إذن تساوي:

$$\text{النتيجة} = (\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}) \times \text{الكمية} - \text{تكاليف ثابتة.}$$

النتيجة = 0، و هي تعادل حجم التعادل، ويتحقق عندما:

$$\text{الكمية} (\text{سعر بيع الوحدة} - \text{تكلفة نشاط (متغيرة) للوحدة}) = \text{التكاليف الثابتة}$$

تكاليف الثابتة

$$\text{الكمية} = \frac{\text{تكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{تكلفة متغيرة للوحدة}}$$

- الطريقة البيانية

❖ التمثيل البياني لنقطة التعادل

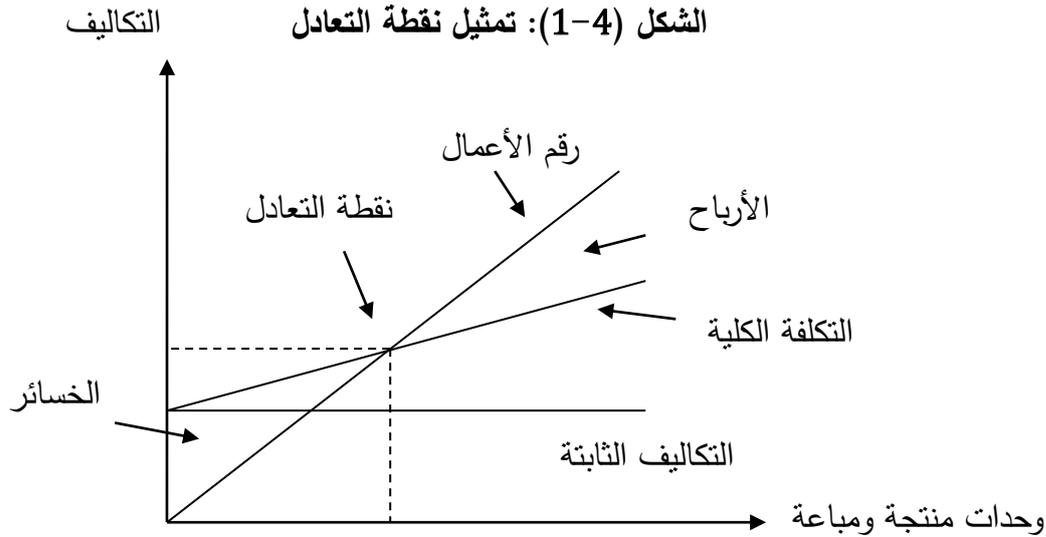
يمكن تمثيل نقطة التعادل بيانياً كما يلي:⁴

¹ خالد توفيق الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 87.

³ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁴ المرجع السابق، ص ص 70، 71.



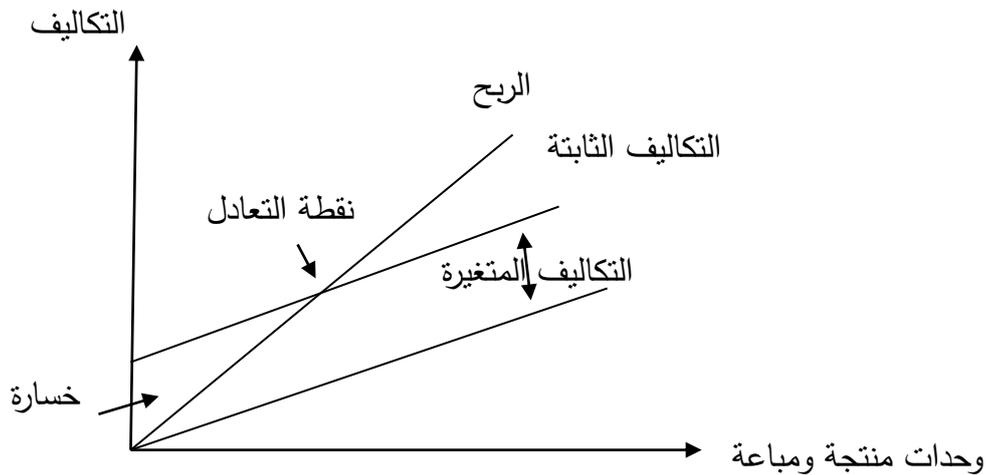
المصدر: محمد فرкос، مرجع سبق ذكره، ص 70.

حيث يعبر المحور الأفقي عن مستوى النشاط، أما المحور العمودي فيمثل التكاليف والإيرادات معبر عنها بقيمة نقدية. في حين أن المستقيم الذي ينطلق من نقطة الأساس يمثل رقم الأعمال الكلي، ويشير المستقيم الموازي للمحور الأفقي للتكاليف الثابتة. أما المستقيم الذي ينطلق من نقطة تساوي التكاليف الثابتة هو مستقيم التكاليف الكلية. ويمكن قراءة نقطة التعادل على المحور الأفقي بعد إنزال العمود على المحور الأفقي من نقطة تقاطع خط التكاليف الكلية وخط رقم الأعمال.

خريطة التعادل على أساس نظرية التكاليف المتغيرة

يتم تمثيل نقطة التعادل وفق نظرية التكاليف المتغيرة كما يلي:¹

الشكل (5-1): نقطة التعادل وفق نظرية التكاليف المتغيرة



المصدر: محمد فرкос، مرجع سبق ذكره، ص 71.

¹ المرجع السابق، ص ص 71، 72.

عند إعداد خريطة التعادل على أساس نظرية التكاليف المتغيرة (ت م)، يرسم خط (ت م) يبدأ على المحور الأفقي من نقطة الصفر، ثم يتجه إلى أعلى على شكل خط مستقيم كلما زاد عدد الوحدات المباعة. وبعدها يرسم خط التكاليف الكلية موازيا لخط (ت م) والمسافة بينهما هي قيمة التكاليف الثابتة (ت ثا).
إن فوائد هذه الخريطة هي:

- ✓ تبين بوضوح الهامش على التكلفة المتغيرة، وهو مهم في حالة التحليل على أساس مراكز التحليل، أو مجموعة أو تشكيلة منتجات أو على أساس كل منتج على حدى.
 - ✓ تبين بوضوح أن الهامش على (ت م) يجب أن يغطي أولا وقبل كل شيء (ت ثا) ثم تحقيق الأرباح.
 - ✓ تساعد على تبيان كيفية تأثير نقطة التعادل بالتغيرات في (ت ثا)، دون اللجوء إلى رسم خرائط أخرى.
- ثانيا. تأثير الروافع على ربحية المنشأة: تزداد أرباح الشركة بزيادة الاعتماد على القروض في ظروف اقتصادية مزدهرة في السوق، حيث يمكنها استخدام نوع أو أكثر من الروافع للخروج من أزمته المالية والتخلص من خطر التصفية، والروافع ثلاث أنواع:

1. الرافعة المالية

- تعريف الرافعة المالية: تعرف الرافعة المالية على أنها: " استخدام أموال الغير (الاقتراض) بتكاليف ثابتة (فوائد ثابتة) على أمل زيادة الأرباح " ¹.

تقاس الرافعة المالية بالدرجة التي تعتمد فيها المنشأة على القروض في تمويل أصولها، وتظهر في قائمة الدخل كمصروف للفوائد والتي تسبب تغيرات إضافية في صافي الدخل بالإضافة إلى التغيرات في دخل التشغيل بسبب رافعة التشغيل، إن زيادة التغيرات في صافي الدخل تعكس المخاطرة المالية ².

- قياس الرافعة المالية: يتم قياس درجة الرفع المالي من خلال حاصل قسمة التغير النسبي في العائد على التغير النسبي في الدخل، على النحو التالي: ³

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\text{الربح قبل الفائدة والضريبة}}{\text{الربح قبل الفائدة والضريبة - فوائد الديون}}$$

- التنبؤ باستعمال الرافعة المالية: يمكن استخدام درجات الرفع المالي في التنبؤ بصافي الربح بعد الفوائد ولكن قبل دفع الضرائب إذا تمت معرفة التغيير في صافي الربح قبل دفع الفوائد والضرائب واتجاه هذا التغيير، وقد اعتمدت معادلة التنبؤ بصافي الربح بعد دفع الفوائد والضرائب باستخدام درجات الرافعة المالية على تفسير معنى هذه الدرجات، فكل 1% تغير في صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ينتج عنه تغير أكبر منه يعتمد حجمه على عدد درجات الرافعة المالية ⁴.

¹ علي عباس، الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 229.

² عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 90.

³ فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص 228.

⁴ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 233.

2. الرافعة التشغيلية

- **تعريف الرافعة التشغيلية:** يقصد بالرافعة التشغيلية (العامل) أن أي تغير صغير من الناحية النسبية في المبيعات يؤدي إلى تغير كبير في الأرباح العاملة أي الأرباح قبل الفوائد والضرائب. ويرمز لها بالرمز Earning Before Interest taxes (EBIT) وهي بذلك تشبه الرافعة أو العتلة في الفيزياء من حيث أن استخدامها يؤدي إلى رفع جسم ثقيل بقوة صغيرة مركزة عليه.¹

- **قياس الرافعة العاملة:** يمكن قياس الرافعة العاملة بالدرجات باستخدام المعادلة التالية:²

$$\text{درجة الرافعة العاملة عند تغير المبيعات من مستوى إلى آخر} = \frac{\frac{\Delta EBIT}{EBIT}}{\frac{\Delta Q}{Q}}$$

$$DOL = \frac{Q(P-VC)}{Q(P-VC)-FC}$$

حيث أن: الكمية = Q السعر = P

التكاليف المتغيرة = VC التكاليف الثابتة = FC

3. الرافعة الكلية

- **تعريف الرافعة الكلية:** هي قيام الشركة باستخدام كلا الرافعتين المالية والتشغيلية في آن واحد بقصد زيادة التأثير على صافي الربح بعد الفوائد والضرائب.³

إن أي زيادة في المبيعات في ظل وجود الرفع التشغيلي ستؤدي بالتأكيد إلى زيادة أكبر في الربح قبل الفائدة والضريبة، وإذا رافق الرفع التشغيلي رفع مالي فإن الزيادة في الدخل قبل الفائدة والضريبة سوف تؤدي إلى زيادة أكبر في العائد على الأسهم، لذلك فإن الشركة التي تستخدم مزيجاً أمثل مكوناً من الرفع التشغيلي والرفع المالي سوف تحقق في الظروف الاقتصادية الجيدة تغيراً إيجابياً في العائد على حقوق المساهمين.

- قياس الرافعة الكلية

يتم قياس درجة الرفع التشغيلي والمالي المشترك (DCL) كما يلي:⁴

$$\text{درجة الرفع المشترك} = \text{درجة الرفع المالي} \times \text{درجة الرفع التشغيلي}$$

3.2 تخطيط الاستثمارات الرأسمالية

إن الاستثمار الرأسمالي لمنظمات الأعمال يعني توظيف مبالغ من رؤوس الأموال، وله تأثير مباشر على مستقبلها، لذلك فالسلوك الاستثماري حاضراً هو المحدد اتجاه الوضع المالي للمنظمة مستقبلاً، ونظراً

¹ عبد الستار الصباح وسعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 119.

² المرجع السابق، ص 124.

³ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 124.

⁴ فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص 231.

لأهمية القرارات الاستثمارية بالنسبة لمنظمات الأعمال والمستثمرين ومالها من تأثير في تحديد وتوجيه الاتجاهات المالية والنقدية المستقبلية للمنظمة فهي تحظى باهتمام كبير من طرف رجال الأعمال.

أولاً. تعريف الاستثمارات الرأسمالية: يقصد بها الاستثمارات التي يتوقع أن يوزع عائد منها على عدد من السنوات تزيد عن العام الواحد، ومثال ذلك الاستثمارات في الأصول الثابتة بمختلف أنواعها والتي تعتبر بمثابة الأصول الإنتاجية للشركة (المعدات والأجهزة والأدوات ووسائل النقل...الخ).¹

كما يمكن تعريفها بأنها العملية الكاملة التي تشتمل عليها عملية تحليل المشاريع، وبالتالي تقرير ما إذا كان يجب إدراجها في الموازنة الرأسمالية أم لا.²

ثانياً. أساليب تقييم الاقتراحات الرأسمالية: تختلف عملية التقييم والمفاضلة بين الاقتراحات الاستثمارية وفقاً للأسلوب أو الطريقة المستخدمة في التقييم، وبصفة عامة يمكننا التمييز بين ثلاث طرق أساسية هي:

1. تقييم المقترحات الاستثمارية في ظروف التأكد التام: لإجراء عملية التقييم الاقتصادي للمشروعات الاستثمارية في ظروف التأكد التام تطبق مجموعة من المعايير ، تتلخص فيما يلي:³

– معيار فترة الاسترداد.

– معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر.

– معيار صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية.

– معيار دليل الربحية(مؤشر الربحية) أو معدل العائد/التكلفة.

– معيار معدل العائد الداخلي للمشروع.

تجدر الإشارة إلى أن المعيارين الأول والثاني لا يأخذان القيمة الزمنية للنقود بعين الاعتبار، أما

المعايير من الثالث والرابع والخامس فهي تأخذ القيمة الزمنية للنقود في الاعتبار.

– **معيار فترة الاسترداد Payback period:** يقصد بفترة الاسترداد الفترة الزمنية التي يمكن أن يسترد فيها

المستثمر أمواله من خلال صافي التدفقات النقدية السنوية المتتالية الحدوث من المشروع الاستثماري،

والاسترداد هنا بالطبع للتكاليف الاستثمارية أو ما يطلق عليها الاستثمار المبدئي. وفترة الاسترداد بذلك تمثل

الفترة الزمنية اللازم استغراقها لكي يتساوى فيها صافي التدفقات النقدية السنوية مع الاستثمارات المبدئية

كتدفقات خارجية في شكل تكاليف استثمارية.⁴

وهناك عدة طرق يمكن حساب معيار فترة الاسترداد على أساسها من أهمها ما يلي:

الطريقة الأولى: في حالة تساوي التدفقات النقدية السنوية الصافية فإن فترة الاسترداد تحسب كما يلي:⁵

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 243.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 189.

³ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، 2002، ص 278، 279.

⁴ المرجع السابق، ص 279.

⁵ زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص

$$Dr = \frac{I_0}{C_F}$$

حيث: I_0 : مبلغ الإنفاق الاستثماري المبدئي. Dr : فترة الاسترداد.
 C_F : التدفقات النقدية السنوية الصافية.

الطريقة الثانية: في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية السنوية الصافية انطلاقاً من التعريف السابق لفترة الاسترداد فإنه وحسب هذه الطريقة تحسب فترة الاسترداد وفق العلاقة التالية: $Dr = \sum C_F = I_0$
 تتمحور دلالة معيار فترة الاسترداد حول تفضيل المشروع الاستثماري الذي يسترد أمواله في فترة أقصر من المشروعات الاستثمارية الأخرى.

❖ تقييم طريقة فترة الاسترداد

1. المزايا: تتلخص مزايا استخدام معيار فترة الاسترداد في النقاط التالية:

- يتميز معيار فترة الاسترداد بالبساطة وسهولة الحساب.
- يعطي معيار فترة الاسترداد مؤشراً مبدئياً وسريعاً عما إذا كان المشروع يستحق المزيد من البحث.
- يحقق معيار فترة الاسترداد قدراً من الأمان للمشروعات التي تتأثر أعمالها بالتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية والفنية السريعة.
- يحدد مستوى السيولة المتدفق للمشروع في كل سنة من سنوات تشغيله قبل استرداد كامل قيمة الاستثمار، ومن ثم يعتبر مؤشراً جيداً لمستوى السيولة في المشروع.
- يعتبر هذا المعيار مؤشراً لمستوى المخاطرة في المشروع حيث يقيس السرعة التي يسترد فيها المستثمر رأس ماله من المشروع، حيث أن القاعدة في هذا المجال تشير إلى أنه كلما ازداد المدى الزمني الاستثماري للمشروع كلما ازدادت مخاطر الاستثمار بصفة عامة.

2. العيوب: تعرض معيار فترة الاسترداد للعديد من الانتقادات التي أبرزت الكثير من عيوبه، من أهمها:¹

- أن هذا المعيار لا يأخذ القيمة الزمنية للنقود في الاعتبار.
- يتجاهل معيار فترة الاسترداد التدفقات النقدية التي يمكن أن تحقق بعد فترة الاسترداد.
- يهتم بالسيولة على حساب الربحية، وغالباً عنصر السيولة هو العنصر الوحيد المحدد لكفاءة الاستثمار.
- تجاهل قيمة الخردة للمشروع الاستثماري في نهاية عمره الاقتصادي التي يمكن أن تكون لها قيمة سوقية و بالتالي تكون إيرادات إضافية للمشروع.

على الرغم مما يتميز به معيار فترة الاسترداد من مزايا إلا أنه لا يهتم بالربحية والأمر يتطلب من متخذي القرار الاستثماري استخدام هذا المعيار مع واحد أو أكثر من معايير التقييم الأخرى.

- معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر (معدل العائد المحاسبي): يقوم أسلوب معدل العائد المحاسبي على إيجاد النسبة المئوية لمتوسط صافي الربح المحاسبي بعد خصم الاستهلاك والضرائب إلى

¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 284-287.

متوسط التكلفة الاستثمارية للمشروع، ويستند على البيانات التاريخية المحاسبية ولا يستند إلى مفهوم التدفقات النقدية، يمكن استخدامه في المفاضلة بين البدائل الاستثمارية.¹

يتم حساب معدل العائد المحاسبي كما يلي:²

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

حيث: TRC = هو معدل العائد المحاسبي (معدل العائد على رأس المال المستثمر).

R = متوسط الربح المحاسبي ، I = مبلغ الإنفاق الاستثماري الأولي.

إن أساس القرار عند اختيار هذه الطريقة يكون من خلال اختيار المشاريع التي تحقق معدل عائد محاسبي أكبر مقارنة بالمشاريع المقترحة الأخرى، أو إذا حقق معدل أكبر من المعيار المستخدم من قبل الإدارة.

❖ تقييم طريقة معدل العائد المحاسبي

1. المزايا: تتلخص أهم مزايا استخدام معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر فيما يلي:³

– يتميز هذا المعيار بسهولة الحساب والفهم.

– يأخذ في اعتباره عامل الربحية المتوقعة من الاستثمار وهو ما أهمله معيار فترة الاسترداد.

– يفيد في تقييم أداء المشروع الاستثماري من خلال العائد السنوي على الوحدة من رأس المال المستثمر.

2. العيوب: تتمثل أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة فيما يلي:⁴

– إن معدل العائد المحاسبي يعد معيار غير موضوعي لاتخاذ القرارات في مجال الاستثمار لأنها يمكن أن تؤدي إلى قبول اقتراحات تسهم بالدرجة أقل إلى تعظيم ثروة الملاك أو ترفض اقتراحات قد تساهم في تعظيم تلك الثروة لأنها تعتمد الربح المحاسبي بدلا من التدفقات النقدية الذي يحسب بعض النفقات أو الإيرادات التي لا تتعلق بالأنشطة الفعلية للمشروع كالفوائد.

– أنها لا تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقود.

– تفترض استخدام طريقة قسط الإهلاك الثابت لاستخراج قيمة الاستهلاك السنوي بغض النظر عن طبيعة الاستثمارات المقترحة تنفيذه كما أنها قد تعطي نتائج مظلة تؤثر على طبيعة القرار.

– معيار صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية **Net Present Value** : تم التوجه للبحث عن أساليب أخرى لتقييم المشروعات تأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقود، منها أسلوب صافي القيمة الحالية (VAN) الذي يعد من أكثر الطرق دقة في تقييم مردود الاستثمارات.

يعرف صافي القيمة الحالية للمشروع بأنه القيمة المتحققة عن طريق خصم الفرق بين التدفقات

¹ عاطف وليم أندراوس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 433.

² زغيب مليكة وبوشتيقر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 167.

³ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 289.

⁴ دريد كمال آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 303، 304.

النقدية السنوية الداخلة والخارجة لكل سنة على حدة طول عمر المشروع بسعر فائدة ثابت.¹ كما يعرف بأنه الفرق بين مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية الصافية المحققة خلال عمر الاستثمار والتكلفة الأولية لهذا الاستثمار، أما القيم الحالية للتدفقات النقدية الصافية فيمكن حسابها (أو استحداثها) بواسطة معدل الاستحداث الذي يتمثل من وجهة نظر البنك في معدل الفائدة، ويحسب صافي القيمة الحالية في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية وفق العلاقة التالية:

$$\text{القيمة الحالية الصافية} = \text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الداخلة} - \text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة}$$

$$VAN = \sum CF_i(1+t)^{-i} - I_0 \quad \text{ومنه:}^2$$

حيث VAN: هي صافي القيمة الحالية (ص ق ح) و I_0 : هو الاستثمار المبدئي.
 $CF_i(1-t)^{-i}$: هي القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الداخلة، i : عدد السنوات.
 أما في حالة تساوي التدفقات النقدية يمكننا استخدام العلاقة التالية:³

$$VAN = CF \left[\frac{1 - (1+t)^{-n}}{t} \right] - I_0$$

يقبل تنفيذ المشروع إذا كان (ص ق ح) موجبا، وتزيد أهمية هذا المشروع كلما كبر (ص ق ح)، هذا يعني أنه يرفض المشروع إذا كان (ص ق ح) أقل أو يساوي الصفر.

في حالة وجود مقارنة بين عدة مشاريع استثمارية، فإنه يفضل المشروع الاستثماري الذي يعطي أكبر صافي قيمة حالية، إذا كانت هذه المشاريع بديلة. أما إذا كانت المشاريع الاستثمارية مستقلة فبإمكان المؤسسة قبولها جميعا بشرط توافر الأموال اللازمة لتنفيذها.

ملاحظة: يقيس (ص ق ح) الميزة المطلقة التي يمكن الحصول عليها من مشروع استثمار بربط أهمية رأس المال المستثمر بالمشروع، وعليه فهو لا تسمح بمقارنة مشاريع استثمارية ذات إنفاقات استثمارية مختلفة.

❖ تقييم معيار صافي القيمة الحالية

1. المزايا: من أهم مزايا معيار صافي القيمة الحالية نجد:⁴

- يراعي التغير في القيمة الزمنية للنقود ويأخذ في الحسبان التغيرات في الأسعار.
- يأخذ في الاعتبار المكاسب النقدية للمشروع طوال عمر المشروع، وهو الأفضل بالمقارنة مع معيار فترة الاسترداد ومعدل العائد المتوسط على رأس المال المستثمر.
- يفضل استخدامه عندما تكون التدفقات النقدية الداخلة تتراوح ما بين تدفقات نقدية موجبة وأخرى سالبة.
- يلخص البيانات الرئيسية التي تعتبر مؤشرا لقياس ربحية المشروع الاستثماري.

¹ يحي عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات، قسم المالية العامة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1999، ص 330.

² محمود حسين الوادي وآخرون، دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 204.

³ زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 174، 175.

⁴ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 299.

2. العيوب: نجد من أبرز الانتقادات المقدمة لمعيار صافي القيمة الحالية ما يلي:

- صعوبة استخدامه في ظل تباين واختلاف التكلفة الاستثمارية والتدفقات النقدية بين المشروعات.
- صعوبة تطبيقه في حالة تقلب وتغير سعر الخصم.¹
- يشترط في استخدامه أن تكون المشاريع محل التقييم ذات نفس العمر الاقتصادي لكي يعطي ترتيباً سليماً للمشروعات الاستثمارية في حالة اختلاف مدة الحياة الاقتصادية.
- يتجاهل عوامل عدم التأكد وما يرتبط بها من مخاطر لها أثر على قيمة المشروع الاستثماري.²
- معيار دليل الربحية (مؤشر الربحية) Profitability Index (PI): إذا كان معيار صافي 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، ودليل الربحية هو عبارة عن خارج قسمة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الناتجة عن المشروع (الاقتراح الاستثماري) مقسوماً على التكلفة المبدئية (I_0) لهذا المشروع. ونتيجة هذه القسمة إما أن تكون تساوي الواحد الصحيح أو أكبر من الواحد الصحيح أو أقل من الواحد الصحيح.
- فإذا كان دليل الربحية $1 <$ فهذا يعني أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة (ق ح ت ن) للمشروع أكبر من التكلفة المبدئية له، مما يعني أن المشروع مربح.
- أما إذا كان دليل الربحية $1 >$ فهذا يعني أن (ق ح ت ن) الداخلة للمشروع أقل من التكلفة المبدئية له مما يعني أن المشروع غير مربح.
- أما إذا كان دليل الربحية $1 =$ فهذا يعني تساوي (ق ح ت ن) الداخلة للمشروع مع التكلفة المبدئية له، وبالتالي فإن هذا المشروع لا ينتج عنه أرباح ولا خسائر ويعتبر هذا الاقتراح حدياً (محايداً) وعلى الإدارة أن تقبله أو ترفضه وذلك في ضوء الاعتبارات غير المالية، وبصفة عامة كلما زادت قيمة دليل الربحية كلما زادت جاذبية الاقتراح الاستثماري ومن الملاحظ أن معيار دليل الربحية يقيس العلاقة بين مدخلات المشروع ومخرجاته في شكل نسبة مئوية بدلاً من قيمة مطلقة كما هو الحال في معيار صافي القيمة الحالية.³

يمكن حساب دليل الربحية وفق العلاقة التالية:⁴

$IP = \frac{VAN}{I_0} + 1$	الصيغة الأولى:
$IP = \frac{1}{I_0} \sum_{i=1}^n CF(1+t)^{-i}$	الصيغة الثانية:

¹ عاطف وليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 446.

² زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 177.

³ شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص ص 158، 159.

⁴ زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 184.

قاعدة القرار في هذا معيار هي قبول المشروع الذي يكون دليل ربحيته أكبر من 1، أما في حالة وجود أكثر من اقتراح استثماري، فيتم ترتيب الاقتراحات حسب دليل ربحيتها من الأعلى للأدنى ويتم الاختيار من بينها إذا كانت هذه المشاريع غير بديلة فكلما كان مؤشر الربحية أكبر، كان المشروع الاستثماري أفضل.

❖ تقييم معيار مؤشر الربحية (دليل الربحية)

1. **المزايا:** تتمثل مزايا استخدام معيار دليل الربحية كأسلوب للمفاضلة بين المشروعات فيما يلي:¹
 - يعتبر هذا المعيار مؤشراً جيداً لقياس الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية للمشروع، كون الاستثمارات المبدئية تشكل وزناً هاماً في هذا المعيار، ومن ثم نجد لو أن هناك مشروعين تجري المفاضلة بينهما يمكن أن يعطينا قيمتين متماثلتين إذا استخدمنا معيار صافي القيمة الحالية بينما يختلفان حسب معيار دليل الربحية.
 - يسمح بمقارنة المشاريع الاستثمارية في حالة اختلافها من حيث حجم الاستثمار المبدئي والعمر.
 - يراعي دليل الربحية الزمنية للنقود وذلك عند خصم التدفقات النقدية.
 - يساعد معيار دليل الربحية في ترتيب البدائل الاستثمارية ذات الربحية والتي لها جدوى اقتصادية.

2. **العيوب:** تتمثل عيوبه فيما يلي:²

- لا يعالج مشكلة المخاطرة وعدم التأكد التي تصاحب التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.
- يعتمد تطبيقه على تحديد معدل خصم مناسب لخصم التدفقات النقدية وهذا يعني أن الخطأ في تقدير هذا المعدل سيكون له أثر على اتخاذ القرار الاستثماري.
- على الرغم من هذه العيوب فإن معيار دليل الربحية هو من المعايير الهامة الفاصلة والمرجحة إلى حد كبير لأفضلية مشروع استثماري على الآخر وخاصة إذا اقترن بمعايير أخرى.
- **معيار معدل العائد الداخلي (IRR):** يعرف معدل العائد الداخلي بأنه معدل الخصم الذي تتساوى عنده قيمة التدفقات النقدية الداخلة مع قيمة التدفقات النقدية الخارجة.³ كما يعرف بأنه سعر الفائدة الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة (المقبوضات) في المستقبل لاستثمار معين مع تكلفة الاستثمار المبدئي.⁴
- من التعريفين السابقين نستنتج أن معدل العائد الداخلي هو سعر أو معدل الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية للمشروع مساوية للصفر، حيث تتعادل عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع الخارجة.

يمكن حساب معدل العائد الداخلي انطلاقاً من العلاقة التالية:

$$\sum_{f=1}^n Cf \frac{1}{(1+x)^n} - I = 0$$

¹ شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 163، 164.

² المرجع السابق، ص ص 164، 165.

³ جهاد فراس الطبلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 91.

⁴ محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية التحليل المالي للمشروعات الجديدة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 83.

$$I = \sum_{f=1}^n CF \frac{1}{(1+X)^n}$$

حيث X: هو معدل العائد الداخلي.

هذه المعادلة لا يمكن حلها إلا عن طريق التجربة والخطأ وفي هذه الطريقة نقوم أولاً بحساب صافي القيمة الحالية للتدفقات الخاصة بالمشروع عند معدل خصم معين كنقطة بداية، فإذا كان الناتج صفراً اعتبر ذلك المعدل هو معدل العائد الداخل (X)، وإذا لم نتحصل على ذلك نجري عدة تحويلات لإيجاد قيمتين (ص ق ح) إحداهما موجبة والأخرى سالبة، ومن ثم تمكن استنتاج معدل المردود الداخلي حيث تقع قيمته بين المعدلين.

قاعدة القرار في هذا المعيار هي:

✓ قبول تنفيذ المشروع إذا كان معدل مردوده الداخلي أكبر من معدل المردودية الأدنى الذي تطلبه المؤسسة (t < X)، ويسمى أيضاً بمعدل الرفض (le taux de rejet) مع مراعاة نوعية المشاريع مستقلة أو بديلة في حالة المقارنة بينها.

✓ إذا كان (t = X) معدل المردودية الأدنى المطلوب من طرف المؤسسة، فإن المشروع الاستثماري حيادي من وجهة نظر المردودية الإجمالية للمؤسسة.

✓ إذا كان (t > X)، فإن المشروع الاستثماري يؤدي إلى تدهور المردودية العامة للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن معدل المردود الداخلي يمثل التكلفة القصوى لرأس المال الذي يمول المشروع.¹

ملاحظة: في حالة تساوي ت ن السنوية الصافية، فإنه بالإمكان الحصول على معدل المردود الداخلي مباشرة من الجداول المالية، فبعد قسمة القيمة الأصلية للاستثمار على التدفق السنوي الصافي ونحصل على معامل الخصم $\frac{1}{(1+x)^n}$ ، نبحث في الجدول المالي عن معدل العائد الداخلي الموافق للقيمة المحصل عليها.

❖ تقييم معيار معدل العائد الداخلي

1. المزايا: تتمثل مزايا استخدام معيار معدل العائد الداخلي كأسلوب للمفاضلة بين المشروعات فيما يلي:²

- يتميز هذا المعيار بالموضوعية فهو مقياس دقيق للربحية ويعبر عن القوة الإيرادية للمشروع الاستثماري.
- يمكن استخدامه في ترتيب المشروعات من حيث درجة ربحيتها وجدواها الاقتصادية.
- يراعي التغير في القيمة الزمنية للنقود، ويعكس المخاطرة في المشروع بحساب مدى الفرق بين العائد الداخلي وتكلفة رأس المال.

- يتفادى مشكلة اختيار سعر الخصم الملائم التي تخصم به التدفقات النقدية السنوية للوصول إلى صافي القيمة الحالية والتي يعاني منها معيار صافي القيمة الحالية.

¹ زغيب مليكة وبوشنغير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 177 - 179.

² شقيري نودي موسى وأسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص 170.

2. العيوب: تتمثل أهم عيوبه فيما يلي:¹

- يتطلب حساب معدل العائد الداخلي عمليات حسابية مطولة خاصة عند استخدام طريقة التجربة والخطأ.
- يفترض أن التدفقات النقدية الداخلة سيعاد استثمارها بمعدل يساوي معدل العائد الداخلي وهذا ما يصعب تقديره في ظل اعتبارات عدم التأكد.

- أحياناً تعطي هذه الطريقة أكثر من معدل عائد يحقق المعادلة المستخدمة في الحساب، وعليه أيها أصح؟

2. تقييم المقترحات الاستثمارية في ظروف المخاطرة

الخطر هو انعكاس أو تعبير عن عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل. فكلما حدث تشتت كبير في القيم المتوقعة للنواتج، كلما انطوى القرار الاستثماري على مخاطر كبيرة. ويعطي المدراء أهمية كبيرة لعنصر الخطر وهم بصدد اتخاذ القرارات الاستثمارية طويلة الأجل، لأن الأخذ في الحسبان عنصر الخطر عند التقييم والمفاضلة بين المقترحات الاستثمارية، يؤدي بالضرورة إلى اختيار البديل الذي يعظم حقوق الملكية.² وتتم معالجة الخطر عند التقييم والمفاضلة بين المقترحات الاستثمارية من خلال التعرف على الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لقياس المخاطرة التي تساعدنا في اختيار البديل المناسب الذي يحقق أقل خطورة ممكنة وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- **المدى Range**: يعتبر المدى أبسط مقياس كمي لقياس التشتت (الخطر) ويمثل الفرق بين القيمة الكبرى والصغرى للتدفقات النقدية المتوقعة (العوائد المتوقعة) وكلما زاد الفرق بين هاتين القيمتين كان ذلك إشارة إلى زيادة تشتت التوزيع الاحتمالي، الأمر الذي يعني زيادة حجم المخاطر التي ينطوي عليه المشروع الاستثماري.³

يعاب على المدى كمقياس للخطر أنه غير دقيق لتركيزه على أكبر وأصغر قيمة فقط وإهمال القيم الأخرى.⁴

- **طريقة القيمة المتوقعة (الأمل الرياضي)**: يستعمل الأمل الرياضي في قياس مردودية المشاريع، ومن هنا فإن الاختيار يكون على أساس المشاريع ذات المردودية الأكبر أي أنه في حالة المفاضلة بين عدة بدائل استثمارية يتم اختيار البديل الذي يحقق أكبر قيمة متوقعة ويحسب بضرب التدفقات المتوقعة في الاحتمالات المكافئة لها كما يلي:

$$E(C_i) = C_i P_i$$

$$E(VAN) = \sum_{i=1}^n \frac{E(C_i)}{(1+x)^i} - I_0$$

- **التباين Variance**: يسمح معيار التباين بقياس خطورة المشاريع الاستثمارية لاختيار الأقل خطورة، وبحسب كما يلي:⁵

¹ فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 165.

² عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 331.

³ شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁴ عبد الغفار حنفي ورسمية زكي قرياقص، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 100.

⁵ زغيب مليكة وبوشنقير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 189.

$$V(VAN) = \sum_{i=1}^n \frac{P_i[X_i - E(C_i)]^2}{(1+x)^{2i}}$$

- **الانحراف المعياري Standard Deviation**: يرمز له بالرمز سيجما (σ) ويأخذ في الحسبان كافة التدفقات النقدية وكذا احتمال حدوثها، وهو يقيس انحراف القيم عن وسطها الحسابي، ويعتبر الانحراف المعياري مقياس كمي مطلق للتشتت (أو المخاطر) التي ينطوي عليها الاقتراح الاستثماري،¹ وهو الجذر التربيعي لمجموع مربعات انحرافات القيم (مفردات التدفقات النقدية) عن وسطها الحسابي،² وفق المعادلة التالية:³

$$\sigma = \sqrt{V} = \sum_{i=1}^n \sqrt{\frac{P_i[X_i - E(C_i)]^2}{(1+x)^{2i}}}$$

- **معامل الاختلاف (CV) Coefficient Of Variation**: في حالة عدم تمكننا من الوصول إلى قرار بشأن الاختيار بين المشاريع الاستثمارية المقترحة نظرا لتقارب النتائج وفق معيار الأمل الرياضي والتباين، فإننا نلجأ إلى معامل الاختلاف، حيث نختار المشروع ذو أقل معامل اختلاف.⁴ و يحسب هذا المعيار كما يلي:

$$CV = \frac{\sigma(VAN)}{E(VAN)}$$

بحيث: $CV =$ هو معامل الاختلاف، $E =$ هي القيمة المتوقعة، $\sigma =$ الانحراف المعياري

إن المقاييس السابقة (المدى، الانحراف المعياري، التباين) هي مقاييس مطلقة للمخاطر الكلية، أما معامل الاختلاف (CV) فهو مقياس نسبي للمخاطر حيث يزيد بحجم المخاطر لكل دينار من القيمة المتوقعة للتدفقات النقدية (العائد)، وفي حالة عدم تساوي التدفقات النقدية المتوقعة لمشروعين استثماريين يراد المفاضلة بينهما فإن المقياس المناسب لذلك هو معامل الاختلاف كونه المقياس النسبي للمخاطر.⁵

3. تقييم المقترحات الاستثمارية في ظروف عدم التأكد التام

يواجه متخذ القرار العديد من الأحداث التي لا يمكن تقدير احتمالات حدوثها، وهناك الكثير من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في عملية المفاضلة والاختيار بين بدائل الإنفاق الرأسمالي منها:

- **معيار القيمة العظمى (معيار التفاؤل) Max Max**: أين ينظر متخذ قرار الاستثمار للمستقبل بتفاؤل، فيفرض حدوث أفضل الحالات والظروف، وعليه يختار بين البدائل المطروحة البديل الذي يحقق أكبر ربح.⁶

¹ عبد الغفار حنفي ورسمية زكي قرياقص، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص 223.

³ محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 127، 128.

⁴ زغيد مليكة ويوشنقير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 189.

⁵ شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 224، 225.

⁶ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 157.

- معيار أدنى (معيار التشاؤم) Max-Min: ينسب إلى (ABRAHAM WALD) وهو على النقيض من السابق يتميز بنوع من التشاؤم، حيث يتم في البداية تحديد أدنى عائد لكل فرد، ثم اختيار أقصى العوائد.¹
 - معيار لابلاس La Place (تساوي الاحتمالات): أين تتم المفاضلة بين السياسات الاستثمارية باختيار البديل الذي يحقق في المتوسط أقصى مكاسب نقدية متوقعة، بحساب المتوسط الحسابي للمكاسب المتوقعة.²
 - معيار الندم Regret Criteria: يسمى أيضا معيار سافاج (Savag) أين يتم تحويل جدول العوائد إلى جدول أو مصفوفة الندم، باختيار أعلى ندم مقابل كل بديل ضمن المصفوفة والبديل الأفضل يقابل أقل ندم.³
 - معيار الواقعية (معيار هيرويز) Heruitz Criteria: ينسب إلى "هيرويز"، حيث يقترح أن متخذ القرار يتميز بنوع من التفاؤل اتجاه حالات الطبيعة، فهو يعبر عن مشاعره بعقلانية دون تبني سياسة أدنى - أقصى (Mimi-Max) أو سياسة أقصى - أقصى (Maxi-Maxi) يتم اتخاذ القرار وفق الخطوات التالية:
- أولاً. اختيار معيار الواقعية معبر عنه بمعامل (α) حيث $1 \geq \alpha \geq 0$ ، فإذا كانت α قريبة من الواحد (1) فإن متخذ القرار يكون متفائلاً حول المستقبل، أما إذا كان المعامل قريباً من الصفر (0) فإنه يكون متشائماً.
- ثانياً. حساب القيمة EMV كما يلي:

$$EMV = \alpha M + (1 + \alpha)m$$

حيث M: تمثل القيمة (العائد) القصوى لكل بديل (قرار)

m: تمثل القيمة (العائد) الدنيا لكل بديل (قرار)

α : تمثل معامل التفاؤل (الواقعية) لكل مركز قرار

ثالثاً. يتم اختيار البديل (القرار) الذي له أكبر قيمة نقدية متوقعة.⁴

4.2 تخطيط الاحتياجات المالية

أولاً. أساليب التنبؤ المالي

يعتبر التنبؤ المالي أحد عناصر وظيفة التخطيط التي يتولاها المدير المالي، ويقصد بالتنبؤ المالي التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة في الفترة طويلة الأجل نسبياً وقصيرة الأجل التي قد تصل إلى شهر واحد.

1. التنبؤ المالي طويل الأجل: ويصمم بغرض تقدير احتياجات المشروع العامة من الأموال، فنجد أسلوب التنبؤ باستخدام النسبة المئوية من المبيعات وأسلوب الانحدار.

- أسلوب التنبؤ باستخدام النسبة المئوية من المبيعات

يفترض أن بعض بنود الميزانية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمبيعات وأن النسبة المئوية لكل بند من هذه البنود إلى المبيعات تظل ثابتة.⁵ ويفرق هذا الأسلوب بين نوعين من عناصر الميزانية وهي:⁶

¹ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2010، ص 278.

² محمد صالح الحناوي ورسمية قرياقص، مرجع سبق ذكره، ص 254.

³ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 61.

⁴ حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 281، 282.

⁵ محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 84.

⁶ نور الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص 258.

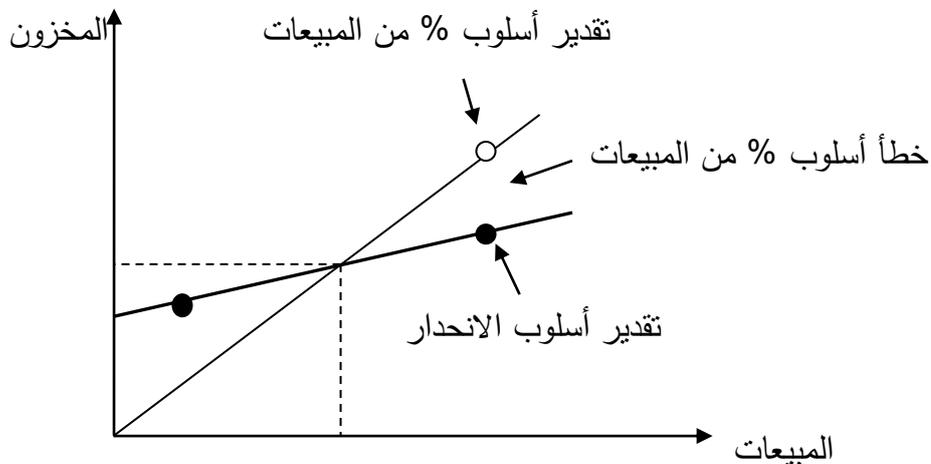
❖ **عناصر الميزانية التي تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات:** هي عبارة عن مجموعة الأصول والخصوم المتداولة التي تتأثر مباشرة بتغير مستوى المبيعات، ذلك لأن تحقيق مبيعات المنشأة يتطلب حركة في النقدية (المبيعات والمشتريات النقدية)، حركة في المدينين (مبيعات آجلة وتحصيلات)، حركة في المخزونات نتيجة لدخول وخروج البضاعة عند الشراء والبيع، حركة في عنصر الموردين نتيجة حصول المنشأة على الائتمان التجاري وتسديد التزامات سابقة، حركة في أوراق الدفع الجديدة التي يحل ميعاد استحقاقها.

❖ **عناصر الميزانية التي لا تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات:** يأتي على رأس هذه المجموعة الأصول الثابتة للمنشأة لأنها لا تتغير بشكل تلقائي عند تغير مستوى المبيعات كلما كان مستوى المبيعات المتوقع لا يتعدى الطاقة الإنتاجية للمنشأة. فالأصول الثابتة تتأثر بتغير المبيعات فقط إذا كانت هذه الأخيرة تتجاوز الطاقة الإنتاجية المتاحة، مما يتطلب الاستثمار في أصول ثابتة جديدة للرفع منها.

- أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ المالي

❖ **أسلوب الانحدار الخطي البسيط:** يختلف عن أسلوب النسبة المئوية من المبيعات في أنه لا يفترض مرور خط العلاقة من خلال نقطة الأصل، فأسلوب الانحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية من المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين، ويتم وصل النقطتين بخط مستقيم ومد هذا الخط ليتمكن استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بشرط معرفة قيمة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة، وتزيد دقة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقط المستخدمة في تحديد خط الانحدار. ويوضح الشكل الموالي الأسلوبين لإجراء المقارنة بينهما، حيث تمثل الفجوة مابين الخطين الخطأ الناتج عن استخدام أسلوب النسبة المئوية من المبيعات، ويلاحظ أن الخطأ محدود في حالة استمرار المبيعات عند نفس المستويات الحالية تقريباً، ولكن الفجوة تتسع ويزيد مقدار الخطأ في حالة "انحراف" المبيعات عن المستويات الحالية وهذا الأمر يحدث عادة في حالة التنبؤات المالية طويلة الأجل نسبياً.¹

الشكل رقم (6-1): أسلوب الانحدار الخطي البسيط

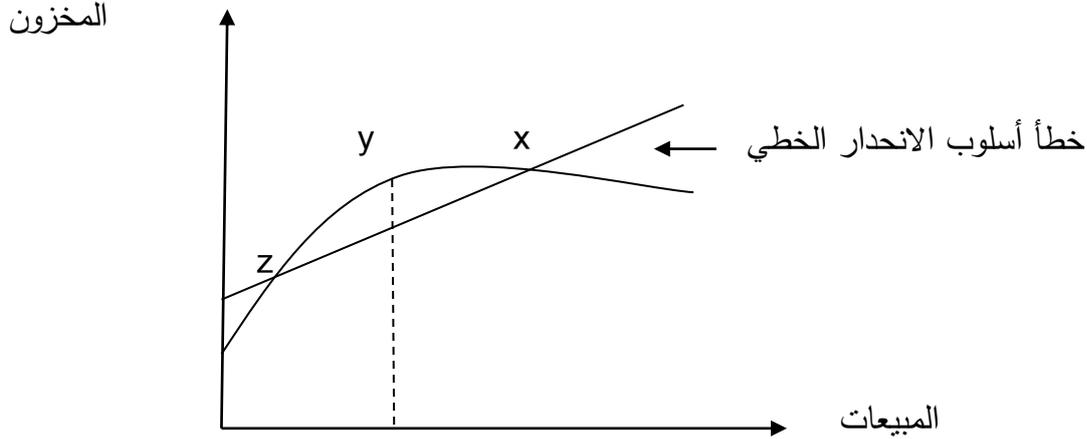


المصدر: محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

¹ محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 84-86.

❖ **الانحدار غير الخطي البسيط:** يفترض هذا الأسلوب أن ميل خط الانحدار ثابت، وهذا الافتراض يتحقق فيها هذا الافتراض. ويظهر الشكل الموالي استخدام أسلوب الانحدار غير الخطي البسيط في التنبؤ بالعلاقات المالية. ويظهر المنحنى المرسوم "علاقة تنازلية" بين المبيعات والمخزون بعد نقطة x والتي تمثل المستوى الحالي من المبيعات.¹

الشكل (7-1): أسلوب الانحدار غير الخطي البسيط



المصدر: محمد صالح الحناوي ورسمية زكي قرياقص، مرجع سبق ذكره، ص 147.

❖ **الانحدار المتعدد:** يقوم على فرض أساسي وهو أن المبيعات تعتمد على عدد من المتغيرات، فقد يفترض أن المبيعات كعدد السكان، والقوانين الجمركية، والظروف الاقتصادية... إلخ،² يتحدد مستوى المخزون وفقاً لاعتبارات أخرى غير المبيعات، لذلك يستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لإضافة متغيرات أخرى (مثل إضراب العمال لدى الموردين) مما يعني ضرورة احتفاظ المشروع بمستوى مخزون أكبر لتحسين وزياارة دقة التنبؤات المالية، وقد يفضل هذا الأسلوب في حالة التنبؤات طويلة والصناعات ذات الطبيعة الديناميكية والمتقلبة.³

2. **التنبؤ المالي قصير الأجل:** يقوم المدير المالي بإعداد تنبؤات قصيرة الأجل دقيقة حتى يكون متأكد من أن الأموال ستكون متوفرة لمقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل، وسوف نتعرض لهذه الفكرة من خلال الموازنات التقديرية مع التركيز على الموازنة التقديرية النقدية.⁴

- **الميزانية التقديرية النقدية:** تعرف بأنها عبارة عن بيانات معددة تحتوي على جوانب الإيرادات النقدية المتوقعة وجانب المدفوعات النقدية المتدفقة خلال فترة معينة مع بيان الفائض أو العجز للإيرادات أو المدفوعات كما تساعد الميزانية التقديرية للشركة في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير. وتزود

¹ محمد صالح الحناوي ورسمية زكي قرياقص، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

³ المرجع السابق، ص 171.

⁴ أيمن الشنطي وعامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، 2007، ص ص 214، 215.

المدير المالي برؤية واضحة عن توقيت التدفقات الداخلة والخارجة خلال الفترة المتخذة أساسا لإعدادها وبفيد هذا النوع من المعلومات إجمالاً في مجال التخطيط ككل.

- **التنبؤ بالمبيعات:** إن المدخل الأساسي لأي موازنة نقدية هو إعداد التنبؤات الخاصة بالمبيعات، ويتم إعداد هذه التقديرات الخاصة أي التدفقات النقدية على أساس شهري والتي تنتج وتمثل المتحصلات المتوقعة من المبيعات والنفقات الخاصة بالإنتاج والمخزون ثم يقدر حجم التمويل المطلوب.
- **طرق تقدير المبيعات:** تعد تقديرات المبيعات على ضوء الدراسات الخاصة للمتغيرات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بالمبيعات في المستقبل كما يلي:

❖ **التنبؤات الخارجية:** تعد هذه التقديرات وفقاً للعلاقة بين مبيعات الشركة مثلاً وبعض المؤشرات الاقتصادية، مثال ذلك إجمالي الناتج أو الدخل القومي، الدخل الشخصي المتاح للاستهلاك... الخ. لذلك فإنه من الأنسب إعداد تنبؤات لهذه المتغيرات التي تعتبر الأساس لإعداد التنبؤات المستقبلية للشركة.

❖ **التنبؤات الداخلية:** يتم إعداد هذه التنبؤات عن طريق قنوات أو منافذ التوزيع للشركة، مثلاً، فالمدخل هو سؤال رجال البيع عن المبيعات المتوقعة وفقاً لكل نوع من المنتجات خلال الفترة المقبلة المتخذة أساساً لوضع الميزانية، ثم يقوم مدير المبيعات بجمع هذه التقديرات وتعديلها وفقاً لخبرته ومعرفته بالأسواق وقدرات رجال البيع ثم إجراء تعديلات أخرى بسبب عوامل داخلية.

تستخدم الشركات عادة التنبؤات الداخلية والخارجية لإعداد التقديرات النهائية للمبيعات، حيث تزودنا التنبؤات الداخلية برؤية عن المبيعات المنتظرة، وتعطينا التنبؤات الخارجية الأساس أو المدخل لتعديل هذه التقديرات للأخذ في الحسبان العوامل الاقتصادية العامة.

ثانياً. مصادر التمويل الداخلية

يقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة المواد التي يمكن للشركة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، أي مصدرها ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة. وتتمثل أساساً في التمويل الذاتي.

1. تعريف التمويل الذاتي

يعرف التمويل الذاتي بالفائض النقدي الناتج عن نشاط المؤسسة الموجه لتمويل استثماراتها حسب عدة أشكال كالاستثمارات التعويضية واستثمارات النمو أو لتغذية أو إثراء الأموال الخاصة.¹

هو "الفائض الناتج عن النشاط خلال السنة المالية وإتاحته للمؤسسة من أجل تمويل توسعها، وهو عبارة عن الأرباح المتبقية بعد التوزيعات على المساهمين والأقساط المحتجزة لغرض الإهلاكات".²

2. مكونات التمويل الذاتي: يتكون التمويل الذاتي أساساً من:

- **الأرباح المحتجزة:** تعتبر مصدراً ذاتياً ذا أهمية كبيرة خاصة في الشركات الناجحة إذا ما اتبعت سياسة توزيع متوازنة بين عائداً مناسبة لأصحاب المشروع وفي نفس الوقت توافر مواد ذاتية للشركة تساعد على النمو والتطور وتحسين وضعها المالي. ويعزز أهمية هذا العنصر كمصدر للتمويل القيود القانونية المفروضة

¹ خميسي شبيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 93.

² Octave Jokung Nguéna, *Mathématiques et gestion financière*, Bruxelles, 2004, p 421.

على الشركات إذ أنها تحد من قيامها بالتوسع في توزيع الأرباح وتجبرها على تكوين الاحتياطات المختلفة وفي المؤسسات الناجحة يعد هذا المصدر على مدى السنوات أهم من رأس المال المقدم من المساهمين.¹ فالأرباح المحتجزة هي الجزء المتبقي من النتيجة الصافية بعد توزيعها على ذوي الحقوق من المساهمين، المسيرين، العمال.²

- **الإهلاكات:** وهو طريقة لتجديد الاستثمارات، أي أن الهدف من حساب الإهلاكات هو ضمان تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي، كما يعرف على أنه التسجيل المحاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية. ويلعب الإهلاك في المؤسسة دورا اقتصاديا يتمثل في إهلاك متتالي للاستثمارات، ودورا ماليا يتمثل في عملية إعادة تكوين الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة بهدف إعادة تجديدها في نهاية حياتها الإنتاجية، حيث يتم حجز المبالغ السنوية، لذلك تبقى تحت تصرف المؤسسة كتمويل ذاتي.³

يعد الإهلاك "الجزء الأكثر أهمية في التمويل الذاتي للمؤسسة، المتمثل في حصص من تكاليف الاستثمارات التي تخضع للضريبة والموجهة لتعويض هلاك الاستثمارات نتيجة للنشاط الإنتاجي للمؤسسة".⁴

- **المؤنات:** تمثل الأعباء التي تقدر الخسارة المحتملة للأصول غير مهتلكة وتعتبر عنصر من عناصر التمويل باعتبارها مبالغ يتم تكوينها وتخصيصها مهما كانت نتائج المؤسسة لتغطية التزامات مؤكدة الوقوع وغير مؤكدة القيمة وهي بذلك تحميل للربح وليس توزيعا له، باعتبار أنه يتم حسابها قبل التوصل إلى نتيجة الدورة، والمؤنات أنواع منها ما يخص الخسائر والتكاليف، التي تتحول إلى ديون قصيرة الأجل باعتبارها مدفوعات، ومنها ما هو مؤنات نقص قيم الأصول كالمحزونات والحقوق.⁵

ثالثا. مصادر التمويل الخارجية

من الممكن أن المؤسسة لا يمكنها تمويل استثماراتها بوسائلها الخاصة، مما يجعلها تلجأ إلى البحث عن مصادر خارجية لتمويلها، وتتمثل هذه المصادر في الآتي:

1. مصادر التمويل قصير الأجل:

هي تلك الأموال التي تحصل عليها الشركة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عن عام واحد.

- **أغراض الاقتراض قصير الأجل:** تنشأ الحاجة للاقتراض القصير الأجل إذا كانت المصادر الطويلة الأجل غير كافية لتمويل الاستثمارات الطويلة الأجل والقصيرة الأجل في المؤسسة، أو أن تكون إدارة المؤسسة رأت أنه من غير المناسب استعمال مصادر طويلة الأجل في تمويل الاستثمارات قصيرة الأجل انطلاقا من مبدأ

¹ أيمن الشنطي وعامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² شعبان محمد، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 12.

³ التمويل، أهميته، مخاطره ومصادره، منتدى طلبة سطيف، <http://esyria.sy/cafkar/index.php>

⁴ Jack Forget, *Dynamique de l'amortissement*, éditions d'organisation, Paris, 2005, p 10.

⁵ فضيلة زاوي، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص 20.

الملائمة بين طبيعة المصدر والاستخدام، لكن قد تكون هناك مبررات أخرى للحصول على التمويل قصير الأجل منها:¹

- الاحتياجات الموسمية: حيث ترتفع احتياجات المؤسسة إلى التمويل في ذروة النشاط الموسمي، وتنخفض هذه الحاجة بالانتهاء التدريجي للموسم أو للدورة التجارية.
- السهولة النسبية للحصول عليها لانخفاض بالنسبة للدائنين مقارنة بمخاطر القروض الطويلة الأجل.
- انخفاض كلفة القروض قصيرة الأجل لانخفاض مخاطرها بشكل عام.
- قد يكون القرار الوحيد المتاح أمام المؤسسة خاصة في حالة صعوبة طرح أسهم جديدة أو الاقتراض الطويل الأجل لأسباب تتعلق بظروف السوق أو الكلفة.
- قد يكون الائتمان القصير الأجل بدون كلفة خاصة في حالات الائتمان المقدم من الموردين الذين لا يمنحون أية خصومات لتشجيع الدفع النقدي.
- أنواع التمويل قصير الأجل

توجد عدة مصادر للتمويل قصير الأجل ويمكن إجمالها بنوعين أساسيين هما الائتمان التجاري والائتمان المصرفي وفيما يلي عرضاً لطبيعة كل نوع.

❖ **الائتمان التجاري:** هو عبارة عن تمويل قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري عند شراء بضاعة بقصد إعادة البيع أو استخدامها كمادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة، ولذلك فإن الائتمان الاستهلاكي والبيع بالتقسيط الذي يمنحه التاجر إلى المستهلك لا يعتبر ائتمان تجاري لأن الشروط الخاصة بمنح الائتمان التجاري تنص على بيع البضاعة والمتاجرة به، ويحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأس المال العامل، والهدف منه تلبية الاحتياجات من مصادر خارجية في حالة عدم إمكانية الحصول على القروض المصرفية مع توفير الرغبة عند المورد لبيع البضاعة بالأجل أو لانخفاض كلفة هذا الائتمان.²

الائتمان التجاري كمصدر للأموال الجارية يلعب دوراً عظيماً في تمويل كثير من المشروعات وخاصة تلك التي لا تستطيع استخدام المصادر الأخرى بسهولة،³ يتوقف منح الائتمان التجاري على عدد من العوامل الشخصية مثل مركز البائع المالي، رغبته في التخلص من مخزونه السلعي وعلى عدد من العوامل الناجمة عن حالة التجارة والمنافسة كطبيعة السلعة حيث يمنح الائتمان في سلع تتميز بطلب كبير، أو تزداد المنافسة في السوق حسب الحالة التجارية، ومن أنواع الائتمان التجاري: الحساب الجاري، أوراق الدفع والسفتجة.⁴

¹ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 408-411.

² دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص 407.

³ سالم صلال راهي الحسنوي، أساسيات الإدارة المالية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 65.

⁴ كنجو عبدو كنجو وإبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر، عمان، 1997، ص 54.

❖ **الائتمان المصرفي:** يقصد بالائتمان المصرفي القرض قصير الأجل الذي تحصل عليه الشركة من البنوك، وهو أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها الشركة من الاستفادة من الخصم. تتمثل تكلفته في الفائدة التي تدفعها الشركة والتي تكون بصورة نسبية مئوية من قيمة القرض للجهة الدائنة وتتوقف هذه التكلفة على معدل الضريبة التي تدفعها الشركة المقترضة وعلى شروط القرض بين الدائن والمدين.¹

2. مصادر التمويل متوسط الأجل

تسمى أيضا بقروض المدة و تتميز بأجلها المتوسط، إذ أنها تستحق الدفع بين 3-5 سنوات ويتم سدادها بصورة منتظمة، وتمثل البنوك وشركات التأمين المصدر الرئيسي لهذه القروض. تستخدم كبديل لإعادة تجديد القروض قصيرة الأجل بسبب استمرار الحاجة إلى تغذية الدورة التشغيلية للمشروع وتداخل الأعمال، كما أن المشروع الذي يجدد باستمرار قروضه القصيرة يعاني من ارتفاع تكلفتها. إن قروض المدة تتضمن بنود حماية للحفاظ على حقوق الجهة المقرضة وعادة تكون هذه البنود مقيدة للمشروع المقترض فهي تطلب تحديد مستويات رأس المال العامل وحجم الإنفاق الرأسمالي الجديد ومصادر التمويل الأخرى وقد يتم تحديد مقدار الأرباح الموزعة على المساهمين.²

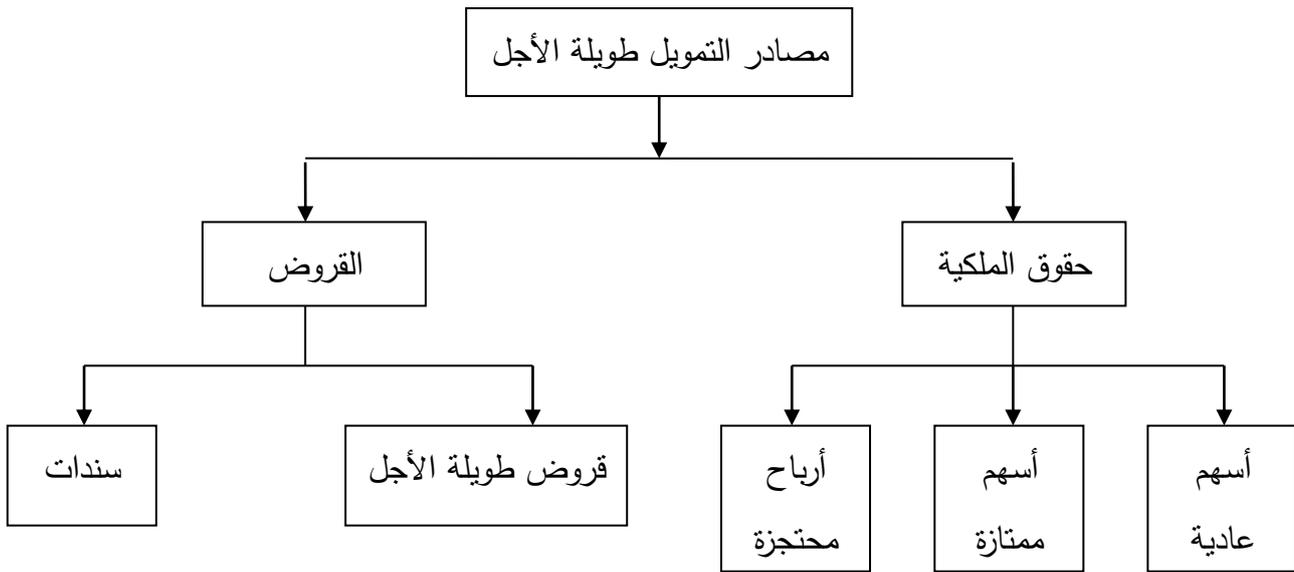
3. مصادر التمويل طويلة الأجل

يقصد بالتمويل طويل الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها الشركة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة زمنية طويلة (تفوق خمس سنوات). وتتقسم إلى قسمين أساسيين تبعاً لمصادر الحصول كما في الشكل.

¹ شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 409.

الشكل (8-1): تقسيم مصادر التمويل طويلة الأجل تبعا لمصادر الحصول.



المصدر: سالم صلال راهي الحسناوي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- التمويل عن طريق حقوق الملكية: وينقسم هذا النوع من التمويل كما هو موضح في الشكل السابق إلى التمويل بالأسهم العادية أو حصة في رأس مال المنشأة يحق لصاحب السهم المشاركة في أرباح الشركة بعد تسديد المنشأة لالتزاماتها تجاه الآخرين.

❖ **الأسهم العادية:** هي "وسيلة للتمويل لها حقوق متبقية على المؤسسة ولا تؤدي إلى خلق امتيازات ضريبية على المدفوعات، تتمتع بحياة غير منتهية وتسمح لأصحابها بمراقبة التسيير الإداري للمؤسسة، وفي حالة الإفلاس لا يمنحون الأولوية"،¹ هذا النوع عبارة عن حصة في ملكية المنشأة يحق لصاحبها الحصول على الأرباح بعد تسديد الالتزامات تجاه الآخرين كما يحق له حضور اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت، وكل سهم يمثل صوتا واحدا. تصدر هذا النوع من الأسهم شركات المساهمة العامة فقط ويكون لكل سهم نفس الحقوق والواجبات، وتعتبر المصدر الرئيسي لتمويل الشركات المساهمة العامة خاصة في مرحلة التأسيس، وتتغير قيمتها وفقا لظروف المنشأة الاقتصادية والمالية، حيث تأخذ أيا من القيم التالية:

✓ **القيمة الاسمية:** وهي القيمة الأصلية المنصوص عليها في عقد التأسيس.

✓ **القيمة السوقية:** وهي القيمة التي يتم التفاعل بها في البورصة وهي دائما متغيرة تبعا للسياسة التي تتبعها الشركة والقرارات التي تتخذها المنشأة والطلب على الأسهم بالإضافة إلى الأوضاع الاقتصادية.

✓ **القيمة الدفترية:** وهي القيمة التي يستحقها السهم من واقع السجلات الحسابية للمنشأة.²

❖ **الأسهم الممتازة:** السند الممتاز مستند ملكية لحامله، ويتمتع حامل السهم الممتاز بنفس المزايا والحقوق التي يتمتع بها حامل السهم العادي (ما لم يكن هناك نص مخالف لذلك) وللشهم الممتاز أيضا قيمة اسمية، وقيمة دفترية أو محاسبية، وقيمة إصدار قد تفوق القيمة الاسمية (الحصول على علاوة

¹ Aswath DAMODARAN, Finance d'entreprise, 2^e édition, de boeck, Bruxelles, 2004, p 654.

² عبد الوهاب يوسف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 82،83.

- إصدار) أو تقل عنها (تتحمل المؤسسة خصم إصدار)، وعند التصفية تأتي الأسهم الممتازة بعد الديون في الأولوية وقبل المساهمين العاديين.¹ ويمكن المقارنة بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة كما يلي:²
- لحملة الأسهم الممتازة الأولوية في الحصول على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم العادية.
 - هناك حد أقصى لما يمكن أن يحصل عليه حملة الأسهم الممتازة، عكس حملة الأسهم العادية.
 - غالبا لا يكون لحملة الأسهم الممتازة حق في التصويت، عكس حملة الأسهم العادية.
 - التمويل عن طريق القروض

❖ **التمويل بالقروض طويلة الأجل:** هي قروض تحصل عليها الشركة من المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين، وفيه يتم الاتفاق على شروطه (معدل الفائدة، تاريخ الاستحقاق، الرهن... الخ).³ تفوق مدتها في الغالب سبع (07) سنوات، ويمكن أن تمتد أحيانا إلى غاية عشرين (20) سنة. وهي توجه لتمويل نوع خاص من الاستثمارات مثل الحصول على عقارات (أراضي، مباني بمختلف استعمالاتها المهنية... الخ).⁴

❖ **التمويل عن طريق السندات:** السند هو مستند مديونية طويلة الأجل تصدره المؤسسات، يعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية للسند في تاريخ الاستحقاق، كما يعطيه الحق أيضا في معدل فائدة دوري يتمثل في نسبة من القيمة الاسمية، وللسند أرباحا رأسمالية كما يتحمل خسائر رأسمالية، وتتخذ القيمة السوقية حسب درجة المخاطرة التي يواجهها حامله والتي تعتمد هي أيضا على الوضعية المالية للمؤسسة وعلى الظروف الاقتصادية المحيطة وكذلك مستوى أسعار الفائدة في السوق.⁵

¹ سلام صلال راهي الحسناوي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص ص 455، 456.

³ شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص 131.

⁴ الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁵ سالم صلال راهي الحسناوي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

خلاصة الفصل

يعد التخطيط المالي من أهم الوظائف الإدارية، يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي والحاضر، حيث ترجع أهميته إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معا بشكل كبير، فالإعداد الجيد لأي عمل يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم واختيار أفضل البدائل المطروحة.

عرضت الدراسة من خلال هذا الفصل مختلف أدوات التخطيط المالي من موازنات تقديرية وتخطيط الربحية والاستثمارات المالية وأخيرا تخطيط الاحتياجات المالية، بالإضافة إلى التعرف على مختلف مصادر التمويل قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل.

تتم عملية التخطيط المالي في إطار نشاط الإدارة العليا لوضع خطط إستراتيجية وأخرى تنفيذية وتكتيكية، موجهة بروى التوسع والاستثمار وقيود التمويل والفوائد مع مجموع التحديات والفرص المتاحة، وهنا تبرز مكانة الاختيار بين البدائل ليكون القرار أكثر مناسبة يجمع بين تعظيم العوائد وتقليل التكاليف.

الفصل الثاني: اتخاذ القرار وعلاقته بالتخطيط المالي

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: ترشيد القرارات وعلاقتها بالتخطيط المالي

خلاصة

تمهيد

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات وصناعتها من أهم المواضيع وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والمؤسسات الاقتصادية والخدماتية، وحتى في حياة الدول. بالنسبة للمؤسسات ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط عامة والتخطيط المالي خاصة كون أن السيولة هي المحرك الأساسي بعد المورد البشري لنشاط واستمرار أي مؤسسة.

إن اتخاذ القرارات المناسبة في أية مؤسسة هو الشغل الشاغل لمسؤوليها، ذلك لأن مصيرها ومن ثم نجاحها في تحقيق أهدافها الاقتصادية مرهوناً بقدرة إدارتها على اتخاذ قرارات رشيدة، تضمن توظيف مواردها المتاحة بين استخداماتها البديلة استخداماً أمثلاً يحقق لها أكبر عائد ممكن على الأموال المستثمرة في نشاطها، فهي تواجه مواقف متكررة ومتنوعة تتطلب اتخاذ قرارات تمكنها من اقتناص الفرص وتقليل التحديات في الموازنة مع استغلال نقاط قوتها ومعالجة نقائصها.

على هذا الأساس سيتم في هذا الفصل عرض أساسيات حول اتخاذ القرارات وعلاقتها بالتخطيط

المالي.

المبحث الأول: أساسيات عملية اتخاذ القرار

يقوم المديرين بصفة دائمة باتخاذ قرارات في مختلف المستويات والوظائف بالمؤسسة حسب الضرورة وطبيعة المهام الموكلة، إلا أن جل القرارات سواء المتعلقة باستمرار المؤسسة، توسيع النشاط، التوظيف، الترويج... إلخ، تبنى بالأساس على القدرات المالية للمؤسسة.

1.1 مفهوم عملية اتخاذ القرار

يقوم المدير يوميا باتخاذ العديد من القرارات الخاصة بنشاط وتطور المؤسسة التي يديرها، وعلى اعتبار أن عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية فإن معالجتها تتم من خلال ثلاث أبعاد أساسية تتمثل أركانها في القرار ذاته، متخذ القرار، وأخيرا عملية اتخاذ القرار.

أولا. تعريف القرار

هناك عدة تعاريف للقرار نذكر منها:

- القرار ما هو إلا اختيار بين بدائل متعددة، كما يعد عدم اتخاذ قرار إزاء موقف معين قرارا بحد ذاته.¹
- القرار هو نتيجة اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.²

- القرار هو عبارة عن نتيجة عملية يتم من خلالها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل بحيث يكون هذا البديل يتناسب مع احتياجات الفرد أو المنظمة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بصفة عامة بأن القرار هو نتيجة عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

ثانيا. متخذ القرار

إن متخذ أو صانع القرار هو الشخص المسؤول عن اختيار مسار فعل أو عمل معين يؤدي إلى حل مشكلة معينة ضمن إطار مسؤولياته وصلاحياته، وصانعي القرار المثاليين هم الذين يحاولون استعمال جميع مواهبهم وقدراتهم ويتأثرون بشكل رئيسي بمبرر وحكم صحيحين، أي أنه نستطيع تسمية المدير الذي يتخذ القرارات الإدارية بالمدير متخذ القرار ولكن ذلك لا يعني أن كل مدير يعتبر متخذ قرارات، كما أن ليس كل متخذ قرار يعتبر مدير والسبب في ذلك أن هناك أفراد في المنظمات الإدارية ليسوا مديرين ولكن يؤثرون في عملية اتخاذ القرارات، وخير مثال على ذلك أن قرارات الإدارة العليا الفعالة مبنية على سلوك وتصرفات أفراد الإدارة الوسطى، هذه الأخيرة تساهم فعلا في اتخاذ القرارات الواقعية وهذه المساهمة تتمثل في إبداء

¹ الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2012، ص 87.

² صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 145.

الرأي أو تقديم اقتراحات أو إعطاء توصيات، فالقرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا هي أصلا اقتراحات تتبع من المستويات الإدارية في أسفل الهيكل التنظيمي.¹

ثالثا. عملية اتخاذ القرار

تجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق إليهما وهما اتخاذ القرار وصناعة القرار، وتعتبر عملية اتخاذ القرار جزء أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار،² حيث يذهب البعض من المهتمين في الفكر الإداري إلى التفسير القائل بأن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار في حين هذا الأخير يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ من صناعة القرار.³

يمكن التمييز في هذا الصدد بين القرار وعملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منها، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار، وقد ذكر في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة ويعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة.⁴ تأسيسا على ما تقدم يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة خطوات شاملة ومنسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.⁵

تعرف أيضا عملية اتخاذ القرار بأنها العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين بديلين.⁶

رابعا. خصائص عملية اتخاذ القرار

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار منها.⁷

- تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذهم.
- إن أي قرار إداري لا يبد وأن يكون امتدادا من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.

¹ سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 18.

² إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 7.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال (نماذج قرار وتطبيقات عملية)، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 206.

⁴ إسمهان خلفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 7، 8.

⁵ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 207.

⁶ علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17.

⁷ المرجع السابق، ص ص 21، 22.

- عملية اتخاذ القرار تكون عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
 - هي عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
 - تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
 - تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما قد توصف بعض الأحيان بالقصد.
 - تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار.
- خامسا. أهمية عملية اتخاذ القرار**

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة ذلك أنها تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز بين المدير الناجح والفاشل. ومن ناحية أخرى فإن اتخاذ القرارات يتغلغل في نشاطات كل مدير ووظائفه.¹ بالنسبة لاتخاذ القرارات على مستوى المنظمة، تتزايد درجة تعقيدها نتيجة لتضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، ولسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحياة العامة. ويعود السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى كونها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.²

إن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفة القيادة فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.³

¹ أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، الأردن، 2009، ص 395.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 59، 60.

سادسا. عناصر عملية اتخاذ القرار

من خلال استقراء عملية اتخاذ القرار نرى أنها تتألف من العناصر التالية:¹

- وجود مشكلة: وهذا يعني أن يجد المسير أمامه مشكلة محددة تتطلب حلا.
- توفر بدائل مختلفة: أي هناك طرق وحلول يتم اختيار أجدها (يتم الاختيار من بينها الحل الأفضل).
- وجود هدف: يسعى إليه متخذ القرار ويمثل ذلك الهدف تحقيق أقصى عائد أو أقل تكلفة.
- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: لا يمكن تصور البديل المرجح دون دراسة النتائج المتوقعة.
- المناخ الذي يتخذ فيه القرار: أي الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:
 - ✓ شخصية متخذ القرار.
 - ✓ ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.
 - ✓ كما تشكل المتغيرات البيئية بمختلف أنواعها عناصر لا يستطيع متخذ القرار أن يتحكم فيها.
 - ✓ الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

2.1 أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها

أولا. أنواع القرارات

اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات ونذكر من بين هذه التصنيفات ما يلي:

1. تصنيف سيمون simon للقرار (القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة)

- القرارات المبرمجة

هي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية وهي قرارات لا تعتمد كثيرا على الذكاء بل على التجربة، حيث يتم تحديد أساليب وطرائق وإجراءات حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها وبالتالي متخذ القرار غير مجبر على إعادة دراسة المشكل، ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات، وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية.²

- القرارات غير المبرمجة

هذه القرارات بحاجة أكبر لذكاء متخذ القرار لأن المشكلة لم تواجهه من قبل ولا توجد خبرات مسبقة لكيفية حلها فهي قرارات تتسم دوما بالحدثة والتجدد كما تتميز بخصائص أخرى فهي جد معقدة لكثرة المتغيرات التي تشارك في اتخاذ القرار، كما أنها تحتاج إلى معلومات نوعية أكثر من معلومات كمية إضافة إلى ذلك تمتاز بصعوبة تحديد المعالم الأساسية للمشكل المطروح.³

¹ صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 248.

³ عيادي عبد القادر، دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التمويل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2008، ص 46.

فيما يلي جدول يوضح مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

جدول (1-2): مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
روتينية (رتيبة) ومتكررة.	غير متكررة أو روتينية.
الظروف مستقرة وثابتة نسبياً.	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة.
البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد.	البيانات غير مؤكدة نسبياً.
الوقت والجهد المطلوب محدود.	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبياً.
تتخذ في مختلف المستويات الإدارية.	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.
غالبا تحول الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا.	غير قابلة للتحويل في الغالب.
تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمنظمة.	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة.

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

2. تصنيف القرارات وفقا للمستويات التنظيمية

يمكن تصنيف القرارات حسب المستويات التنظيمية إلى مايلي:

- القرارات الإستراتيجية

تتصف القرارات الإستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة وتتوفر على معلومات قليلة كما أنها تتطلب اجتهاد وتفكير إبداعي والإدارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات.

- القرارات التكتيكية

تتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث تتوفر المعلومات، كما أنها تعنى بتحقيق أهداف قصيرة الأجل للوصول للأهداف الموضوعية من الإدارة الإستراتيجية وتتولى الإدارة الوسطى مسؤولية اتخاذها.¹

- القرارات التشغيلية (التنفيذية)

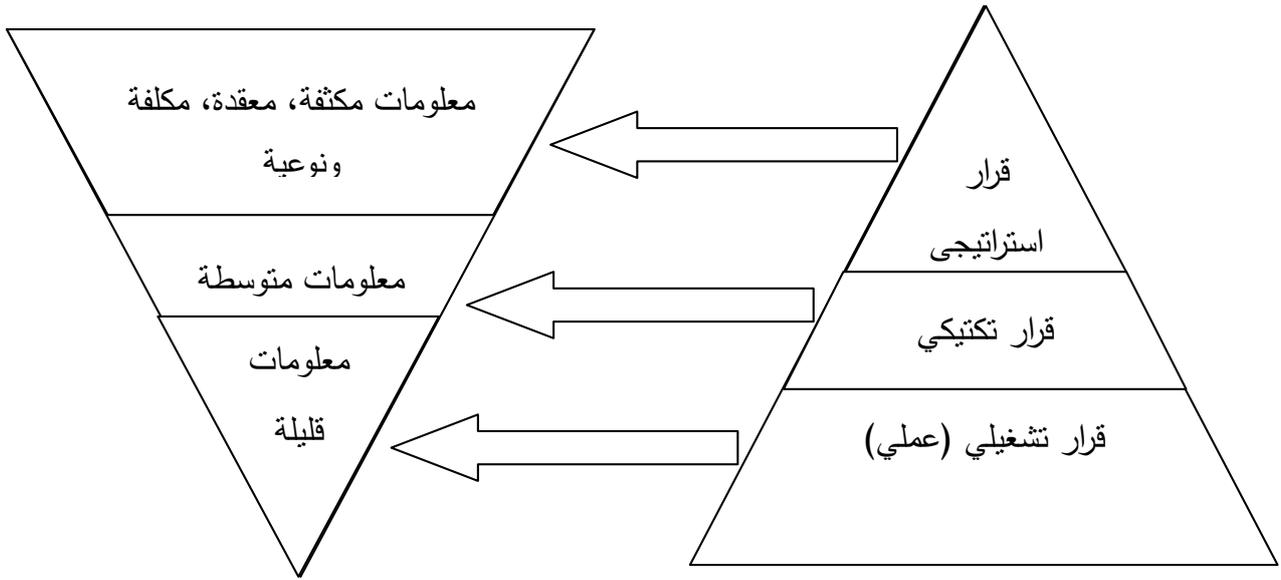
تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة من توزيع العمل، الغياب والإجازات.... الخ، إن هذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه وتتخذ هذه القرارات من قبل الرؤساء في مستويات الإدارة الدنيا.²

الشكل الموالي يوضح علاقة مستوى اتخاذ القرار والمعلومات الواجب توافرها، حيث يتضح منه أنه كلما انتقلنا إلى مستوى أعلى كانت الحاجة إلى معلومات أكثر تكلفة كما ونوعاً.

¹ مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014، ص 68.

² جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2015، ص 127.

الشكل (1-2): علاقة القرارات بالمعلومات



المصدر: عيادي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 48.

3. تصنيف القرارات حسب المشاركين في القرار (حسب الجهة التي تتخذ القرار)

تنقسم القرارات وفق هذا التصنيف إلى:

- القرارات الفردية

يقصد بها القرارات التي تخص الإنسان كفرد وليس كجزء من تنظيم الجماعة، فالفرد يتخذ القرارات التي تتناسب مع اهتماماته وميوله ورغباته الشخصية، وكذلك أهدافه التي رسمها لحياته الشخصية كفرد، أو هي التي ينفرد باتخاذها المدير دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار. ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي التسلسلي في الإدارة.¹

- القرارات الجماعية

هي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع عماله ومشاركتهم في اتخاذها وصناعتها، وللقرارات الجماعية إيجابيات كثيرة من بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها، وهذا ما يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل المشكلة، كما أنها تساهم في استيعاب المشكلة بأبعادها المختلفة من قبل الآخرين وقبولهم بالقرار والتزامهم بتنفيذه مستقبلاً.²

يمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. وهكذا فإن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد، لأن المجموعة تمضي وقتاً أطول في حل المشكلات، كما أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاءً.³

¹ أمل أحمد طعمه، اتخاذ القرار والسلوك القيادي (برنامج تدريبي)، الطبعة الثانية، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 27.

² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 79.

³ أمل أحمد طعمه، مرجع سبق ذكره، ص 27.

4. التصنيف حسب البيئة التي يصنع فيها القرار

يشمل المناخ على المؤثرات والقيود والتغيرات البيئية التي تؤثر على عملية صنع القرار ويمكن القول بشكل عام أن القرارات تصنع في ثلاث حالات مختلفة هي:

- **قرارات في حالة التأكد:** في هذا النوع من القرارات يسود التأكد التام بحيث لا يوجد تأثير للعوامل البيئية الخارجية على النتائج لذلك يكون متخذ القرار متأكد من نتيجة قراره،¹ وتعتبر القرارات في حالة التأكد الحالة المثالية لحل المشاكل الإدارية والتحدي الذي يواجهه متخذ القرار هو بكل بساطة تحديد البدائل التي تؤدي إلى القرار الأفضل، ولسوء الحظ فإن التأكد يعتبر حالة استثنائية لا القاعدة في اتخاذ القرار.²

- **قرارات في حالة المخاطرة:** يمتاز هذا النوع بمعرفة متخذ القرار باحتمالات حدوث حالات طبيعية مختلفة، أي تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد لأنها تحل مشاكل جديدة واستثنائية.³

- **قرارات في حالة عدم التأكد:** تظهر حينما تتوفر معلومات قليلة لا يمكن الاعتماد عليها في تحديد احتمالات النتائج المتحققة للبدائل وتعد هذه البيئة الأكثر صعوبة في البيئات الثلاث لاتخاذ القرار وتضطر متخذ القرار للاعتماد بدرجة كبيرة على قدرة الفرد أو الجماعة على الابتكار لتحقيق النجاح في حل المشكلة⁴، وتفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كلا من هذه النتائج.⁵

ثانيا. العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

إن تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد تؤثر فيها عوامل مختلفة يمكن أن تنقص أو تزيد من صعوبة هذه العملية وإذا تكاثفت وتزايدت هذه العوامل المؤثرة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (غير رشيدة) ولهذا فعلى متخذي القرارات الأخذ بالاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات، وأهم هذه العوامل نجد:

1. عوامل البيئة الخارجية

تعتبر المؤسسة جزء من المجتمع فهي تتأثر به بشكل مباشر، وبالتالي فالعوامل الخارجية لا تخضع لسيطرة متخذ القرار وتؤثر على اختياره لبدل معين دون بقية البدائل الأخرى.⁶ وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة ولا تخضع لسيطرة المنظمة بل

¹ محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 74.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 191.

³ محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 192.

⁵ خليل محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁶ عبد القادر شلابي وقرومي حميد، محاضرات في مادة الإستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2016/2017، ص 64.

إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وهي تؤثر على القرارات بطريقة غير مباشرة وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:¹

- **العوامل الاقتصادية:** وهي العوامل المتعلقة بالركود الاقتصادي والرخاء الاقتصادي، والكساد الاقتصادي ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحها الحكومة للقطاع الخاص.
 - **العوامل السياسية والتنظيمية:** وهي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.
 - **العوامل التكنولوجية:** وهي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة.
 - **درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.**
2. **عوامل البيئة الداخلية**

هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي كثيرة نذكر أهمها:²

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى.

3. تأثير متخذ القرار نفسه

هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في نواحي أخرى. وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصياً بهذا المدير (متخذه):³ ف شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق وأن قام بها، ومركزه الاجتماعي والمالي وحالته النفسية كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذه، كما أن المدير هو عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليده وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.⁴

- فهمه العميق والشامل للأمور.
- قدرة المدير على التوقع.
- مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.

¹ علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26.

² مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

³ علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- قدرته على تحمل المسؤولية.
- أهدافه وأغراضه الشخصية.
- اتجاهاته وقيمه وأخلاقه.
- قدرته على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- خبرته السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

4. عوامل (تأثير) حالات القرار

تتمثل في الظروف البيئية الحيطة بالقرار، وقد قسمت إلى أربع أنواع كما يلي:¹

- **البيئة البسيطة المستقرة (حالة التأكد):** تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة، غير متغيرة وقليلة.
- **البيئة البسيطة المتغيرة (مابين المخاطرة وعدم التأكد):** تتميز بأن عدد العوامل البيئية قليل وكذلك بسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى وكذلك القرار هنا يتغير من حالة تأكد أي وضوح إلى حالة عدم وضوح وهو عدم التأكد.
- **البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة):** هنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة لأخرى لذلك فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطر وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.
- **البيئة المعقدة المتغيرة (حالة عدم التأكد):** في مثل هذه الحالة البيئية تكون العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير من فترة إلى أخرى وهذا ما يعقد الاحتمالات، من هنا سميت بعدم التأكد.

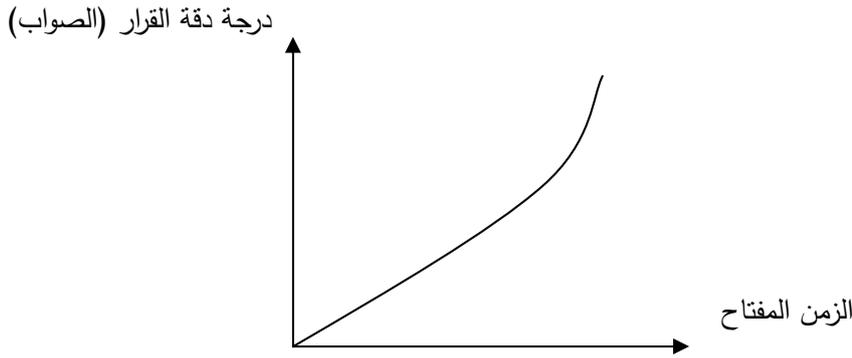
5. عوامل أخرى: منها:

- **تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغط كبير على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار، كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه،² ويمكن تمثيل عنصر الزمن بيانياً في الشكل التالي:

¹ علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

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



المصدر: مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- تأثير أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار ازداد معها ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:¹

- ✓ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.
- ✓ كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناجمة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفع.
- ✓ الوقت اللازم لاتخاذها، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

- سرية القرارات: كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.²

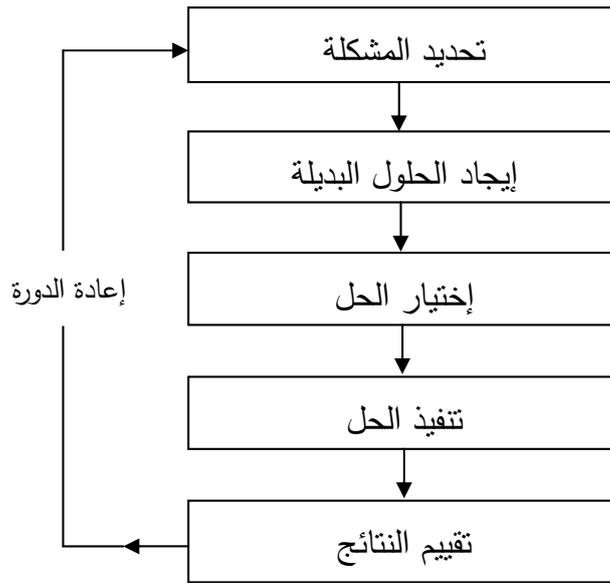
3.1 مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل وصولا إلى قرارات سليمة، والشكل التالي يلخص هذه المراحل:

¹ المرجع السابق، ص ص 26، 27.

² جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الشكل (3-2): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية - كيف تنمي مهاراتك الإدارية -، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 227.

يتضح من الشكل ما يلي:

أولاً. تحديد المشكلة

تعتبر أول خطوة في عملية اتخاذ القرار، ووجود مشكلة يدل على وجود اختلاف بين الموقف القائم والموقف المرغوب أو المطلوب وتتكون هذه الخطوة من ثلاث مراحل فرعية تتمثل في:¹

- 1. الاستكشاف:** تعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلى ظهور مشكلة. إذ غالباً ما تبدأ العوارض بالظهور إشارة إلى وجود مشكلة ويجب في هذا الإطار عدم الخلط بين المشكلة وعوارض المشكلة أي التمييز بين الأسباب الظاهرية والحقيقية للمشكلة، فقد توحي الأسباب الظاهرية بتقصير مندوب المبيعات واعتباره سبباً في تخفيض رقم مبيعات الشركة، ولكن التحصص الجيد قد يظهر بأن المشكلة مرتبطة بتدني مستوى جودة المنتج ولا علاقة لمندوب المبيعات بذلك، كما يجب أيضاً عدم تضخيم المشكلة أو التقليل من أهميتها وإعطائها الحجم الحقيقي. ويجب أخيراً عدم تحديد المشكلة من خلال وجهة نظر ذاتية أي عدم التحيز في تحديدها واستكشافها.
- 2. التعرف الدقيق على نوع المشكلة:** يتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب، وترجمة ذلك بشكل كمي ونوعي.
- 3. مرحلة التشخيص:** تتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في هذه المشكلة وكذلك النتائج المترتبة على وجودها.

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

4. صياغة المشكلة: بعد الانتهاء من الأنشطة السابقة تصبح المشكلة واضحة ومحددة الأبعاد، وهنا يجب صياغتها بألفاظ واضحة ومحددة وكتابتها.¹

ثانيا. البحث عن البدائل (إيجاد الحلول البديلة)

يأتي البحث عن البدائل بعد تحديد طبيعة المشكلات بوضوح، ويجب إدراك البدائل الممكنة في الحدود التي تفرضها الموارد المادية والبشرية الموجودة كما يجب على المدير إنشاء عدد كبير من البدائل لتجنب تقديم عرض أسعار غير مناسب، هذا العدد من البدائل سيخفف بعد ذلك إلى البدائل التي يبدو أنها تستجيب إلى أقصى حد للمشكلة المطروحة، ثم يتم تصنيفها في ترتيب معين باستخدام الأدوات المناسبة.² يعتمد المدير في إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة على قدراته الشخصية بخبراته الذاتية إضافة لاعتماده على مقترحات العاملين في نفس حقل المشكلة عن طريق استخدام الوسائل العلمية الحديثة مثل العصف الذهني.

ثالثا. تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل

يتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل لكافة البدائل المتاحة ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة، إضافة للتكاليف المالية المقترنة بكل بديل وسبل التنفيذ من حيث الموارد المالية المطلوبة وكلفتها وكذلك إمكانية العاملين في إنجازها وفق المهارات الفنية والبشرية المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم اللازمة لجمع البدائل، ثم بعد ذلك التقييم يتم عادة اختيار البديل الأفضل في ضوء القرار الاقتصادي الذي يحقق منه أدنى مستوى من التكاليف، وعادة ما يكون ذلك البديل أكثرها ملائمة لتحقيق العلاج اللازم للمشكلة المعنية.³

تجدر الإشارة إلى أن المدير يقوم بتقييم كل بديل في النقاط التالية:⁴

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان.
- أثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة أو خارجها في المجتمع ككل.
- الآثار النفسية والاجتماعية للبديل.
- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
- استجابة المرؤوسين للبديل.
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

من الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدائث البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الموقف المناسب قيل إصدار القرار.

¹ الطيب الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² Kouiderboutaleb, *theories de la decision (éléments de cours)*, office des publication universitaires, alger, 2006 pp36, 37.

³ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 171.

⁴ خليل محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

رابعاً. تنفيذ البديل الأفضل

تتضمن هذه الخطوة الشروع عملياً بتطبيق البديل الأفضل الذي تم اختياره في الخطوة السابقة، إذ ينبغي على المدير (متخذ القرار) أن يحدد بوضوح الجبهات والأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار، لذا يجب أن يتم التحديد بدقة وشفافية ووضوح لتحديد الأفراد والجماعات ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار، وأن يتم أيضاً تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسبل الاتصالات السليمة والعملية لتنفيذ اللازم بهذا القرار، إذ أن عملية التنفيذ تعني بدقة وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق القرار وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بالقائمين في تنفيذ ذلك القرار.¹

خامساً. متابعة تنفيذ القرار وتقييمه

تعتبر هذه المرحلة الخطوة النهائية إذ يتم من خلالها متابعة الجبهات والأقسام والأفراد لسبل تطبيق القرار ومستوى الإنجاز الذي يتحقق والمشكلات أو العقبات التي ترافق عملية التنفيذ ومحاولة معالجتها لكي يصار إلى متابعة التنفيذ بدقة ونجاح، لذا فإن هذه المرحلة تتضمن جميع الإجراءات التقييمية لفعالية التنفيذ وتحديد مستوى الانجاز والعقبات المرافقة لعملية التنفيذ، وتعد المتابعة المستمرة وسبل التحسين المستمر للأداء حالة أساسية وهادفة في عملية اتخاذ القرار.²

4.1 أساليب عملية اتخاذ القرار

اعتمد الكثير من كتاب الإدارة في تصنيف الأساليب التي يتبعها المدراء في اتخاذ القرارات على أسلوبين هما: الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث.

أولاً. الأساليب التقليدية

يقصد بالأساليب التقليدية (غير الكمية) تلك التي تفتقر للتدقيق العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتعود جذورها إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشكلاتها معتمدة اعتماداً كلياً على الخبرة والتجارب السابقة والتقدير الشخصي للإداريين وكذلك اعتمادها على الآراء،³ ومن الأساليب التقليدية نجد:

1. الخبرة والمعرفة

يُمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب المدير المزيد من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

لا تقتصر الخبرة المعنية في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار ولكن يمكنه أيضاً التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين الذين سبقوه ومن زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة لذلك يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية الهامة التي تمكن المدير من تدعيم الخبرة

¹ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

² المرجع السابق، ص 173.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، دون سنة نشر، ص 151.

السابقة التي يتمتع بها، ومن الاستعانة بأسلوب المشاهدة من خلال اطلاعه ومشاهدته للأساليب التي يتبعها غيره من المديرين في حل المشكلات.

2. إجراء التجارب

انتقل هذا الأسلوب إلى مجال الإدارة، من مجالات البحث العلمي، حيث يتوصل صاحب القرار من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا خبرته العلمية ومتعلما من أخطائه لتلافيها مستقبلا، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات على هذا البديل بناء على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية، وبذلك يمكن هذا الأسلوب المدير من التعلم من أخطائه ومحاولة تلافي هذه الأخطاء مستقبلا.

من المآخذ (العيوب) على أسلوب إجراء التجارب أنه أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف، ويستنفد الكثير من الجهد والوقت. إذ ينبغي لإجراء التجارب الحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة التي تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق هذه التجارب.¹

3. أسلوب الحكم الشخصي

يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على نظرة متخذ القرار للأمور، وتقديره على أساس شخصي معتمدا بذلك على تكوينه النفسي وخبرته السابقة وخلفيته الثقافية والمعلومات والبيانات المتوفرة لديه، ورغم بساطة هذا الأسلوب إلا أنه كغيره من أساليب اتخاذ القرار يتصف بالفعالية في معالجة المشكلات الروتينية وذات الأثر المحدود، ويعطي مجالا واسعا للاستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار، ومن عيوبه إمكانية إيجاد وسائل أفضل في اتخاذ القرار لم ينظر إليها كما قد لا توفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار.²

4. دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل، إلا أن من الصعوبات التي تواجه المدير في تطبيق هذا الأسلوب أن تطبيقه يتطلب تجزئة المشكلة الإدارية ودراسة كل جزء منها على حدة، وكذلك دراسة المشكلة ككل مع الأخذ في الاعتبار العوامل الإستراتيجية المؤثرة فيها، كما يتطلب إشراك المدير لكل من يساهم بآرائه واقتراحاته في اتخاذ القرار وكذلك إشراك المرؤوسين الذين يتولون تنفيذ القرار.

رغم وجود هذه الصعوبات فإن من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى.³

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 68، 69.

² جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 73.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 186.

يتضح من خلال ما سبق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير نابغة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه.

ثانياً. الأساليب الحديثة (العلمية)

هي الأساليب التي سادت منذ ستينات القرن الماضي لتطورات أساليب الإدارة الحديثة وارتقاء التعليم وتنامي طبقة التكنولوجيا وشارع الثورة المعلوماتية والمعرفيات والأساليب الإحصائية والنظريات الكمية،¹ وتتميز هذه الأساليب عن سابقتها بتقليل أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير، وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي:

1. البرمجة الخطية

المقصود بالبرمجة استخدام نماذج بيانية أو جبرية لحل المشكلة وتحليلها، أما الخطية فتعني وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر وهي علاقة مباشرة تتغير بنفس النسبة.² يمكن تعريف البرمجة الخطية بأنها عبارة عن طريقة أو أسلوب رياضي يستخدم للمساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالتوزيع الأمثل للموارد المتاحة ذلك بهدف زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف.³

ويمكن تحديد أهمية البرمجة الخطية بالجوانب الآتية:⁴

- تحليل المشكلات الإدارية تحليلاً رياضياً خاصة تلك التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية المعتمدة على الرأي الشخصي.
- تحديد أفضل تخصيص للموارد النادرة (رأس المال، الموارد، الأفراد) بحيث تنتج أفضل تشكيلة وتقديم أحسن منفعة للمنظمة.
- التوفيق بين أهداف الإنتاج من خلال:
 - ✓ زيادة الأرباح.
 - ✓ تحقيق أفضل استخدام للطاقة الإنتاجية المتاحة.
 - ✓ تلبية احتياجات السوق والمجتمع.

2. مصفوفة العائد

تقوم فلسفة مصفوفة العائد على حساب القيمة المتوقعة لبدلين أو أكثر من البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، وتفيد في حالة قدرة متخذ القرار على تخصيص احتمالات للمخرجات المختلفة لكل بديل، وتشير القيمة المتوقعة إلى مجموع حاصل ضرب الاحتمالات في المخرجات الخاصة ببديل معين.⁵

¹ مرفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 38.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ محمد الطروانة وسليمان عبيدات، مقدمة في بحوث العمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 87.

⁴ محمد دباس الحميد ومحمد العزاوي، الأساليب الكمية في العلوم الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2006، ص 6، 7.

⁵ عيادي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 44.

3. بحوث العمليات

تعني تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج.¹

عرفها واجنر wagner بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات، ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل المتخصصين في العلوم الرياضية الإدارية، الاقتصادية، المحاسبية والهندسية... الخ.² ومن أهم ما يميز بحوث العمليات نجد:³

- النظرة إلى المشاكل الإدارية من زاوية "مدخل النظم".
- استخدام الفرق في تداول المشكلة.
- التركيز على استخدام النماذج والمعدلات الرياضية والإحصائية كوسيلة لتحديد مسار القرارات.

4. نظرية الاحتمالات

تساعد هذه النظرية في حل المشاكل التي تقابل الإدارة في عملية اتخاذ القرارات وتوافر العديد من البيانات النوعية والكمية بالإضافة إلى الأساليب والأدوات التي تساهم في حل مثل هذه المشكلات.⁴ تقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية واختيارها في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال،⁵ ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها بعض الدراسات والبحوث في هذا المجال المعايير أو الطرق الأساسية التالية:⁶

- **الاحتمال الشخصي:** يتمثل في اعتقاد أو توقع متخذ القرار لحدوث أمر ما، ويرتبط هذا التوقع بخبرته السابقة وتجاربه وممارسته العملية.

- **الاحتمال الموضوعي:** يتحدد بإجراء تجربة وحساب نسبة أو احتمال وقوع حدث وفق نتائج التجربة.
- **الاحتمال التكراري:** يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

5. شجرة القرارات

عندما يكون أمام متخذ القرار عدة بدائل، فإن بناء جدول النتائج (أرباح أو تكلفة، أو منفعة) يكون معقد وبالتالي يلجأ متخذ القرار إلى رسم شجرة القرارات حيث يتم تصوير كافة الحسابات على هذه الشجرة.⁷

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 152.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 191.

³ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁴ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 290.

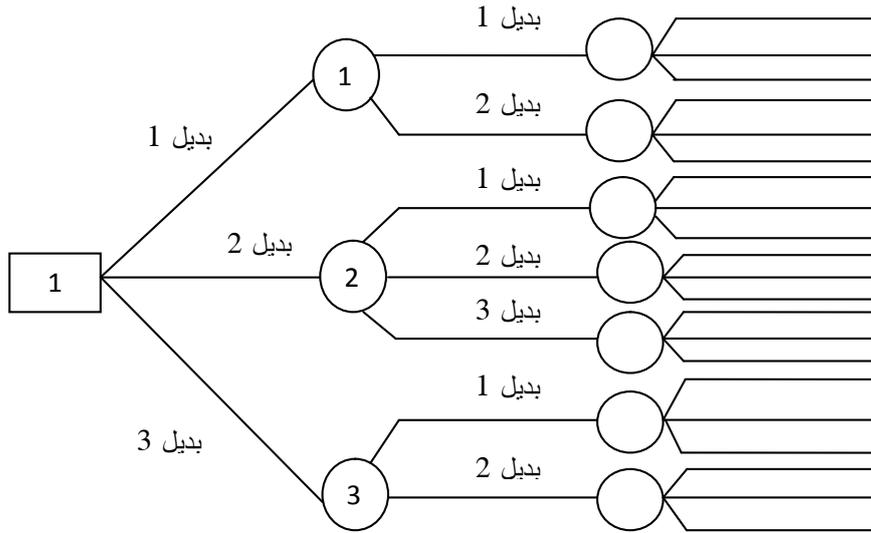
⁵ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁶ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 194، 195.

⁷ محمد راتول، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 199.

شجرة القرارات هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، فاتخاذ القرارات باستخدام أسلوب شجرة القرارات تتم في ظل ظروف أو حالة الخطر.¹ كما تعرف شجرة القرارات بأنها تمثيل آخر للبدائل والنتائج المتعلقة بها، ويستخدم هذا التمثيل أساساً عند تقسيم البدائل الأولية² إلى بدائل ثانوية يتم فيها حساب نتائج كل بديل فرعي ثم يتم تجميعها لمقارنة البدائل الأولية،² والشكل الموالي يوضح نموذج شجرة القرار:

الشكل (4-2) نموذج شجرة القرار



المصدر: محمد راتول، مرجع سبق ذكره، ص 245.

لتطبيق أسلوب شجرة القرارات يتم إتباع الخطوات التالية:³

- تحديد التصرفات (المواقف البديلة).
- تحديد العوائد المحتملة لكل بديل (موقف).
- تخصيص احتمالات للعوائد المختلفة.
- حساب القيمة المحتملة لكل بديل.
- اختيار البديل الذي يحقق أكبر قيمة محتملة.

6. نظرية المباريات

يقوم هذا الأسلوب على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

¹ محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 160.

² Kouiderboutaleb, opcit, p 30.

³ نبيل محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

لقد ساهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث ثبتت جدواها في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة، ففي مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها مؤسسة أخرى، كما أن الكثير من المؤسسات أدركت أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به هذه النظرية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات فقامت بإعداد برامج تدريبية للمديرين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية المباريات في اتخاذ قراراتهم.¹

7. أسلوب دراسة الحالة

يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة وتطور الحلول البديلة لها، ومن الوسائل المهمة لتطبيق هذا الأسلوب التدريب على اتخاذ القرارات في مواقف مشابهة للمواقف الفعلية، وبذلك تنمي قدرة المدير في التحليل والتفكير في حل المشكلات.²

المبحث الثاني: ترشيد القرارات وعلاقتها بالتخطيط المالي

1.2 مفهوم القرار الرشيد

يتطلع أي متخذ قرار إلى أن تكون قراراته رشيدة وعقلانية ما أمكن، أي أن تكون القرارات المتخذة موضوعية ومنطقية بصورة شبه كاملة.

يقصد بالرشد في القرار "ما يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي تعمل بها وقيودها"³ وتجدر الإشارة إلى أن الرشد مفهوم نسبي لا يؤدي دائما إلى القرار الأفضل بسبب خضوع متخذ القرار لعوامل مختلفة تحد من قدرته على اتخاذ قرار رشيد، حيث يعتمد على الرشد المحدود خاصة عند وجود أهداف متعددة تجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار أمرا غير مضمون دائما.

أما الترشيح فيقصد به "البحث عن حالة العقلانية لأي تصرف أو سلوك إنساني، كما يقصد بها إضفاء صفة العقلانية والمعقولية على القرار المتخذ، بحيث يتحقق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وبالتالي تصبح النتائج المترتبة على اتخاذ القرار مقبولة وذات أثر إيجابي".⁴

فيما يلي استعراض لبعض التعاريف الخاصة بترشيح القرار:

1. يعرف (D.Hellriegel&J.W.Slocum) القرار الرشيد على أنه تعظيم إنجاز الأهداف في ضوء المستجدات البيئية التي تحيط بالقرار ولا يقتصر الأمر على ذلك بل كيف نذهب لصنع قراراتنا لغرض تحقيق هذه الأهداف، وفي هذا الصدد يرى الباحثان بأن القرارات الرشيدة هي ذلك السلوك الذي يستلزم

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 155.

³ مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ الطيب الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

عملية تجميع لآراء والحقائق والمعايير الأساسية ومفاعلاتها بعد تحديد الأهداف، ومن ثم تدعيمها بمنهجية علمية تضاعف من قيمة النتائج المتوخاة من القرارات المنوي اتخاذها.¹

2. القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي تتوفر فيه متطلبات العقلانية والمعقولية في المضمون والمحتوى وهو قائم على أساس علمي ومدروس ويؤدي إلى نتائج مثلى وتتم عن ملامح الإبداع في مراحل مختلفة.²

3. ترشيد القرار يعني أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التي توفر أفضل السبل لبلوغ الهدف من اتخاذ القرار، أي ترشيد القرار يعني قدرة متخذ القرار على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، أي أن الهدف من اختيار البديل هو تعظيم الناتج من استخدام كمية محدودة من الموارد.³

ومنه يعرف متخذ القرار الرشيد بأنه ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل قيمها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعا لتقديراته ومعرفته.

يجب أن يتوفر في متخذ القرار الرشيد الشروط التالية:⁴

- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف بالتسلسل وفق معايير معينة.
- أن يعرف الحلول الممكنة لكل بديل.
- أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل.
- أن يختار دائما البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل.

2.2 أنواع القرار الرشيد

قسم "سايمون" صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع والموضحة فيما يلي:⁵

أولا. الرشد الموضوعي Objective Rationality: وهذا النوع من الرشد يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

ثانيا. الرشد الشكلي Subjective Rationality: يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الأخذ بالحسبان كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار.

¹ صادق راشد الشمري وآخرون، أثر بعض العوامل الاستثمارية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 34، 2013، ص 71.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 59.

³ براهيمية ابراهيم، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الإستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2015، ص 208.

⁴ خليل محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57، 58.

⁵ المرجع السابق، ص ص 20، 21.

ثالثا. **الرشد الواعي** **Consciously Rational**: وهو السلوك الذي يؤدي إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف بصورة واعية.

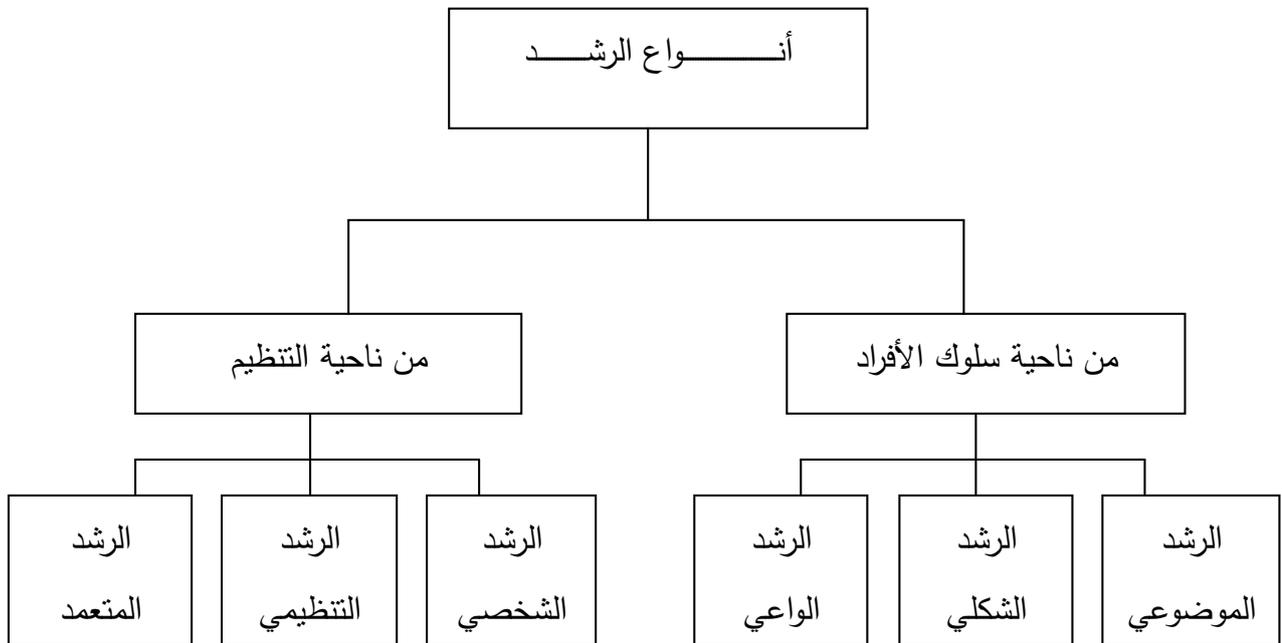
رابعا. **الرشد التنظيمي** **Organizational Rationality**: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

خامسا. **الرشد الشخصي** **Personal Rationality**: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.

سادسا. **الرشد المتعمد** **Deliberately Rational**: وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة.

الشكل الموالي يختصر أنواع الرشد في القرارات.

الشكل (5-2): أنواع الرشد في القرار



المصدر: كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 20.

3.2 العوامل المؤثرة في ترشيد القرار

تتعدد الآراء حول مجموعة العوامل المؤثرة على ترشيد القرار، يمكن استخلاصها فيما يلي:¹

أولاً. هناك من يرى أن عملية ترشيد القرار تأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل هي:

- المرونة الذهنية العالية التي تمكن من التحليل المنطقي.
- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف.
- لا يمكن إرضاء كل شخص.
- توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار.

¹ براهمية إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 212، 213.

- استخدام التفكير الإبتكاري في ترشيد القرار .

- الاعتراف بحتمية التغيير .

- مراعاة الوقت الكافي لترشيد القرارات.

- ضرورة وضع نظام لمتابعة القرار وتقييم نتائجه.

ثانيا. يرى آخرون أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في ترشيد القرار هي:

- صعوبة التنبؤ بالمستقبل وبما يمكن أن يكون عليه الموقف في كل مرحلة.

- صعوبة التحكم في عوامل التغيير كتلك المتعلقة بالتقدم التكنولوجي، الموارد المالية،الخ.

ثالثا. يميل آخرون إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في ترشيد القرار منها:

- النصوص التشريعية والأنظمة واللوائح تعتبر شروطا وركنا لصحة القرار .

- شخصية متخذ القرار ومدى قدرته وتأهله واستعداده الشخصي.

- توقيت اتخاذ القرار وترشيده.

- مهارة متخذ القرار في رؤيته وتنبؤه واختياره للبدائل بعد تقييمها.

- التقاليد الاجتماعية والدينية.

- أثر الضغوط الداخلية والخارجية المتعلقة بالمؤسسة.

- التردد في اتخاذ القرار .

كما توجد ما تسمى بالطريقة البيانية التي لها دور في عملية ترشيد القرار، التي تعد نموذجا للقرار

الرشيد، هذه الطريقة تركز على ضرورة الفهم الدقيق للمشكلة، ثم استعراض وجهات النظر بعد الاتفاق على

المشكلة ذاتها، وفي المرحلة الثالثة تركز على البدائل أكثر من الحل الصائب، فالتركيز على البدائل يجعل

متخذ القرار أكثر تفتحاً دون تعصب، وعندما يصدر القرار على الطريقة البيانية يوفر مرحلة إقناع المعني

بهم القرار لوضعه موضع التنفيذ، ولكن هناك ثلاث سمات ينبغي أن يتسم بها القرار الرشيد هي: الشمولية،

النسبية وسرعة التنبؤ بالأحداث.

- **الشمولية:** تعني مراعاة الاعتبارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والاعتبارات الداخلية

والخارجية للمؤسسة.

- **النسبية:** هي مراعاة الزمان والمكان والظروف المحيطة بمتخذ القرار .

- **التنبؤات بالأحداث المستقبلية** تعني مراعاة عنصري الوقت والتوقع لتفادي المشكلات والوقوف على

العامل المسبب للمشكلات وتهيئة من يسهم القرار لتنفيذه.

4.2 مساهمة أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الرشيدة

أولاً. دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار

إن المهمة الرئيسية والأساسية لنظام الموازنات التقديرية هي مساعدة إدارة المؤسسة على إنجاز

مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب، عن طريق تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة التي تتضمن التسيير

الحسن للمؤسسة وذلك يقوم على تخطيط أعمال وأنشطة المؤسسة، حيث تمكنها من حساب الانحراف بين ما

هو محقق وما هو متوقع ومناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا وبالتالي تقييم نشاطها ومعرفة نقاط قوتها وضعفها.¹

يمكن القول أن الموازنة التقديرية تساهم في اتخاذ القرار من خلال أخذ النتائج المتحصل عليها بعين الاعتبار فيما يلي:²

- تطوير وزيادة فعالية الأنظمة والوظائف وأنشطة المؤسسة.
- العمل على تحقيق التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة.
- تحديد الانحرافات وقياسها بهدف اتخاذ القرارات للحد من الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة.
- الاستفادة من تحليل الانحرافات في تحسين السياسات والخطط والأهداف بعد انتهاء كل فترة من الفترات المقدره للموازنة.

فيما يلي سنقوم باستعراض بعض أنواع الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات الرشيدة.

1. دور الموازنة التقديرية للإنتاج في اتخاذ القرار

إن الموازنة التقديرية للإنتاج تعتبر أداة من أدوات التخطيط المالي والرقابة على عملية الإنتاج والتي عن طريقها يتم الإشراف وتوجيه المنتج نحو السوق.³

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى التنبؤ أو تقدير الكميات الواجب إنتاجها آخذين بعين الاعتبار الكميات المقدر بيعها خلال فترة الموازنة حيث بعد أن يتم تحديد الكميات الواجب إنتاجها يفترض التخطيط لتوفير مستلزماتها وإنتاج الكمية المقدر إنتاجها والتي هي المواد اللازمة للإنتاج واليد العاملة والخدمات الأخرى الضرورية للقيام بعمليات صنع المنتج وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص كمية المواد الأولية الواجب توفيرها لمواجهة متطلبات الإنتاج وكذلك تسعير المنتجات من خلال التعرف على كلفتها.⁴

2. دور الموازنة التقديرية للمبيعات في اتخاذ القرار

تساعد الموازنة التقديرية للمبيعات على اتخاذ القرارات التالية:⁵

- التنبؤ بالمبيعات المستقبلية.
- مقارنة المبيعات المحققة بالتقديرية وهذا يساعد على معرفة حجم الانحراف في رقم الأعمال الذي يؤثر بدرجة كبيرة على نتيجة نشاط المؤسسة.

¹ خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 213.

² يوحنا آل آدم وصالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 189.

³ خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁴ خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁵ المرجع السابق، ص ص 220، 221.

- توضيح الكمية المقدر بيعها خلال فترة معينة وحصصة المؤسسة المتوقعة من المنتجات التي تتوقع إنتاجها وتسويقها وهذا بالاعتماد على الظروف السائدة في السوق.
- التخطيط للسنوات المقبلة وتفاذي أسباب الانحرافات غير الملائمة.

3. دور الموازنة التقديرية للتموينات في اتخاذ القرار

تهدف عملية تخطيط التموينات إلى ضمان توفر المواد طوال العام في الوقت المناسب والسعر الملائم وذلك عن طريق إعداد الموازنة التقديرية للتموينات، فهي تساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات المتعلقة بكمية المواد الواجب اقتناؤها من كل مادة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.¹

4. دور الموازنة التقديرية للاستثمار في اتخاذ القرار

تشمل هذه الموازنة التخطيط طويل المدى لكل ما يتعلق بالدورة الاستثمارية بحيث يقتضي ذلك تقدير كل من نفقات الاستثمار وتقدير إيراداته المستقبلية وبالتالي تساعد على اتخاذ القرارات التي تتعلق بالبدائل والمشاريع الاستثمارية المطروحة واختيار أنسبها، وكخطوة هامة من الضروري تحديد كيفية وطرق تمويل الاستثمار وذلك بتحديد مصادر التمويل التي يمكن أن تكون إما داخلية أو خارجية.

5. دور الموازنة التقديرية للخزينة في اتخاذ القرار

تعتبر موازنة الخزينة حوصلة لجميع الموازنات التقديرية، فهي كترجمة نقدية لهذه الموازنات في شكل مقبوضات ومدفوعات نقدية، كما أنها تمثل أداة في يد المدير المالي،² ويساعد إعداد الموازنة التقديرية إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات التي تظهر حاجة المؤسسة إلى السيولة، أي الحصول على الأموال التي تحتاجها في الوقت المناسب بأحسن الشروط خاصة فيما يتعلق بالافتراض وبأقل التكاليف الممكنة لكي تستطيع أن تواجه الالتزامات عند استحقاقها، كذلك اتخاذ القرارات الخاصة باستغلال السيولة النقدية في حالة تحقيق فائض نقدي والتفكير في كيفية استثماره وعدم تركه مجمد.³

ثانياً. مساهمة تخطيط الربحية في اتخاذ القرار

من بين الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها لتخطيط الربحية نجد أسلوب تحليل التعادل الذي يعتبر من أهم الأساليب التي تهتم بالمقارنة بين كل من تكاليف الإنتاج وكميات هذا الإنتاج، وتحليل التعادل كأحد أساليب التخطيط والرقابة فإنه يقدم إجابة على العديد من التساؤلات ويلقي الضوء على ثلاث أنواع من القرارات المهمة في منشآت الأعمال:⁴

¹ المرجع السابق، ص ص 232، 233.

² وهيبه بن زعيط، بحرية موي، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية على الموقع:

[http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/pdf 10 :00 14/04/2018](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/pdf%2010%2014/04/2018).

³ خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، مرجع سبق ذكره، ص ص 240، 241.

⁴ عدنان تايه النعيمي وأرشد فواد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

1. القرار الخاص بإدخال منتج جديد

إن تحليل التعادل يمكن أن يساعد الإدارة في تحديد مستوى المبيعات الذي يجب تحقيقه في المنتج الجديد من أجل تحقيق الربح وبالتالي يساعدها في اتخاذ قرار بشأن إدخال منتج جديد من عدمه.

2. القرار الخاص بتوسيع عمليات المنشأة

إن استخدام أسلوب تحليل التعادل يمكن أن يساعد الإدارة أيضا عند دراسة تأثير التوسع في مستوى عمليات المنشأة بشكل عام، حيث أن التوسع المذكور يؤدي إلى ارتفاع مستويات كل من الكلف الثابتة والكلف المتغيرة على حد سواء كما أنها في الوقت نفسه ستؤدي إلى زيادة حجم المبيعات المتوقعة.

3. القرارات الخاصة بتحديث التكنولوجيا المستخدمة

إن الاستثمار الثابت في المعدات من أجل تخفيض مستوى الكلف المتغيرة خصوصا كلف العمل عن طريق استبدال الآلات محل الأيدي العاملة ففي مثل هذا النوع من القرارات فإن تحليل التعادل يمكن أن يساعد الإدارة بتحليل النتائج المترتبة من جراء استخدام التكنولوجيا المتطورة.

ثالثا. مساهمة تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في اتخاذ القرار

ترجع أهمية التخطيط للاستثمارات الرأسمالية إلى حقيقتين رئيسيتين هما أن الاستثمار في تلك الأصول يتصف عادة بالضخامة، كما أن آثاره تمتد إلى سنوات عديدة مقبلة. لذا فإن أي خطأ في تقدير ذلك النوع من الاستثمار قد يصعب إذا لم يستحيل تصحيحه، وحتى تتجنب المنشأة مخاطر اتخاذ قرارات خاطئة في مجال الإنفاق الرأسمالي فعليها أن تقوم بتحديد الاقتراحات الاستثمارية التي تعتقد أنها في حاجة إليها،¹ حيث أنه يقع على متخذ القرار مهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمفاضلة بين البدائل الاستثمارية وذلك في حالات تجديد الاستثمار أو بمناسبة توسيع النشاط أو استبدال التكنولوجيا الحالية،² فبعد إعداد الدراسة اللازمة للمشروع تأتي عملية تقويم العائد أي مقارنة العائد بالتكلفة بهدف اتخاذ قرار بقبول أو رفض مقترح الاستثمار أو تعديله³، فإذا كان المشروع مرفوض يتم التوقف عن الدراسة وإلغاء المشروع المراد إنشائه، وذلك إما بالبحث عن فرص استثمارية أخرى أو إعادة النظر في بعض الأمور التي تخص المشروع المرفوض، أما إذا كان المشروع مقبول فتبقى مرحلة الإنشاء والتشييد، أين يتطلب على صاحب المشروع احترام جميع المواصفات اللازمة والأزمة المحددة في العقود. ومن ثم فإنه يتم اختيار البديل الذي يحقق أكبر التدفقات في ضوء الشروط التي تحددها الإدارة.

وكحوصلة لما سبق يساعد تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في اتخاذ القرارات التالية:

- تحديد المشروعات الاستثمارية التي يمكن للمنشأة قبولها.
- تحديد قيمة رأس المال الممكن تخصيصه لعملية الإنفاق الرأسمالي.
- تحديد مصادر الأموال اللازمة لتمويل المقترحات الاستثمارية المختارة.

¹ منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 309.

² إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية-، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 313.

³ يوحنا آل آدم، مرجع سبق ذكره، ص 292.

رابعاً. مساهمة تخطيط الاحتياجات المالية في اتخاذ القرارات

يتطلب التخطيط المالي الكفاءة والفعال ضرورة التنبؤ بالاحتياجات المالية اللازمة للمنظمة، حيث يعتمد التنبؤ على التفكير في المستقبل أي التفكير فيما ستكون عليه الأوضاع المالية في فترة لاحقة وذلك من خلال بعض أساليب التنبؤ باعتباره الدعامة الثانية للتخطيط بعد الإدارة المالية، ويتيح التنبؤ المالي الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً.

باعتبار أن التنبؤ دعامة أساسية من دعومات التخطيط فهو ينبه الإدارة مقدماً إلى احتياجاتها المالية (وجود عجز) أو إلى احتمال وجود فائض ففي الحالة الأولى ينبغي البحث عن البدائل المناسبة لتغطية تلك الاحتياجات، وفي الحالة الثانية ينبغي اتخاذ الإجراءات الملائمة للتصرف في الفائض والفشل في مواجهة أي من الموقفين كفيل بأن يترك آثاراً سلبية على الهدف الذي تصبو إليه الإدارة وهو تعظيم ثروة الملاك.¹ فمثلاً إذا كشفت عملية التنبؤ عن حاجة المنشأة إلى أموال إضافية بعد ستة أشهر، فقد يكون أمام المدير المالي عدداً من مصادر التمويل البديلة للاختيار من بينها (أي اتخاذ القرار المناسب بشأنها) أما إذا قرر الانتظار حتى ظهور الحاجة فسينكمش عدد البدائل، كما أن عنصر الوقت لن يكون في صالحه وعليه حينئذ أن يقبل ما يعرض عليه من شروط، كذلك إذا كشفت عملية التنبؤ عن انخفاض محتمل في نسب السيولة أو نسب الربحية فسوف يكون هناك متسع من الوقت لإدخال تعديلات على السياسات المالية القائمة لتدارك الموقف.² وعليه يسهم التنبؤ المالي في إعطاء صورة لما ستكون عليه أرباح المنشأة في المستقبل، وهذه بالطبع معلومة هامة تفيد الإدارة في التخطيط لتمويل احتياجاتها. فإذا كانت الأرباح كافية فقد تقرر المنشأة الاعتماد عليها لتمويل عملياتها بدلاً من الاقتراض.

يضاف إلى ذلك أن التحليل المالي للفترة المقبلة باستخدام النسب المالية المتوقعة يكشف للإدارة مسبقاً ما سوف تكون عليه ربحية المنشأة ومركزها المالي في المستقبل. وإذا لم يحدث تحسن فيها فإن الأمر قد يقتضي إعادة النظر في الخطط والسياسات المقترحة، وهكذا يسهم التنبؤ المالي في تحقيق نوع من الرقابة المسبقة أي الرقابة قبل الأحداث التي تكشف الأخطاء قبل وقوعها حتى يتسنى اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.³

¹ منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² المرجع السابق، ص 153.

³ المرجع السابق، ص 181، 182.

خلاصة الفصل

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها، من منطلق أن الجميع يمكنهم اتخاذ القرارات، كونها عملية تتم على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة وتتم بشكل دائم ومستمر، إلا أن القرارات الرشيدة تبنى على أسس ومهارات وتنتج عن عملية مفاضلة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة على أساس معيار أو مجموعة من المعايير وفق سلسلة من الخطوات، حيث أن هذا البديل هو الأفضل من بين المجموعة وفق الشروط المتاحة.

إن اتخاذ القرارات الرشيدة وخاصة المالية منها هو جوهر نجاح المؤسسة، وفي هذا المقام تبرز مكانة التخطيط المالي الذي يحدد خطة المؤسسة في الإنفاق والاستثمار، بما يسمح باتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الحسن للمؤسسة وإمكانية المنافسة والتوسع، وذلك من خلال أدواته التي تقوم بالتخطيط المسبق بهدف تحديد الاحتياجات التمويلية وتأمين الأموال اللازمة بالشكل المناسب من مصادر التمويل المختلفة.

للتعرف على واقع اعتماد التخطيط المالي وعلاقته بترشيد القرارات، يتم في الفصل الموالي عرض نتائج الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

الفصل الثالث: التخطيط المالي وترشيد القرارات بالشركة الإفريقية للزجاج

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

المبحث الثاني: مساهمة التخطيط المالي في ترشيد القرار

بالشركة الإفريقية للزجاج

خلاصة

تمهيد

بعد استعراض الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة وتوضيح العلاقة بينهما نظريا، يتم الانتقال إلى الواقع من خلال أحد الشركات الفاعلة في ولاية جيجل، حيث تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج المتواجدة في الطاهير، وهي مؤسسة عمومية تتفرد بإنتاج الزجاج من حيث الحجم والنوع. تم من خلال الزيارات الميدانية والاطلاع على وثائق الشركة محاولة إبراز كيفية تطبيق التخطيط المالي بها وتحديد دوره في اتخاذ القرارات. يتضمن هذا الفصل تقديم للشركة من حيث النشأة، الأهمية وعرض لهيكلها ومهام وحداتها، ومن ثم تحديد مستوى اعتماد التخطيط المالي والأدوات المستعملة لترشيد القرارات.

المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

يتم فيما يلي تقديم للشركة محل الدراسة، من خلال التطرق إلى مراحل تطورها، نشأتها وعرض مختلف أهدافها المسطرة وسنوضح مجال نشاطها وكذا شكل هيكلها التنظيمي وحجمها.

1.1 نشأة الشركة الإفريقية للزجاج

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA).

يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:¹

أولا. مرحلة النشأة 1982-1987: في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات و بناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي، ثم إنجاز المشروع الخاص بالزجاج المسطح بين سنتي 1982 و1986، وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، حيث أنه خلال مدة الإنجاز تراكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز هي:

- شركة SNIC: 1982-1984 إنجاز.

- شركة EDIC: 1984-1986 متابعة الأشغال.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 الاستغلال.

ثانيا. مرحلة التوسع 1987-1996: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة أنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

1. وحدة جديدة للزجاج الأمني

زجاج سيارات أمامي، جانبي و خلفي، زجاج مصفف -feuillete- زجاج مقاوم -trempe- زجاج مصفح -blinde- انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

- الطاقة النظرية للإنتاج:

✓ زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.

✓ زجاج مصفف 80.000 م/س.

❖ **الزجاج الأمني:** منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء، والأمن.

❖ **الزجاج المصفف -FEUILLETE- والزجاج المقاوم -TREMPE-**

¹ الوثائق الداخلية للشركة.

2. وحدة جديدة للزجاج السائل

نظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هاذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات .détergents

- الطاقة النظرية للإنتاج :

✓ الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا.

✓ سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

3. وحدة إنتاج و معالجة المواد الأولية

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندلومي...الخ، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

- طاقة الإنتاج النظري:

✓ رمل سيليس 30.000 طن/س .

✓ معالجة الدولومي(Dolomie)

✓ معالجة الفلدسباط.(FELDSPATH)

✓ معالجة الكالكير (calcaire)

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فان عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وتتمثل في:

1. مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفلوت -FLOAT- الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

2. مشروع الزجاج المقعر H 28

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فان عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

3. مشروع الزجاج الحراري - BOROSILICATE -

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ثالثا. مرحلة الاستقلال مند 1997

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية.

- المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج

فيما يلي جدول يوضح توزيع العمال بالشركة:

الجدول (1-3): توزيع العمال في الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2015

توزيع العمال	عدد العمال
إطارات	48
عمال مؤهلين	59
عمال التنفيذ	200
المجموع	307

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

2.1 الأهمية الاقتصادية للشركة الإفريقية وأهدافها

أولا. أهمية الشركة

تكمن أهمية الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير في كونها:¹

- تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.

¹ مقابلة مع السيد سلولة أحسن، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة يوم 2018/04/12 على الساعة 11:20.

- تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي. لها نفس الأهمية في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.
- تشكيلة منتجات الشركة، تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

ثانيا. أهداف الشركة

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقترام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

3.1 الهيكل التنظيمي للشركة ومهام وحداته

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن هيكل مصفوفي، ويرجع ذلك إلى تعدد المشاريع ودور كل وحدة ومصلحة في تنفيذ المشاريع، تحت إشراف المدير العام للوحدة، إذ أن الوحدة مقسمة إلى عدد المديرية وهي: مديرية التجارة مديرية الإمداد والصيانة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الاستغلال ومديرية الموارد البشرية، والشكل (1-3) يوضح الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج حيث أن:¹

أولا. المدير العام

- يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويتأصلها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا، تتجلى مهامه في:
- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
 - تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
 - إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
 - إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.

¹ الوثائق الداخلية للشركة.

- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.

1. السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية.
2. مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة: يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة.
3. مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو.
4. مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية.
5. مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار.
6. نائب المدير العام: هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام.
7. المكلف بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات.
8. مسؤول التجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.
9. مسؤول التسويق: هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع، ويقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

ثانيا. مديرية الإمداد والصيانة

مشكلة من قسم الإسناد، المشتريات، قسم الصيانة والضروريات.

1. بالنسبة للقسم الأول: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين، الجمركة والنقل.
2. بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار، المواد الأولية وكذا المنتوجات الجاهزة.

ثالثا. مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.
- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.
- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

تشرف على:

- مصلحة المالية والمحاسبة.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

رابعاً. مديرية الاستغلال

تنقسم المديرية إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

1. وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن سنويا.

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

2. وحدة الزجاج الأمني : تتشكل من فرعين:

فرع الزجاج المورق : بطاقة إنتاج 80.000 م² سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

فرع الزجاج المنقوع : بطاقة إنتاج 15000 م² سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

3. وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كالكالسيوم، الفلدسباط والدولومي... إلخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد.

خامساً. مديرية الموارد البشرية

تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور وتسيير المستخدمين.

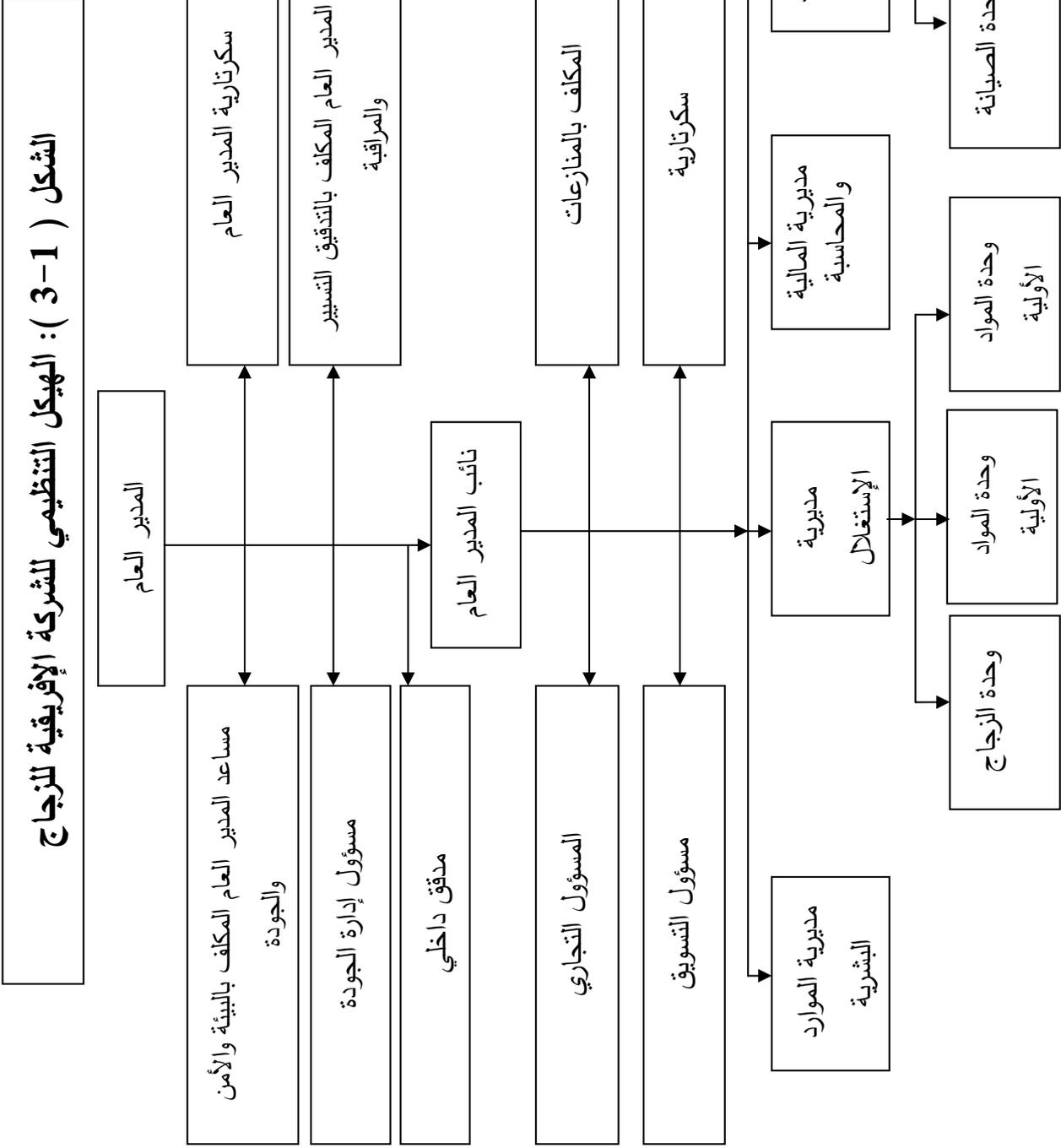
- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساساً في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقاً للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

✓ رئيس مصلحة الموارد البشرية.

✓ مسير المستخدمين.

✓ مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.



المصدر: وثائق الشركة

المبحث الثاني: مساهمة التخطيط المالي في ترشيد القرار بالشركة الإفريقية للزجاج

تعد الشركة الإفريقية للزجاج كغيرها من الشركات الاقتصادية في الجزائر بصيص أمل للخروج من التبعية لقطاع المحروقات، لذلك يحاول المسؤولون ترقية أدائها والخروج بها من حلقة الخسائر المتتالية في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال اعتماد أسس علمية للتسيير تمكن من اتخاذ قرارات رشيدة.

1.2 التخطيط المالي واتخاذ القرارات بالشركة

يتمثل التخطيط المالي في الشركة محل الدراسة في التخطيط بالميزانيات التقديرية بالدرجة الأولى والذي سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي.

يهدف تخطيط الاستثمار في الشركة الإفريقية للزجاج أساسا إلى تحديث معدات الإنتاج ومراقبة الجودة وتنويع خطوط الإنتاج لتلبية الطلب واسع النطاق، تحسين الجودة وفقا لتوقعات السوق، تقليل تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى تطوير أنشطة أخرى.

بالنسبة لتخطيط الاحتياجات المالية فالشركة تعتمد على مصدرين في تمويل مشروعها هما التمويل الذاتي والمتمثل في الأموال الخاصة وانعدام الأرباح المحتجزة والاحتياطات لعدم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح طيلة الخمس سنوات المدروسة، بالإضافة إلى اعتمادها على القروض البنكية.

نظرا لصعوبة تساوي التكاليف مع الإيرادات لأن الشركة حققت خسارة فلا مجال لتخطيط الربحية باستخدام تحليل التعادل.¹

بالنسبة لاتخاذ القرارات تتم عملية صنعائها حسب طبيعة القرارات من حيث الحاجة للاجتماعات والدراسات وجمع المعلومات، حيث يتحدد مستواها حسب آجالها طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل، مدى الاستعجال والأهمية، المستوى الإداري المعني.... الخ، حيث يتم اجتماع معمق مع المسؤولين كل حسب المصلحة التي يسيرها ليقوم كل منهم بإعداد دراسة كاملة على القرار المراد اتخاذه، و يصرح بكل الجوانب الإيجابية والسلبية من تنفيذ القرار أو عدم تنفيذه ثم يقدمه للمدير العام في شكل محضر يشرح فيه هذه الجوانب ويعطي رأيه في اتخاذ القرار من عدمه وفي الأخير يرجع القرار للمدير العام. أما إذا كان القرار بسيط يمكن للمدير اتخاذه وفق معايير معينة لم يتم الإفصاح عنها، وبشكل عام فالشركة تعمل وفق قوانين وسياسات محددة مع وجود مساحة من الحرية تسمح بالتأقلم والمرونة مع متطلبات السوق.²

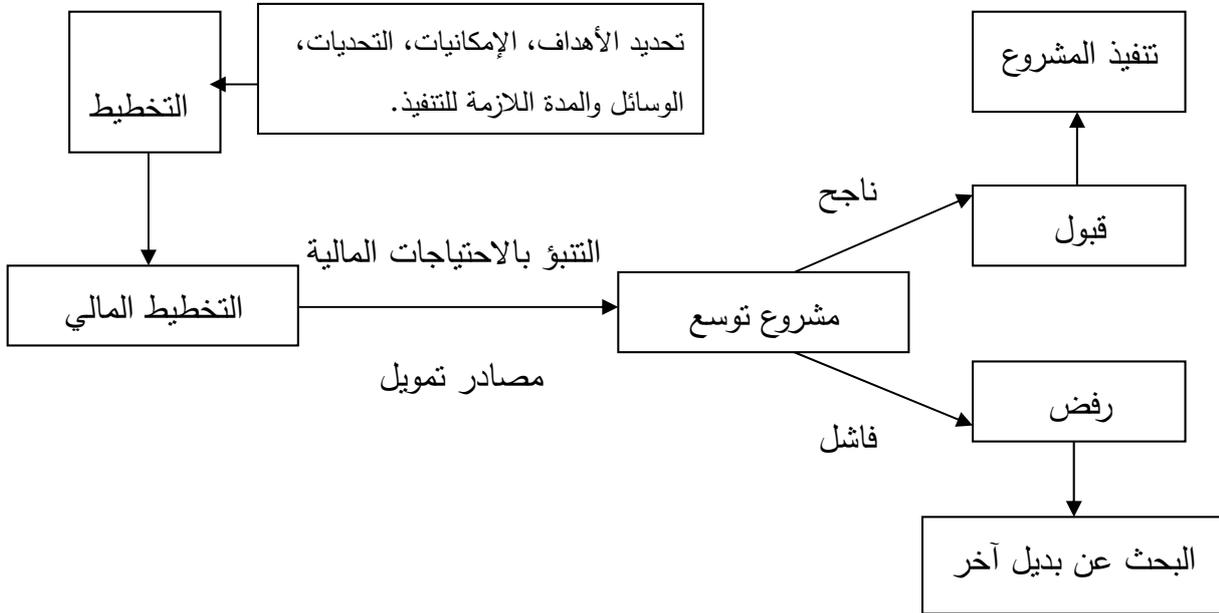
من خلال المقابلات التي أجريناها خلصنا للشكل الموالي لتحديد العلاقة بين المتغيرين في الشركة. إن التخطيط يسعى إلى تحديد كل من الأهداف، الإمكانيات والوسائل المتاحة، الإجراءات والمدة اللازمة لتنفيذ الخطة الموضوعية، والتخطيط المالي يقوم بالتنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة من خلال تقدير الأموال التي تحتاج إليها لتدبير أمورها في الفترة القادمة، وتحديد مصادر التمويل لتمويل المشروع الاستثماري ثم دراسة جدوى هذا المشروع باستخدام معايير التقييم المالي لمعرفة إن كان ناجحا أم فاشل، ففي الحالة الأولى

¹ مقابلة مع السيد شالوم محمد، مسؤول خلية التخطيط الرقابة يوم 03/05/2018 على الساعة 13:30.

² مقابلة مع السيد سلولة أحسن، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة يوم 21/05/2018 على الساعة 10:15.

تتخذ قرار بقبول تنفيذ المشروع أما في الحالة الأخيرة ترفض المشروع وتنتجه نحو البحث عن بديل آخر يحقق لها الأهداف المحددة.

الشكل (2-3): مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرار بالشركة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معلومات المقابلة

2.2 اعتماد الموازنات التقديرية في الشركة

على اعتبار أن الموازنات التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات، كونها تساعد المسير على الكشف عن المشاكل التي تواجه الشركة وبناء الاحتمالات بصورة صحيحة وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة، تعتمد عليها الشركة لاتخاذ أفضل القرارات من بين البدائل المتاحة.

أولاً. الموازنة التقديرية للمبيعات

تشتمل على المبيعات التقديرية لفترات الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة وتعتبر موازنة المبيعات أساس إعداد باقي الموازنات لذا عادة ما يطلق عليها الموازنة الأم.

1. الإجراءات المتبعة في الشركة الإفريقية للزجاج لتقدير المبيعات

تعتمد الشركة في إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات على الطرق الكيفية، حيث تستند إلى معرفة مبيعات السنة الماضية لتقدير مبيعات السنة اللاحقة، بعد إضافة نسبة معينة وهذا راجع للأسباب التالية:

- عدم وجود قاعدة للبيانات توفر للشركة معلومات متعلقة بالسوق.
 - نقص المنافسة الشيء الذي يؤدي إلى ثبات الحصة السوقية بالنسبة للشركة.
 - ثبات الطلب عموماً على منتجات الشركة لضعف الحركة الاقتصادية.
 - طبيعة هياكل الشركة القديمة التي تحد من القدرة الإنتاجية.
- تحدد نسبة الزيادة المضافة اعتماداً على العناصر التالية:

- حجم المبيعات المحققة خلال السنة الفارطة.
- حجم الطلب على منتجات الشركة خلال السنة الحالية.
- الطلبات المقدمة سواء من طرف الدولة والقطاع الخاص.
- دراسة مناطق توزيع منتجات الشركة ورقم الأعمال التي ترغب الشركة في الوصول إليه.

2. عرض وتحليل الموازنة التقديرية للمبيعات

من خلال تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها مع الأرقام المخططة في الموازنات التقديرية سنقوم بتحديد الانحرافات سواء كانت ملائمة (إيجابية) أو غير ملائمة (سلبية) حيث أن:

- **الانحراف الإيجابي:** يعبر عن تجاوز المعايير وتحقيق الأهداف مما هو مخطط في الميزانية التقديرية.
- **الانحراف السلبي:** يعبر عنه بالفجوة وعدم التمكن من تحقيق الأهداف المرجوة بناء على المعايير المحددة في الميزانية التقديرية.

$$\text{الانحراف} = \text{النتيجة الفعلية} - \text{النتيجة المقدره}$$

علما أن:

$$\text{نسبة الانحراف} = \frac{\text{الانحراف}}{\text{التوقع}}$$

تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على الطرق الكيفية، حيث تستند إلى معرفة مبيعات السنة الماضية لتقدير مبيعات السنة اللاحقة، وبالاعتماد على معطيات مصلحة مراقبة التسيير تم إنجاز الجداول الخاصة بالموازنات التقديرية لمبيعات 2013، 2014، 2015، 2016، 2017 وفق الجداول أدناه.

الجدول رقم (2-3): الموازنة التقديرية للمبيعات 2013 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2013	التوقع 2013	البيان
54%-	20 192-	17 293	37 485	الزجاج الأمامي
73%-	34 986-	13 030	48 016	الزجاج الجانبي
81%-	39 580-	9 356	48 936	الزجاج المصنف
26%	828	4 028	3 200	الزجاج المقاوم
68%-	93 930-	43 707	137 637	المجموع 1
50%-	131 796-	129 204	261 000	الزجاج المطبوع
49%-	76 938-	81 286	158 224	سيليكات الصودا الزجاجي
43%-	16 248-	21 768	38 016	سيليكات الصودا السائل
24%-	106-	344	450	خدمات مقدمة
18%-	186-	828	1 014	أخرى
49%-	225 274-	233 430	458 704	المجموع 2
87%-	19 115-	2 905	22 020	بضاعة
87%-	19 115-	2 905	22 020	المجموع 3
55%-	338 319-	280 042	618 361	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (02)

يعكس الجدول (2-3) مبيعات الشركة التقديرية والحقيقية لسنة 2013 ويظهر من خلاله أن الشركة سجلت انحراف سلبي في مبيعاتها بمقدار -338319000 دج وبنسبة -55% وذلك بسبب انخفاض في المبيعات الفعلية (280042000 دج) عن ما كان متوقع تحقيقه (618361000 دج) وبالتالي فهي لم تحقق سوى 45% من المبيعات المستهدفة وهذا التراجع في المبيعات يعود بالدرجة الأولى إلى الانحراف السلبي الكبير في كل من البضاعة، الزجاج المصنف، والزجاج الجانبي بنسب تقدر بـ -87%، -81%، -73% على التوالي، ثم تليها الانحرافات السالبة في باقي المبيعات بنسب متفاوتة.

الجدول رقم (3-3): الموازنة التقديرية للمبيعات 2014 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2014	التوقع 2014	البيان
-21%	-7 282	27 118	34 400	الزجاج الأمامي
-42%	-9 550	13 376	22 926	الزجاج الجانبي
-65%	-22 473	12 207	34 680	الزجاج المصفف
-80%	-12 375	3 131	15 506	الزجاج المقاوم
-48%	-51 680	55 832	107 512	المجموع 1
-60%	-156 958	104 042	261 000	الزجاج المطبوع
-50%	-51 947	52 453	104 400	سيليكات الصودا الزجاجي
111%	52 666	100 186	47 520	سيليكات الصودا السائل
611%	1 801	2 096	295	خدمات مقدمة
391%	3 130	3 930	800	أخرى
-37%	-151 308	262 707	414 015	المجموع 2
2262%	10 971	11 456	485	بضاعة
2262%	10 971	11 456	485	المجموع 3
-37%	-192 017	329 995	522 012	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (05).

يظهر الجدول (3-3) أن المؤسسة سجلت انحراف سلبي في مبيعاتها بمقدار -192017000 دج وبنسبة -37% وذلك بسبب انخفاض في المبيعات الفعلية (329995000 دج) عن ما كان متوقع تحقيقه (522012000 دج)، وبالتالي فهي لم تحقق سوى 63% من المبيعات المستهدفة وهذا الانخفاض يعبر عن الانخفاض في وتيرة الإنتاج، ويعود السبب في ذلك إلى الانحراف السلبي بنسب متفاوتة في مختلف المبيعات.

يظهر الجدول رقم (3-4) وكذا (3-5) مبيعات الشركة التقديرية والحقيقية لسنتي 2015 و2016.

الوحدة: KDA

الجدول (3-4) : الموازنة التقديرية للمبيعات 2015

النسبة	الانحراف	الفعلي 2015	التوقع 2015	البيان
54-%	22648-	19352	42000	الزجاج الأمامي
41-%	12332-	17680	30012	الزجاج الجانبي
53-%	9530-	8458	17988	الزجاج المصفى
89-%	16025-	1975	18000	الزجاج المقاوم
56-%	60535-	47465	108000	المجموع 1
61-%	123889-	79691	203580	الزجاج المطبوع
16%	3354	24354	21000	سيليكات الصودا الزجاجي
37-%	66082-	113918	180000	سيليكات الصودا السائل
64%	1237	3156	1919	خدمات مقدمة
67-%	1002-	499	1501	أخرى
46-%	186382-	221618	408000	المجموع 2
42-%	10120-	13880	24000	بضاعة
42-%	10120-	13880	24000	المجموع 3
48-%	257037-	282963	540000	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (08).

الوحدة: KDA

الجدول رقم(5-3): الموازنة التقديرية للمبيعات 2016

النسبة	الانحراف	الفعلي 2016	التوقع 2016	البيان
63-%	48 788-	28 972	77 760	الزجاج الأمامي
72-%	60 247-	23 753	84 000	الزجاج الجانبي
41-%	8 403-	11 997	20 400	الزجاج المصفى
93-%	20 867-	1 633	22 500	الزجاج المقاوم
68-%	138 305-	66 355	204 660	المجموع 1
78-%	176 493-	49 707	226 200	الزجاج المطبوع
34%	11 164	43 720	32 556	سيليكات الصودا الزجاجي
40-%	77 575-	115 241	192 816	سيليكات الصودا السائل
183%	2 961	4 581	1 620	خدمات مقدمة
58-%	693-	507	1 200	أخرى
53-%	240 636-	213 756	454 392	المجموع 2
86-%	15 425-	2 575	18 000	بضاعة
86-%	15 425-	2 575	18 000	المجموع 3
58-%	394 366-	282 686	677 052	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (11).

الفصل الثالث: دراسة حالة بالشركة الإفريقية للزجاج

يظهر من خلال الجدول (3-4) أن الشركة سجلت انحراف سلبي في مبيعاتها بمقدار - 257037000 دج ، وبنسبة -48% وذلك بسبب انخفاض في المبيعات الفعلية (282963000 دج) عن ما كان متوقع تحقيقه (540000000 دج) وبالتالي فهي لم تحقق سوى 52% من المبيعات المستهدفة، ويرجع ذلك إلى الانحراف السلبي الكبير في الزجاج المقاوم بنسبة -89% ثم تليه الانحرافات السالبة في أغلب المبيعات بنسب متفاوتة.

بالنسبة للجدول (3-5) الذي يخص سنة 2016، وجد أن انحراف المبيعات سالبا بمقدار -394366000 دج وبمعدل -58% وذلك بسبب انخفاض في المبيعات الحقيقية (282686000 دج) عن ما كان مقدر تحقيقه (677052000 دج) وبالتالي فهي لم تحقق سوى 42% من المبيعات المستهدفة ويرجع ذلك إلى الانحراف السلبي الكبير في كل من الزجاج المقاوم، البضاعة، الزجاج المطبوع، والزجاج الجانبي بنسب تقدر ب -93%، -86%، -78%، -72% على التوالي أي أن الشركة لم تحسن التقدير في هذه السنة.

الجدول رقم (3-6): الموازنة التقديرية للمبيعات 2017 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2017	التوقع 2017	البيان
-83%	-68 339	14281	82620	الزجاج الواقي الأمامي للسيارات
-81%	-77422	18578	96000	الزجاج الواقي الجانبي للسيارات
-61%	-12360	8040	20400	الزجاج المصنف
-100%	-22400	100	22500	الزجاج المقاوم
-81%	-180521	40999	221520	المجموع 1
-89%	-192028	24476	216504	الزجاج المطبوع
-17%	-5828	28600	34428	سيليكاات الصودا الزجاجي
-20%	-39778	163142	202920	سيليكاات الصودا السائل
39%	660	2340	1680	خدمات مقدمة
-31%	-370	830	1200	أخرى
-52%	-237344	219388	456732	المجموع 2
-67%	-12092	5908	18000	بضاعة
-67%	-12092	5908	18000	المجموع 3
-62%	-429957	266295	696252	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (14).

يتضح من خلال الجدول رقم (3-6) أن الشركة لم تستطيع تنفيذ خططها على أرض الواقع وتحقيق أهدافها الموضوعية بسبب سوء التقدير للمبيعات خلال هذه السنة، حيث أن النتائج المتوصل إليها تشير إلى أن الشركة سجلت انخفاض في المبيعات مقارنة بما هو متوقع، أي أنها سجلت انحراف سالب بمقدار - 429957000 دج، وبنسبة -62% وبالتالي فهي لم تحقق سوى 38% من المبيعات المستهدفة، حيث أن

الشركة من المفروض أن تتبع بقيمة 696252000 دج بينما باعت بقيمة 266295000 دج والفرق بينهما يشكل خسارة للشركة الإفريقية للزجاج.

3. تطور مبيعات الشركة الإفريقية للزجاج

يوضح الجدول الموالي تطور مبيعات الشركة خلال الخمس سنوات الأخيرة.

الجدول رقم (7-3): تطور كمية مبيعات الشركة خلال الفترة 2013-2017

السنوات	الوحدة	2013	2014	2015	2016	2017
الزجاج الواقي الأمامي	U	1423	2540	2313	1414	564
الزجاج الواقي الجانبي	U	8497	8188	3792	1309	1480
الزجاج المصنف	M ²	2703	2450	2351	1783	2321
الزجاج المقاوم	M ²	1548	982	1106	821	34
الزجاج المطبوع	T	4815	4531	3490	1704	801
سيليكات الصودا الصلب	T	3468	2229	970	1666	897
سيليكات الصودا السائل	T	1298	6515	7414	6704	9145

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق: 02، 05، 08، 11، 14.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تذبذب في مختلف مبيعات الشركة من سنة لأخرى حيث أن:

الزجاج الواقي الأمامي للسيارات شهد تراجع في سنة 2017 مقارنة بسنة 2013 وذلك بنسبة 60%، أما الزجاج الواقي الجانبي فقد عرف هو الآخر تراجع بنسبة 83% وذلك مقارنة بنفس السنة، وبالنسبة للزجاج المصنف سجل تراجع طفيف سنة 2017 مقارنة بـ 2013 بنسبته 14% في حين أن الزجاج المقاوم انخفض بنسبة كبيرة سنة 2017 بنسبة 98% مقارنة بـ 2013 وهذا دليل على أن الطلب عليه انخفض كثيرا، نفس الشيء بالنسبة للزجاج المطبوع الذي عرف تراجع كبير سنة 2017 بنسبة 83% مقارنة بـ 2013 أما سيليكات الصودا الصلب عرف انخفاض بنسبة 74%، في حين سجلت ارتفاع كبير في مبيعات سيليكات الصودا السائل سنة 2017 مقارنة بـ 2013 بنسبته 65%.

ثانيا. الموازنة التقديرية للإنتاج

تعتبر موازنة الإنتاج تقديرا للكمية التي تسعى المؤسسة إنتاجها خلال فترة الموازنة بعد الأخذ في الاعتبار سياسة المبيعات والتخزين، كما تعرف على أنها قائمة المخرجات من المنتجات التي تعبر عادة بالوحدات ويعتمد في إعدادها بنسبة كبيرة على الموازنة التقديرية للمبيعات.

1. الإجراءات المتبعة في الشركة الإفريقية لتقدير الإنتاج

- يتم إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج في الشركة الإفريقية اعتمادا على عدة اعتبارات والتي يجب أخذها في الحسبان، نظرا لأهميتها وتأثيرها على عملية التقدير وتتمثل في:
- تقدير الإنتاج على أساس الموازنة التقديرية للمبيعات باعتبار أن الشركة تنتج ما تبيعه.
 - تقدير الإنتاج على أساس المخزون الموجود لدى الشركة (مخزون آخر المدة).

- تقدير الإنتاج على أساس المخزون المتوفر للشركة من المواد الأولية.
- طول الفترة اللازمة للإنتاج وكفاية رأس المال.
- إمكانية التخزين بمعنى توفر المخازن الضرورية من أجل تخزين المنتجات.
- تقدير الإنتاج على أساس الطاقة الإنتاجية للشركة.

2. عرض وتحليل الموازنة التقديرية للإنتاج

من خلال المعطيات المقدمة من قبل مصلحة مراقبة التسيير سنقوم بتحليل الموازنة التقديرية للإنتاج للسنوات 2013، 2014، 2015، 2016، 2017 وذلك كالآتي:

في سنة 2013 وبحسب الجدول رقم (8 - 3) أدناه الذي يمثل موازنة التقدير للإنتاج في تلك السنة فإن الإنتاج الإجمالي حقق سنة 2013 قيمة 246980000 دج بتوقع قدره 456856000 دج وهو ما أدى إلى انحراف ب - 209876000 دج نسبته -46% أي أن نسبة تحقيق الأهداف هي 54%. ويرجع ذلك حسب المصالح المعنية إلى توقف النشاط لمدة 81 يوم بسبب الإضراب وأيضا بسبب تعطل الفرن الخاص بالزجاج المطبوع لمدة 45 يوم والخاص بسيليكات الصودا لمدة 17 يوم.

الوحدة: KDA

الجدول رقم (8 - 3): الموازنة التقديرية للإنتاج 2013

النسبة	الانحراف	الفعلي 2013	التوقع 2013	البيان
-34%	-9734	19 146	28 880	الزجاج الواقي الأمامي للسيارات
-79%	-30583	8 267	38 850	الزجاج الواقي الجانبي للسيارات
-78%	-28826	8 134	36 960	الزجاج المصنف
13%	373	3 159	2 786	الزجاج المقاوم
-64%	-68770	38 706	107 476	المجموع 1
-40%	-75441	112 431	187 872	الزجاج المطبوع
-38%	-51765	83 055	134 820	سيليكات الصودا الزجاجي
-52%	-13900	12 788	26 688	سيليكات الصودا السائل
-40%	-141106	208 274	349 380	المجموع 2
-46%	-209876	246 980	456 856	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (01).

في سنة 2014 وفق الجدول (9-3) سجلت الشركة انحرافا سالباً في موازنة الإنتاج بمقدار - 99215000 دج وبنسبة -24% وهذا راجع إلى الانحرافات السالبة بدرجة كبيرة في كل من الزجاج المقاوم، والزجاج المصنف، الزجاج الواقي الجانبي، والزجاج المطبوع بنسب تقدر ب -82%، -65%، -53%، -52% على التوالي ثم تليها الانحرافات السالبة في باقي المنتجات بدرجة أقل، ومنه نلاحظ أن كل الانحرافات المسجلة هي غير ملائمة أي أنها لم تبلغ إنتاجها المستهدف والمسؤولية هنا تقع على عاتق مصلحة الإنتاج وعلى الشركة الإفريقية للزجاج اتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية سواء بمراجعة الموازنة التقديرية لاكتشاف

ما إذا كان هناك سوء تقدير الموازنات بسبب زيادة المنافسة الكبير أو بسبب عدم قدرة وكفاءة العاملين في الإنتاج على إنتاج الكمية المطلوبة من الزجاج في السوق.

الجدول رقم(9-3): الموازنة التقديرية للإنتاج 2014 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2014	التوقع 2014	البيان
9%-	2532-	24 988	27 520	الزجاج الواقي الأمامي للسيارات
53%-	9750-	8 586	18 336	الزجاج الواقي الجانبي للسيارات
65%-	17982-	9 558	27 540	الزجاج المصنف
82%-	9101-	2 063	11 164	الزجاج المقاوم
47%-	39365-	45 195	84 560	المجموع 1
52%-	97791-	90 081	187 872	الزجاج المطبوع
7%-	8298-	107 262	115 560	سيليكات الصودا الزجاجي
138%	46239	79 599	33 360	سيليكات الصودا السائل
18%-	59850-	276 942	336 792	المجموع 2
24%-	99215-	322 137	421 352	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (04).

في سنة 2015 وبحسب الجدول رقم (10-3) أدناه نلاحظ من خلال النتائج المحققة أن الشركة سجلت انخفاض ملحوظ في الإنتاج والمقدر بـ 273352000 دج مقارنة بما هو متوقع 492289000 دج وبالتالي سجلت انحراف نسبته -44% وبالتالي فهي لم تحقق سوى 56% من الإنتاج المستهدف ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى التراجع الكبير في إنتاج الزجاج المقاوم، الزجاج المصنف، الزجاج الواقي الجانبي للسيارات والزجاج المطبوع بنسب -82%، -65%، -53%، -52% على التوالي.

الجدول رقم(10-3): الموازنة التقديرية للإنتاج 2015 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2015	التوقع 2015	البيان
53%-	17 813-	15 787	33 600	الزجاج الواقي الأمامي للسيارات
78%-	18 839-	5 162	24 001	الزجاج الواقي الجانبي للسيارات
51%-	7 334-	6 957	14 291	الزجاج المصنف
90%-	11 629-	1 331	12 960	الزجاج المقاوم
66%-	55 615-	29 237	84 852	المجموع 1
46%-	67 384-	78 213	145 597	الزجاج المطبوع
39%-	50 635-	77 765	128 400	سيليكات الصودا الزجاجي
37%-	45 303-	88 137	133 440	سيليكات الصودا السائل
40%-	163 322-	244 115	407 437	المجموع 2
44%-	218 937-	273 352	492 289	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (07).

الجدول رقم (11-3): الموازنة التقديرية للإنتاج 2016 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2016	التوقع 2016	البيان
74%-	42 877-	14 723	57 600	الزجاج الواقي الأمامي للسيارات
81%-	54 343-	12 857	67 200	الزجاج الواقي الجانبي للسيارات
73%-	12 300-	4 500	16 800	الزجاج المصنف
95%-	17 058-	942	18 000	الزجاج المقاوم
79%-	126 578-	33 022	159 600	المجموع 1
80%-	126 004-	31 640	157 644	الزجاج المطبوع
54%-	101 498-	84 955	186 453	سيليكات الصودا الزجاجي
52%-	80 652-	73 608	154 260	سيليكات الصودا السائل
62%-	308 154-	190 203	498 357	المجموع 2
66%-	434 732-	223 225	657 957	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (10).

نلاحظ من خلال النتائج المحققة في الجدول رقم (11-3) أن الشركة حققت انخفاض ملحوظ في الإنتاج والمقدر بـ 223225000 دج مقارنة بما هو متوقع 657957000 دج وبالتالي سجلت انحراف سالب بقيمة -434732000 دج ولم تحقق سوى 34% من الإنتاج المستهدف. وذلك بسبب عدم ملائمة كل الانحرافات التي سجلتها الشركة فكل الانحرافات كانت سالبة ويعبر ذلك على أن الشركة لم تحسن التقدير وذلك بسبب عدم كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة.

الجدول رقم (12-3): الموازنة التقديرية للإنتاج 2017 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2017	التوقع 2017	البيان
86%-	52595-	8605	61200	الزجاج الواقي الأمامي للسيارات
79%-	60564-	16236	76800	الزجاج الواقي الجانبي للسيارات
68%-	11388-	5412	16800	الزجاج المصنف
100%-	17996-	4	18000	الزجاج المقاوم
82%-	142543-	30257	172800	المجموع 1
87%-	135319-	19337	154656	الزجاج المطبوع
45%-	84982-	102794	187776	سيليكات الصودا الزجاجي
38%-	61747-	100613	162360	سيليكات الصودا السائل
56%-	282048-	222744	504792	المجموع 2
63%-	424591-	253001	677592	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (13).

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الشركة سجلت انخفاض في الإنتاج والمقدر بـ 253001000 دج مقارنة بما هو متوقع 677592000 دج وبالتالي سجلت

انحراف سالب بقيمة -424591000 دج وبنسبة -63% أي أنها لم تحقق سوى 37% من الإنتاج المستهدف، ويرجع ذلك للأسباب التالية حسب المصالح المعنية:

- سوء التقدير من طرف مديري المصالح المعنية بذلك.
- الانحراف الكبير بين المبلغ المخطط والفعلي والنتائج عن سوء التقدير.
- عدم الاستفادة من تصحيح انحرافات السنوات السابقة.

3. تطور إنتاج الشركة الإفريقية للزجاج

يمكن توضيح تطور منتجات الشركة خلال الخمسة سنوات الأخيرة وذلك كما يلي:

الجدول (13-3): تطور كمية إنتاج الشركة خلال الفترة 2013-2017

السنوات	الوحدة	2013	2014	2015	2016	2017
الزجاج الواقي الأمامي	U	2221	3055	2065	1241	865
الزجاج الواقي الجانبي	U	8014	8675	3901	3009	1109
الزجاج المصفف	M ²	2712	2948	2391	1383	2037
الزجاج المقاوم	M ²	1799	1091	870	574	4
الزجاج المطبوع	T	5745	4603	3895	1583	958
سيليكات الصودا الصلب	T	3907	5012	3692	4021	4872
سيليكات الصودا السائل	T	1150	7158	7914	6609	9033

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق: 01، 04، 07، 10، 13.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تذبذب في مختلف منتجات الشركة من سنة لأخرى حيث يتضح: الزجاج الواقي الأمامي للسيارات شهد تراجع في سنة 2017 مقارنة بسنة 2013 وذلك بنسبة 61%، أما الزجاج الواقي الجانبي فقد عرف هو الآخر تراجع بنسبة 86% وذلك مقارنة بنفس السنة، وبالنسبة للزجاج المصفف سجل تراجع سنة 2017 مقارنة بـ 2013 بنسبته 25% في حين أن الزجاج المقاوم انخفض بنسبة كبيرة سنة 2017 بنسبة 100% مقارنة بـ 2013 وهذا دليل على أن الطلب عليه انخفض كثيرا، نفس الشيء بالنسبة للزجاج المطبوع الذي عرف تراجع كبير سنة 2017 بنسبة 83% مقارنة بـ 2013 أما سيليكات الصودا الصلب فقد عرف تطور بنسبة 25%، في حين سجلت ارتفاع كبير في مبيعات سيليكات الصودا السائل سنة 2017 مقارنة بـ 2013 بنسبته 685%.

ثالثا. موازنة حسابات النتائج

جدول حسابات النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات من طرف الشركة خلال السنة المالية، لا يأخذ في الحسبان تاريخ التحصيل أو السحب، لكنه يبرز النتيجة الصافية للسنة المالية إما ربح أو خسارة. يتم ضبط حساب النتائج تحت مسؤولية وإشراف مسيري الشركة ويتم إصداره خلال مهلة أقصاها 6 أشهر التالية لتاريخ إقفال السنة المالية. ويسمح جدول حسابات النتائج بعرض معلومات عن السنة المالية السابقة مما يسمح بإجراء المقارنة.

ويمكننا عرض موازنة حسابات النتائج لخمس سنوات الأخيرة من أجل معرفة إن كانت توقعات الشركة في محلها أم لا.

الجدول رقم (14-3): موازنة حسابات النتائج لسنة 2013 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2013	المقدر 2013	البيان
-54%	330 167-	276 315	606 482	I. إنتاج السنة المالية
-32%	103 498-	217 176	320 674	II. استهلاك السنة المالية
-79%	226 669-	59 139	285 808	III. القيمة المضافة
-161%	187 531-	71 230-	116 301	IV. إجمالي فائض الاستغلال
-4987%	234 457-	229 756-	4 701	V. النتيجة العملياتية
-83%	1 108	234-	1 342-	VI. النتيجة المالية
-6947%	233 349-	229 990-	3 359	VII. النتيجة العادية قبل الضريبة
-53%	321 151-	285 331	606 482	مجموع المنتجات من الأنشطة العادية
-15%	87 802-	515 321	603 123	مجموع الأعباء من الأنشطة العادية
-6947%	233 349-	229 990-	3 359	VIII. النتيجة الصافية من الأنشطة العادية
	0	0	0	IX. نتيجة غير عادية
-6947%	233 349-	229 990-	3 359	X. نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (03).

يلاحظ من خلال النتائج المحققة في الجدول أعلاه لسنة 2013 أن توقعات الشركة لنتيجة السنة المالية كانت بعيدة جدا عن ما هو محقق، وتظهر نتيجة السنة المالية السالبة أن الشركة حققت خسارة وبالتالي كان الانحراف سلبي بقيمة -233349000 دج وبنسبة -6947%، وهذا راجع إلى الانحرافات السالبة في كل من إنتاج السنة المالية استهلاك السنة المالية، القيمة المضافة، إجمالي فائض الاستغلال، النتيجة العملياتية، النتيجة المالية، النتيجة العادية قبل الضرائب، والنتيجة غير العادية وبالتالي فإن الشركة لم تحقق أهدافها.

في سنة 2014 وحسب الجدول رقم (15-3) سجلت الشركة انحرافا سالبا في موازنة حسابات النتائج بمقدار -229160000 دج وبنسبة -5576%، حيث كان من المتوقع أن تكون نتيجة السنة المالية 4110000 دج إلا أنها حققت خسارة بقيمة -225050000 دج، وهو ما يدل على أن الشركة لم تحقق أهدافها على أرض الواقع بسبب الانحراف الكبير بين المبلغ المخطط والفعلي والنتائج عن سوء التقدير.

الجدول رقم (15-3): موازنة حسابات النتائج لسنة 2014 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي	المقدر	البيان
41%-	227575-	325 399	552 994	I. إنتاج السنة المالية
13%-	35348-	238 853	274 201	II. استهلاك السنة المالية
69%-	192247-	86 546	278 793	III. القيمة المضافة
183%-	236060-	106 859-	129 201	IV. إجمالي فائض الاستغلال
5568%-	228834-	224 724-	4 110	V. النتيجة العملياتية
	326-	326-	0	VI. النتيجة المالية
5576%-	229160-	225 050-	4 110	VII. النتيجة العادية قبل الضريبة
38%-	207731-	345 263	552 994	مجموع المنتجات من الأنشطة العادية
4%	21429	570 313	548 884	مجموع الأعباء من الأنشطة العادية
5576%-	229160-	225 050-	4 110	VIII. النتيجة الصافية من أنشطة العادية
	0	0	0	IX. نتيجة غير عادية
5576%-	229160-	225 050-	4 110	X. نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (06).

الجدول رقم (16-3): موازنة حسابات النتائج لسنة 2015 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي	المقدر	البيان
51%-	270789-	259172	529961	I. إنتاج السنة المالية
18%-	46969-	212900	259869	II. استهلاك السنة المالية
83%-	223820-	46272	270092	III. القيمة المضافة
283%-	225824-	145974-	79850	IV. إجمالي فائض الاستغلال
27623%-	265736-	264774-	962	V. النتيجة العملياتية
	1976-	1976-	0	VI. النتيجة المالية
27829%-	267712-	266750-	962	VII. النتيجة العادية قبل الضريبة
55%-	311856-	259172	571028	مجموع المنتجات من الأنشطة العادية
8%-	44144-	525922	570066	مجموع الأعباء من الأنشطة العادية
27829%-	267712-	266750-	962	VIII. النتيجة الصافية من أنشطة العادية
	0	0	0	IX. نتيجة غير عادية
27829%-	267712-	266750-	962	X. نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (09).

من خلال الجدول رقم (16-3) نجد أن نتيجة السنة المالية لسنة 2015 سجلت انحراف سالب بقيمة -267712000 حيث كان من المتوقع أن تحقق نتيجة بقيمة 962000 دج ولكنها حققت خسارة على عكس توقعاتها مقدرة ب -266750000 دج وهو ما أدى إلى انحراف سالب بنسبة -27829%، ويرجع ذلك إلى عدم ملائمة كل الانحرافات التي سجلتها الشركة ويعبر ذلك على أن الشركة لم تحسن التقدير.

الجدول رقم(17-3): موازنة حسابات النتائج لسنة 2016 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2016	المقدر 2016	البيان
-63%	-434145	251786	685931	I. إنتاج السنة المالية
-46%	-173849	200349	374198	II. استهلاك السنة المالية
-83%	-260296	51437	311733	III. القيمة المضافة
-194%	-241489	-117205	124284	IV. إجمالي فائض الاستغلال
-1767%	-239430	-225880	13550	V. النتيجة العملياتية
-99%	-9625	-73	-9698	VI. النتيجة المالية
-5966%	-229805	-225953	3852	VII. النتيجة العادية قبل الضريبة
-65%	-459911	251786	711697	مجموع المنتجات من الأنشطة العادية
-33%	-230106	477739	707845	مجموع الأعباء من الأنشطة العادية
-5966%	-229805	-225953	3852	VIII. النتيجة الصافية من أنشطة العادية
	0	0	0	IX. نتيجة غير عادية
-5966%	-229805	-225953	3852	X. نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (12).

في سنة 2016 وبحسب الجدول رقم (3-17) من خلال النتائج المحققة أن الشركة سجلت انخفاض ملحوظ في نتيجة السنة المالية حيث كان من المتوقع أن تحقق نتيجة بقيمة 3852000 دج ولكنها حققت خسارة على عكس توقعاتها مقدرة ب -225935000 دج، وهو ما أدى إلى انحراف سالب نسبته - 5966%، ويرجع ذلك إلى عدم ملائمة كل الانحرافات التي سجلتها الشركة فكل الانحرافات كانت سالبة.

الجدول رقم (18-3): موازنة حسابات النتائج لسنة 2017 الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2017	المقدر 2017	البيان
62%-	431621-	264631	696252	I. إنتاج السنة المالية
43%-	169998-	226701	396699	II. استهلاك السنة المالية
87%-	261623-	37930	299553	III. القيمة المضافة
176%-	226014-	-97690	128324	IV. إجمالي فائض الاستغلال
784%-	220617-	-192490	28127	V. النتيجة العملياتية
100%-	9445	0	-9445	VI. النتيجة المالية
1130%-	211172-	-192490	18682	VII. النتيجة العادية قبل الضريبة
63%-	458384-	264 631	723 015	مجموع المنتجات من الأنشطة العادية
35%-	247212-	457 121	704 333	مجموع الأعباء من الأنشطة العادية
1130%-	211172-	-192 490	18 682	VIII. النتيجة الصافية من أنشطة العادية
	0	0	0	IX. نتيجة غير عادية
1130%-	211172-	-192 490	18 682	X. نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (15).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (18-3) أن توقعات الشركة لنتيجة السنة المالية لسنة 2017 كانت بعيدة جدا عن ما هو محقق، وتظهر نتيجة السنة المالية السالبة أن الشركة حققت خسارة وبالتالي كان الانحراف سالب بقيمة -211172000 وبنسبة -1130% وهذا ناتج عن سوء التقدير من طرف مديري المصالح المعنية بذلك إضافة إلى عدم الاستفادة من تصحيح انحرافات السنوات السابقة.

تجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت توقعات الشركة أكبر لنتيجة السنة المالية كلما انخفضت الخسارة.

3.2 دراسة حالة اتخاذ قرار بناء على المعايير المالية

ترغب الشركة في توسيع نشاطها من خلال مشروع سيليكات الصودا باعتباره مادة مكملة لمنتجات أخرى وهي نادرة في السوق وبالتالي يزيد الطلب عليها نظرا لنوعية المواد الأولية، وللحصول على أفضل نوعية للمنتج فإن الشركة تهدف إلى اقتناء فرن لإنتاج سيليكات الصودا.

أولاً. وصف مشروع سيليكات الصودا

1. تعريف مشروع سيليكات الصودا: تعرف مادة سيليكات الصودا بنوعيتها السائلة والصلبة بأنها مادة تستعمل أساسا في صناعة المنظفات، معالجة المياه، صناعة الطلاء والورق، معالجة المخلفات الناتجة عن حفر آبار البترول ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تستخدمه في عملية التنقيب عن البترول مؤسسة سوناطراك، كما ستدخل على المدى البعيد هذه المادة في إنجاز الطرقات وذلك بخلطه مع مادة الزفت.

2. أهداف مشروع سيليكات الصودا

تهدف الشركة بإقامة مشروع سيليكات الصودا إلى ¹:

- التوسع في نشاطاتها.

¹ مقابلة مع السيد شالوم محمد، مسؤول خلية التخطيط والرقابة، 15/05/2018 ، على الساعة 13:30.

- زيادة الحصة السوقية.
- التقليل من عملية الاستيراد.
- تحسين جودة المنتج لتلبية متطلبات الزبائن.
- تلبية متطلبات السوق الوطني.

ثانيا. التقييم المالي للمشروع واتخاذ القرار

يتطلب مشروع سيليكات الصودا إنفاقا مبدئيا قدره 200 000KDA أي 200 000 000 دج بغرض شراء الفرن الخاص بسيليكات الصودا، حيث قدرت تكلفة الأموال ب 10%.

انطلاقا من المعلومات التي تمكنا من الحصول عليها من مسؤول قسم التخطيط والمراقبة بالشركة، تم تقدير التدفقات النقدية السنوية الصافية للمشروع في السنوات الست (6) المقبلة، حيث اعتمدنا كل من معيار ص ق ح ومعيار مؤشر الربحية لمعرفة القرار الأنسب الذي على الشركة اتخاذه بقبول المشروع أم لا.

1. تقدير التدفق النقدي السنوي الصافي (ت ن س ص) بما أن التدفقات النقدية تتمثل في إيرادات ونفقات المشروع الاستثماري والتي تحدث في صورة نقود ملموسة خلال مدة الحياة الاقتصادية للمشروع، فإن أفساط الإهلاك كعنصر من عناصر التكاليف لا تعتبر تدفق نقدي لأنها مجرد قيود محاسبية فقط.

$$\text{التدفق النقدي} = \text{النتيجة الصافية} + \text{أفساط الإهلاك}$$

يوضح الجدول التالي تقدير التدفق النقدي السنوي الصافي لمشروع السليكات.

الجدول رقم (19-3): تقدير التدفق النقدي السنوي الصافي

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024
النتيجة الصافية	3752	2942	2537	2132	1646	1322
أفساط الإهلاك	20000	20000	20000	20000	20000	20000
ت ن س ص	23752	22942	22537	22132	21646	21322

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الملحق رقم (18).

2. التقييم باستخدام معيار صافي القيمة الحالية

لدينا:

$$VAN = \sum CF_i (1 + t)^{-i} - I_0$$

$$\begin{aligned} VAN &= 23752(1,1)^{-1} + 22942(1,1)^{-2} + 22537(1,1)^{-3} + 22132(1,1)^{-4} + \\ & 21646(1,1)^{-5} + 21322(1,1)^{-6} - 200000 \\ &= 23752(0.909) + 22942(0.826) + 22537(0.751) + 22132(0.683) \\ &+ 21646(0.621) + 21322(0.564) - 200000 \\ &= - 101950.123 < 0 \end{aligned}$$

بما أن VAN سالبة فإن المشروع يحقق خسارة لأن مجموع التدفقات الصافية لا تغطي التكلفة الاستثمارية ولهذا ننصح الشركة باتخاذ قرار برفض تنفيذ المشروع وفق هذا المعيار.

3. التقييم باستخدام معيار مؤشر الربحية

$$IP = \frac{-101950.123}{200000} + 1 \quad \text{ومنه:}$$

$$IP = \frac{VAN}{I_0} + 1 \quad \text{لدينا:}$$

$$= - 0.5097 + 1 = 0.49$$

استنادا إلى قاعدة قرار مؤشر الربحية التي تنص على قبول كل مشروع استثماري تكون ربحيته أكبر من 1 ورفض كل مشروع تكون ربحيته أقل من 1، ونظرا إلى أن مؤشر الربحية المتحصل عليه هو 0.49 وهو أقل من 1 نجد أن مشروع سيليكات الصودا غير مربح وبالتالي يجب على الشركة اتخاذ قرار برفض المشروع وفق هذا المعيار أيضا. عليه فالقرار الرشيد في هذه الحالة هو عدم انجاز المشروع إلى تغيير معطياته أو البحث عن بديل آخر.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية ودورها في ترشيد القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج، فبعد أن تطرقنا في البداية إلى تقديم الشركة محل الدراسة، تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على هذه الشركة لخمس سنوات الأخيرة، وذلك بتحليل وتفسير دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات بالاعتماد على الموازنات التقديرية حيث توصلنا إلى أن الشركة تعتمد على الطرق التقليدية في إعداد الموازنات التقديرية، أين تستند إلى معرفة نتائج السنة الماضية لتقدير نتائج السنة اللاحقة، كما توصلنا إلى أن الشركة حققت خسائر كبيرة طويلة فترة الدراسة وهي تمر بمرحلة تراجع، وغير قادرة على مواصلة الإنتاج لذا عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة.

ورغم النتائج السلبية التي حققتها الشركة إلا أنها تخطط لإنشاء مشروع استثماري من أجل الخروج من العجز المالي الذي تعاني منه، ومن خلال تقييم هذا المشروع توصلنا إلى أنه لا يحقق النتائج المرجوة وبالتالي عليها اتخاذ قرار برفض المشروع والبحث عن بديل آخر، أو البحث عن أفضل المعطيات لهذا المشروع.

الخاتمة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة متغيرة وتطور تكنولوجي كبير، مما زاد من التحديات الخارجية وألزمها السعي لاقتناء الفرص ومعالجة النقائص بها للتمكن من الاستمرار والتطور، وهنا تتزايد الحاجة لتوفير السيولة التي تغطي نفقاتها وتمكنها من تحقيق عوائد.

لما كانت السمة الأساسية للأموال هي سهولة الإنفاق وصعوبة التحصيل تم التوجه إلى تخطيط استعمالاتها بما يحقق تعظيم المنفعة وتحقيق الاستمرارية، إذ يعد التخطيط المالي من أهم العمليات التي تتم بالمؤسسة لترشيد استعمال الأموال واختيار المشاريع وهو نظام فعال في تحقيق التسيير العقلاني والرشيد لمواردها.

إن ترشيد القرارات المتخذة بالمؤسسة يتطلب توفير المعلومات من حيث الجودة، الدقة والشمولية حتى يتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأنسب من بين ما هو متاح، خاصة أنه رغم تطور الأبحاث والأدوات المتوصل إليها في هذا المجال إلا أن اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من التأكد لا يزال صعب المنال، فلا يوجد لحد الآن طريقة مثلى لتجنب الانحرافات التي قد تقع لضباية المستقبل.

نتائج الدراسة

من خلال الإطار النظري وتحليل البيانات الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها:

- التخطيط هو الوظيفة الأولى للإدارة التي تسبق ما عداها من الوظائف، يقوم على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة.
- للتخطيط المالي أهمية بالغة في الحياة اليومية للمؤسسة لبقائها ومواكبة مختلف التطورات لما يوفره من معلومات ومعطيات مهمة تساعد في اتخاذ القرار.
- تتوقف كفاءة التخطيط المالي على مدى دقة التنبؤات التي يقوم عليها بالاعتماد على معلومات وحوادث الماضي وتحليل البيانات المالية مع التأكد من تنسيق المعلومات.
- التخطيط المالي يعنى بكل من تخطيط السيولة، تخطيط الأرباح، تخطيط الاستثمارات الرأسمالية، وتخطيط الاحتياجات المالية.
- تؤدي أدوات التخطيط المالي إلى ترشيد القرارات من خلال دراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يجمع بين تعظيم العوائد وتقليل التكاليف ويؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل وتعظيم الثروة ليكون القرار أكثر مناسبة وهو ما يؤكد صدق الفرضية الأولى.
- تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات نقطة انطلاق باقي الموازنات.
- تعتبر وظيفة اتخاذ القرارات أهم وظائف التسيير وجوهر العملية الإدارية وتتم على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية.
- تستخدم إدارة الشركة الإفريقية للزجاج الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات خاصة في المدى القصير.

- الشركة تحقق نتائج سلبية منذ مدة مما جعلها تواجه صعوبات كبيرة في الحصول على قروض تمويلية من طرف البنوك.
- عدم استعمال الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات التقديرية، حيث تعتمد الشركة الإفريقية في تقديراتها على الطرق التقليدية البسيطة مثل إضافة أرقام إلى السنوات السابقة والخبرة المكتسبة.
- اعتماد الشركة الإفريقية للزجاج على التخطيط المالي في ترشيد القرارات هو اعتماد نسبي حيث أنها تقوم بالتخطيط عن طريق الموازنات التقديرية، إلا أنه لا يؤدي إلى ترشيد القرارات حسب النتائج السلبية التي تحققها منذ مدة وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية.
- للشركة رؤية إستراتيجية تصبو إلى تحقيقها تتمثل في البحث عن فرص إستثمارية للتوسع في المشاريع الخاصة بها لتطوير منتجاتها وتحسين وضعيتها المالية.
- يعد مشروع سيليكات الصودا غير ناجح حسب المعطيات الأولية له.

الاقتراحات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها خلصنا إلى جملة من التوصيات من أهمها:
- تعميق استعمال التخطيط المالي واعتماد وسائل حديثة.
- تكوين الموظفين وتدريبهم للتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية.
- تشجيع البحث والدراسة في مجال التخطيط المالي وأدواته وتقنيات التسيير لتمكين الشركة من اختيار البدائل المناسبة.
- ضرورة إتباع المعايير والأسس العلمية عند وضع الخطط المالية و اتخاذ القرارات.
- يستحسن الاعتماد على دراسة وتحليل الانحرافات بشكل أكبر في الموازنات التقديرية من أجل معرفة المسؤول عنها لمحاسبته ومعرفة أسبابها ومعالجتها بغرض تجنبها مستقبلا بما يضمن ترشيد القرارات.
- إعداد نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف الأقسام من أجل توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب كما يفيد الشركة في تحديد وضعيتها تجاه الأهداف المخططة.
- تحديد المسؤوليات والمهام بما يسهل المحاسبة ويجنب الانتكال.

آفاق الدراسة

- يمكن توسيع الدراسة من خلال المواضيع التالية:
- دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- دور التخطيط المالي في تفعيل الخيارات الإستراتيجية.
- دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.
- دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.
- نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

✓ الكتب

1. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008.
3. أسعد حميد علي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
4. أمل أحمد طعمه، اتخاذ القرار والسلوك القيادي (برنامج تدريبي)، الطبعة الثانية، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
6. إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية-، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
7. أيمن الشنطي وعامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، 2007.
8. جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللوح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
9. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
10. جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2015.
11. جهاد فراس الطبلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2010.
13. خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
14. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
15. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
16. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2008.
17. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

18. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
20. خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
21. دريد كمال آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
22. دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
23. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
24. رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
25. زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
26. سالم صلال راهي الحسنوي، أساسيات الإدارة المالية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
27. سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
28. شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
29. عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. عاطف وليم أندراوس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
31. عبد الحلیم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
32. عبد الستار الصياح وسعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
33. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، دون سنة نشر.
34. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
35. عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
36. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
37. عبد الغفار حنفي ورسمية زكي قرياقص، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

38. عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
39. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، 2002.
40. عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
41. عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية (المدخل الكمي)، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
42. علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
43. علي عباس، الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
44. فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
45. فيصل جميل السعيدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
46. فيصل محمود الشواروة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
47. كنجو عبدو كنجو وإبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997.
48. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
49. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
50. محمد الطروانة وسليمان عبيدات، مقدمة في بحوث العمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
51. محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
52. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
53. محمود حسين الوادي وآخرون، دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
54. محمد دباس الحميد ومحمد العزاوي، الأساليب الكمية في العلوم الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
55. محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
56. محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 2008.
57. محمد راتول، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

58. محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
59. محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية التحليل المالي للمشروعات الجديدة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
60. محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
61. محمود احمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
62. محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة لتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
63. مرفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
64. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
65. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
66. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتبة العربية الحديث، الإسكندرية، 2007.
67. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
68. مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال (نماذج قرار وتطبيقات عملية)، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
69. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
70. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
71. نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
72. يوحنا آل آدم وصالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
73. يحيى عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات، قسم المالية العامة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1999.
- ✓ **المجلات**
1. أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، الأردن، 2009.

2. إيمان الهيني وبلال بدران، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27، العدد الأول، قسم المحاسبة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2011.
3. صادق راشد الشمري وآخرون، أثر بعض العوامل الاستثمارية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، العراق، 2013.

✓ الرسائل الجامعية

1. أسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
2. شعبان محمد، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
3. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
4. عيادي عبد القادر، دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التمويل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2008.
5. فضيلة زاوي، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009.
6. محمد فتح الرحمن يس حسين، بعنوان دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، أطروحة مقدمة للإيفاء الجزئي بمتطلبات درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة كردفان، 2016.
7. مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
8. الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2012.
9. براهيمية ابراهيم، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الإستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2015.

✓ المواقع الإلكترونية

1. محمد الدندشي، سلسلة المفاهيم المالية "الإدارة المالية: مبادئ و أسس - الجزء الأول"، مقال مقتبس من الموقع:
2. التمويل... أهميته مخاطره ومصادره، منتدى طلبة سطيف، <http://www.ar-economist.com/news/1502>
<http://esyrria.sy/eafkar/index.php>

3. وهيبة بن زعيط، بحرية مواي، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية على الموقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/pdf>

✓ محاضرات

1. عبد القادر شلابي وقرومي حميد، محاضرات في مادة الإستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2016/2017.

✓ مداخلات

1. شريف غياط وفيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009.

✓ مقابلات

1. سلولة أحسن، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة - مدير المالية والمحاسبة بالنيابة.

2. شالوم محمد، مسؤول قسم التخطيط والمراقبة.

❖ المراجع باللغة الأجنبية

1. Aswath DAMODARAN, Finance d'entreprise, 2^e édition, de boeck, Bruxelles, 2004.
2. Béatrice et francis grandguillot, contrôle de gestion, 4^e édition, paris, 2006.
3. Jack Forget, Dynamique de l'amortissement, éditions d'organisation, Paris, 2005.
4. Kouider boutaleb, theories de la decision (éléments de cours), office des publication universitaires, alger, 2006.
5. Octave Jokung Nguéna, Mathématiques et gestion financière, Bruxelles, 2004.
6. Viviane olivier benateau, pierre benateau, travaux diriges comptables comptabilité analytique et gestion budgétaire, royal, paris, France, 1988.



الملاحق

ملحق رقم(01): موازنة الإنتاج لسنة 2013

1-PRODUCTION PHYSIQUE ET VALORISEE

1.1 Réalisations par rapport aux prévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	Prévisions année2013		Realization année2013		TAUX %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	5250	28880	2221	19146	42%	66%
Vitres latérales	U	12950	38850	8014	8267	62%	21%
Verre feuilleté	M ²	13200	36960	2712	8134	21%	22%
Verre trempé	M ²	1990	2786	1799	3159	90%	113%
Prestation d'assemblage	M ²	0	0	0	0		
TOTAL(1)	KDA		107476		38706		36%
Verre imprimé	T	9600	187872	5745	112431	60%	60%
Silicate de soude vitreux		6300	134820	3907	83055	62%	62%
Silicate de soude liquide	T	2400	26688	1150	12788	48%	48%
TOTAL(2)	KDA		349380		208274		60%
TOTAL GENERAL	KDA		456856		246980		54%

1.2 Evolution des réalisations

V:KDA

PRODUCTION	UM	Real année2012		Real année2013		Evol(%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
PRODUITS							
Pare brise	U	5519	38639	2221	19146	-60%	-50%
Vitres latérales	U	12455	16723	8014	8267	-36%	-51%
Verre feuilleté	M ²	3502	12360	2712	8134	-23%	-34%
Verre trempé	M ²	2467	3008	1799	3159	-27%	5%
Prestation feuilletage	M ²	0	0	0	0		
TOTAL(1)			70730		38706		-45%
Verre imprimé clair	T	8921	174566	5745	112431	-36%	-36%
Silicate de soude vitreux	T	5634	120578	3907	83055	-31%	-31%
Silicate de soude liquide		1092	12125	1150	12788	5%	5%
TOTAL(2)	KDA		307269		208274		-32%
TOTAL GENERAL	KDA		377999		246980		-35%

ملحق رقم(02): موازنة المبيعات لسنة 2013

2-VENTES EN QUANTITE ET ENVALEURHT

2.1 Réalisations par rapport aux prévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	prévisionsannée2013		realisationannée2013		Taux %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	4165	37485	1423	17293	34%	46%
Vitre slatérales	U	10680	48016	8497	13030	80%	27%
Verre feuilleté	M ²	12878	48936	2703	9356	21%	19%
Verre trempé	M ²	2000	3200	1548	4028	77%	126%
Prestation		0	0	0	0		
TOTAL(1)			137637		43707		32%
Verre imprimé	T	9000	261000	4815	129204	54%	50%
Silicate de soude vitreux	T	6820	158224	3468	81286	51%	51%
Silicate de soude liquid	T	2400	38016	1298	21768	54%	57%
Prestation fournie			450		344		
Autres(BV,sable,...)	KDA		1014		828		82%
TOTAL(2)			458704		233430		51%
Marchandises	KDA		22020		2905		
TOTAL(3)			22020		2905		
TOTAL H.T	KDA		618361		280042		45%

COMMERCIAL	UM	Realannée 2012		Realannée 2013		Evol(%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
PRODUITS							
Parebrise	U	3786	30448	1423	17293	-62%	-43%
Vitreslatérales	U	12755	21417	8497	13030	-33%	-39%
Verrefeuilleté	M ²	3486	13687	2703	9356	-22%	-32%
Verretrempé	M ²	3174	5020	1548	4028	-51%	-20%
Prestation		0	0				
TOTAL(1)			70572		43707		-38%
Verreimprimé	T	8085	215620	4815	129204	-40%	-40%
Silicatedesoudevitreux	T	4718	110841	3468	81286	-26%	-27%
Silicatedesoudeliquide	T	1053	17438	1298	21768	23%	25%
Prestationfournie			381		344		-10%
Autres(BV,sable,...)			942		828		-12%
TOTAL(2)			345222		233430		-32%
Marchandise	KDA		618		2905		
TOTAL(3)			618		2905		
TOTAL H.T	KDA		416412		280042		-33%

ملحق رقم (03): موازنة حسابات النتائج لسنة 2013

PARNATURE

N°Cpte	RUBRIQUE	Rappel 2012	Prévision. 2013	Réalisation. 2013	Tauxde réalis.
70	vente et produits annexes	416412	618361	280042	45%
700	<i>Dont: vente de marchandises</i>	618	22020	2905	13%
701+702	<i>vente de produits finis et intermédiaires</i>	415413	595891	276793	46%
704	<i>vente de travaux</i>		0	0	
705	<i>vente d'études</i>		0	0	
7(03,06,08,09	<i>autres</i>	381	450	344	76%
72	Variation stocks produits finis et en cours	10366	-11879	-3727	31%
73	Production immobilisée	52	0	0	
74	Subvention d'exploitation	0	0	0	
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	426830	606482	276315	46%
60	Achats consommés	245391	282325	172118	61%
600	<i>Dont: achats de marchandises vendues</i>		19082	2420	
601+602	<i>matières premières</i>	245391	263243	169698	64%
604	<i>achats d'études et de prestations de services</i>	0	0	0	
61	Service extérieurs	46005	32755	38702	118%
62	Autres service extérieurs		5594	6356	114%
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	291396	320674	217176	68%
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	135434	285808	59139	21%
63	Charges personnel	165785	159110	124254	78%
64	Impôt , taxes et versements assimilés	8113	10397	6115	59%
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-38464	116301	-71230	-61%
75	Autres produits opérationnels	11725	0	1996	
65	Autres charges opérationnelles	9514	0	10428	
68	Dotations aux amortissement et aux provisions et pertes	164584	111600	156550	140%
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	26539	0	6456	
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	-174298	4701	-229756	-4887%
76	Produit financiers	820	0	564	
66	Charges financiers	4618	1342	798	59%
	VI- RESULTAT FINANCIER	-3798	-1342	-234	17%
	VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	-178096	3359	-229990	-6847%
79	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	0	0	
69	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	465914	606482	285331	47%
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	644010	603123	515321	85%
	VIII -RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-178096	3359	-229990	-6847%
77	Elements extraordinaires(produits) (à préciser)	0	0	0	
67	Elements extraordinaires(charges) (à préciser)	0	0	0	
	IX -RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0	
	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-178096	3359	-229990	-6847%

ملحق رقم (04): موازنة الإنتاج لسنة 2014

1-PRODUCTIONPHYSIQUEETVALORISEE

1.1réalisationsparrapportauxprévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	prévisionsannée2014		realisationannée2014		TAUX %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	3440	27520	3055	24988	89%	91%
Vitres latérales	U	15290	18336	8675	8586	57%	47%
Verre feuilleté	M²	10200	27540	2948	9558	29%	35%
Verre trempé	M²	6200	11164	1091	2063	18%	18%
Prestation d'assemblage	M²	0	0	0	0		
TOTAL(1)	KDA		84560		45195		53%
Verre imprimé	T	9600	187872	4603	90081	48%	48%
Silicate de soude vitreux		5400	115560	5012	107262	93%	93%
Silicate de soude liquide	T	3000	33360	7158	79599	239%	239%
TOTAL(2)	KDA		336792		276942		82%
TOTAL GENERAL	KDA		421352		322137		76%

PRODUCTION	UM	Realannée2013		Realannée2014		Evol(%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	2221	19146	3055	24988	38%	31%
Vitres latérales	U	8014	8267	8675	8586	8%	4%
Verre feuilleté	M²	10235	8134	2948	9558	-71%	18%
Verre trempé	M²	2712	3159	1091	2063	-60%	-35%
Prestation feuilletage	M²	0	0	0	0		
TOTAL(1)			38706		45195		17%
Verre imprimé clair	T	5745	112431	4603	90081	-20%	-20%
Silicate de soude vitreux	T	3907	83055	5012	107262	28%	29%
Silicate de soude liquide		1150	12788	7158	79599	522%	522%
TOTAL(2)	KDA		208274		276942		33%
TOTAL GENERAL	KDA		246980		322137		30%

1.2Evolutiondesréalisations

V:KDA

ملحق رقم(05): موازنة المبيعات لسنة 2014

2-VENTESEENQUANTITEETENVALEURHT

2.1 Réalisations par rapport aux prévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	prévisionsannée2014		realisationannée2014		Taux %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	3440	34400	2540	27118	74%	79%
Vitre slatérales	U	15278	22926	8188	13376	54%	58%
Verre feuilleté	M²	10200	34680	2450	12207	24%	35%
Verre trempé	M²	6202	15506	982	3131	16%	20%
Prestation		0	0	0	0		
TOTAL(1)			107512		55832		52%
Verre imprimé	T	9000	261000	4531	104042	50%	40%
Silicate de soude vitreux	T	4500	104400	2229	52453	50%	50%
Silicate de soude liquid	T	3000	47520	6515	100186	217%	211%
Prestation fournie			295		2096		
Autres(BV,sable,...)	KDA		800		3930		
TOTAL(2)			414015		262707		63%
Marchandises	KDA		485		11456		
TOTAL(3)			485		11456		
TOTAL H.T	KDA		522012		329995		63%

COMMERCIAL	UM	Realannée 2013		Realannée 2014		Evol(%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
PRODUITS							
Pare brise	U	1608	17293	2540	27118	58%	57%
Vitre slatérales	U	8497	13030	8188	13376	-4%	3%
Verre feuilleté	M²	2703	9356	2450	12207	-9%	30%
Verre trempé	M²	1548	4028	982	3131	-37%	-22%
Prestation		0	0				
TOTAL(1)			43707		55832		28%
Verre imprimé	T	4815	129204	4531	104042	-6%	-19%
Silicate de soude vitreux	T	3468	81286	2229	52453	-36%	-35%
Silicate de soude liquid	T	1298	21768	6515	100186	402%	360%
			444		2096		372%
Autres(BV,sable,...)			666		3930		490%
TOTAL(2)			233368		262707		13%
Marchandises	KDA		2971		11456		
TOTAL(3)			2971		11456		
TOTAL H.T	KDA		280046		329995		18%

ملحق رقم (06): موازنة حسابات النتائج لسنة 2014

PARNATURE

N°Cpte	RUBRIQUE	Rappel 2013	Prévision. 2014	Réalisation. 2014	Tauxde réalis.
70	vente et produits annexes	280042	521987	330030	63%
700	<i>Dont: vente de marchandises</i>	2905	485	11456	2362%
701+702	<i>vente de produits finis et intermédiaires</i>	276793	521232	316478	61%
704	<i>vente de travaux</i>	0	0	0	
705	<i>vente d'études</i>	0	0	0	
7(03,06,08,09)	<i>autres</i>	344	270	2096	776%
72	Variation stocks produits finis et en cours	-3727	31007	-4657	-15%
73	Production immobilisée	0	0	26	
74	Subvention d'exploitation	0	0	0	
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	276315	552994	325399	59%
60	Achats consommés	172118	238075	183015	77%
600	<i>Dont: achats de marchandises vendues</i>	2420	484	9547	
601+602	<i>matières premières</i>	169698	237591	173468	73%
604	<i>achats d'études et de prestations de services</i>	0	0	0	
61	Service extérieurs	38702	21391	51203	239%
62	Autres service extérieurs	6356	14735	4635	31%
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	217176	274201	238853	87%
	III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)	59139	278793	86546	31%
63	Charges personnel	124254	140400	186771	133%
64	Impôt , taxes et versements assimilés	6115	9192	6634	72%
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-71230	129201	-106859	-83%
75	Autres produits opérationnels	1996	0	3911	
65	Autres charges opérationnelles	10428	1095	10252	936%
68	Dotations aux amortissement et aux provisions et	156550	123996	127422	103%
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	6456	0	15898	
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	-229756	4110	-224724	-5468%
76	Produit financiers	564	0	55	
66	Charges financiers	798	0	381	
	VI- RESULTAT FINANCIER	-234	0	-326	
	VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (-229990	4110	-225050	-5476%
79	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	0	0	
69	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES	285331	552994	345263	62%
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES	515321	548884	570313	104%
	VIII -RESULTAT NET DES ACTIVITES	-229990	4110	-225050	
77	Elements extraordinaires(produits) (à préciser)	0	0	0	
67	Elements extraordinaires(charges) (à préciser)	0	0	0	
	IX -RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0	
	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-229990	4110	-225050	-5476%

ملحق رقم (07): موازنة الإنتاج لسنة 2015

1-PRODUCTIONPHYSIQUEETVALORISEE

1.1réalisationsparrapportauxprévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	prévisionsannée2015		realisationannée2015		TAUX %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	4200	33600	2065	15787	49%	47%
Vitres latérales	U	20004	24001	3901	5162	20%	22%
Verre feuilleté	M²	5292	14291	2391	6957	45%	49%
Verre trempé	M²	7200	12960	870	1331	12%	10%
Prestation d'assemblage	M²	0	0	0	0		
TOTAL(1)	KDA		84852		29237		34%
Verre imprimé	T	7440	145597	3895	78213	52%	54%
Silicate de soude vitreux		6000	128400	3692	77765	62%	61%
Silicate de soude liquide	T	12000	133440	7914	88137	66%	66%
TOTAL(2)	KDA		407437		244115		60%
TOTAL GENERAL	KDA		492289		273352		56%

1.2Evolutiondesréalisations

V:KDA

PRODUCTION	UM	Realannée2014		Realannée2015		Evol(%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	3055	24988	2065	15787	-32%	-37%
Vitres latérales	U	8675	8586	3901	5162	-55%	-40%
Verre feuilleté	M²	2948	9558	2391	6957	-19%	-27%
Verre trempé	M²	1091	2063	870	1331	-20%	-35%
Prestation feuilletage	M²	0	0	0	0		
TOTAL(1)			45195		29237		-35%
Verre imprimé clair	T	4603	90081	3895	78213	-15%	-13%
Silicate de soude vitreux	T	5012	107262	3692	77765	-26%	-27%
Silicate de soude liquide		7158	79599	7914	88137	11%	11%
TOTAL(2)	KDA		276942		244115		-12%
TOTAL GENERAL	KDA		322137		273352		-15%

ملحق رقم(08): موازنة المبيعات لسنة 2015

2-VENTESENQUANTITEETENVALEURHT

2.1 Réalisations par rapport aux prévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	prévisionsannée2015		realisationannée2015		Taux %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	4200	42000	2313	19352	55%	46%
Vitre slatérales	U	20004	30012	3792	17680	19%	59%
Verre feuilleté	M²	5292	17988	2351	8458	44%	47%
Verre trempé	M²	7200	18000	1106	1975	15%	11%
Prestation		0	0	0	0		
TOTAL(1)			108000		47465		44%
Verre imprimé	T	7800	203580	3490	79691	45%	39%
Silicate de soude vitreux	T	840	21000	970	24354	115%	116%
Silicate de soude liquid	T	12000	180000	7414	113918	62%	63%
Prestation fournie		0	1919	0	3156		164%
Autres(BV,sable,...)	KDA	0	1501	0	499		33%
TOTAL(2)			408000		221618		54%
Marchandises	KDA		24000		13880		58%
TOTAL(3)			24000		13880		
TOTAL H.T	KDA		540000		282963		52%

COMMERCIAL	UM	Realannée 2014		Realannée 2015		Evol(%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
PRODUITS							
Pare brise	U	2540	27118	2313	19352	-9%	-29%
Vitre slatérales	U	8188	13376	3792	17680	-54%	32%
Verre feuilleté	M²	2450	12207	2351	8458	-4%	-31%
Verre trempé	M²	982	3131	1106	1975	13%	-37%
Prestation		0	0				
TOTAL(1)			55832		47465		-15%
Verre imprimé	T	4531	104042	3490	79691	-23%	-23%
Silicate de soude vitreux	T	2229	52453	970	24354	-56%	-54%
Silicate de soude liquid	T	6515	100186	7414	113918	14%	14%
			2236		3156		41%
Autres(BV,sable,...)			1291		499		-61%
TOTAL(2)			260208		221618		-15%
Marchandises	KDA		14293		13880		
TOTAL(3)			14293		13880		
TOTAL H.T	KDA		330333		282963		-14%

ملحق رقم (09): موازنة حسابات النتائج لسنة 2015

PARNATURE

N°Cpte	RUBRIQUE	Rappel 2014	Prévision. 2015	Réalisation. 2015	Tauxde réalis.
70	vente et produits annexes	330333	540001	282962	52%
700	<i>Dont: vente de marchandises</i>	14293	24000	13880	58%
701+702	<i>vente de produits finis et intermédiaires</i>	313804	514081	265927	52%
704	<i>vente de travaux</i>	0	0	0	
705	<i>vente d'études</i>	0	0	0	
7(03,06,08,09	<i>autres</i>	2236	1920	3155	164%
72	Variation stocks produits finis et en cours	6914	-10040	-23790	237%
73	Production immobilisée	0	0	0	
74	Subvention d'exploitation	0	0	0	
	I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	337247	529961	259172	49%
60	Achats consommés	179982	219552	169444	77%
600	<i>Dont: achats de marchandises vendues</i>	11742	19200	11567	
601+602	<i>matières premières</i>	168240	200352	157877	79%
604	<i>achats d'études et de prestations de services</i>	0	0	0	
61	Service extérieurs	40795	20426	33374	163%
62	Autres service extérieurs	4635	19891	10082	51%
	II -CONSOMMATION DE L'EXERCICE	225412	259869	212900	82%
	III -VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	111835	270092	46272	17%
63	Charges personnel	184554	181050	188686	104%
64	Impôt , taxes et versements assimilés	4524	9192	3560	39%
	IV -EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-77243	79850	-145974	-183%
75	Autres produits opérationnels	0	16000	0	0%
65	Autres charges opérationnelles	0	1155	0	0%
68	Dotations aux amortissement et aux provisions et	123996	118800	118800	100%
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	0	25067	0	0%
	V -RESULTAT OPERATIONNEL	-201239	962	-264774	-27523%
76	Produit financiers	0	0	0	
66	Charges financiers	4081	0	1976	
	VI- RESULTAT FINANCIER	-4081	0	-1976	
	VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (-205320	962	-266750	-27729%
79	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	0	0	
69	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES	337247	571028	259172	45%
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES	542567	570066	525922	92%
	VIII -RESULTAT NET DES ACTIVITES	-205320	962	-266750	
77	Elements extraordinaires(produits) (à préciser)	0	0	0	
67	Elements extraordinaires(charges) (à préciser)	0	0	0	
	IX -RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0	
	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-205320	962	-266750	-27729%

ملحق رقم(10): موازنة الإنتاج لسنة 2016

1-PRODUCTIONPHYSIQUEETVALORISEE

1.1réalisationsparrapportauxprévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	prévisionsannée2016		realisationannée2016		TAUX %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	9600	57600	1241	14723	13%	26%
Vitres latérales	U	42000	67200	3009	12857	7%	19%
Verre feuilleté	M²	6000	16800	1383	4500	23%	27%
Verre trempé	M²	9000	18000	574	942	6%	5%
Prestation d'assemblage	M²						
TOTAL(1)	KDA		159600		33022		21%
Verre imprimé	T	7800	157644	1583	31640	20%	20%
Silicate de soude vitreux		7560	186453	4021	84955	53%	46%
Silicate de soude liquide	T	12000	154260	6609	73608	55%	48%
TOTAL(2)	KDA		498357		190203		38%
TOTAL GENERAL	KDA		657957		223225		34%

657959

223225

1.2Evolutiondesréalisations

V:KDA

PRODUCTION	UM	Realannée2015		Realannée2016		Evol(%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
PRODUITS							
Pare brise	U	2065	15787	1241	14723	-40%	-7%
Vitres latérales	U	3901	5162	3009	12857	-23%	149%
Verre feuilleté	M²	2391	6957	1383	4500	-42%	-35%
Verre trempé	M²	870	1331	574	942	-34%	-29%
Prestation feuilletage	M²			0	0		
TOTAL(1)			29237		33022		13%
Verre imprimé clair	T	3895	78213	1583	31640	-59%	-60%
Silicate de soude vitreux	T	3692	77765	4021	84955	9%	9%
Silicate de soude liquide		7914	88137	6609	73608	-16%	-16%
TOTAL(2)	KDA		244115		190203		-22%
TOTAL GENERAL	KDA		273352		223225		-18%

273352

223225

ملحق رقم(11): موازنة المبيعات لسنة 2016

2-VENTESE NQUANTITEETENVALEURHT

2.1 Réalisations par rapport aux prévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	prévisionsannée2016		realisationannée2016		Taux %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	9600	77760	1414	28972	15%	37%
Vitre latérales	U	42000	84000	1309	23753	3%	28%
Verre feuilleté	M²	6000	20400	1783	11997	30%	59%
Verre trempé	M²	9000	22500	821	1633	9%	7%
Prestation							
TOTAL(1)			204660		66355		32%
Verre imprimé	T	7800	226200	1704	49707	22%	22%
Silicate de soude vitreux	T	1200	32556	1666	43720	139%	134%
Silicate de soude liquid	T	12000	192816	6704	115241	56%	60%
Prestation fournie			1620		4581		
Autres(BV,sable,...)	KDA		1200		507		
TOTAL(2)			454392		213756		47%
Marchandises	KDA		18000		2575		
TOTAL(3)			18000		2575		
TOTAL H.T	KDA		677052		282686		42%

COMMERCIAL	UM	Realannée 2015		Realannée 2016		Evol(%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
PRODUITS							
Pare brise	U	2313	19352	1414	28972	-39%	50%
Vitre latérales	U	3792	17680	1309	23753	-65%	34%
Verre feuilleté	M²	2351	8458	1783	11997	-24%	42%
Verre trempé	M²	1106	1975	821	1633	-26%	-17%
Prestation							
TOTAL(1)			47465		66355		40%
Verre imprimé	T	3490	79691	1704	49707	-51%	-38%
Silicate de soude vitreux	T	970	24354	1666	43720	72%	80%
Silicate de soude liquid	T	7414	113918	6704	115241	-10%	1%
			3156		4581		45%
Autres(BV,sable,...)			499		507		2%
TOTAL(2)			221618		213756		-4%
Marchandises	KDA		13880		2575		
TOTAL(3)			13880		2575		
TOTAL H.T	KDA		282963		282686		0%

ملحق رقم (12): موازنة حسابات النتائج لسنة 2016

PARNATURE

N°Cpte	RUBRIQUE	Rappel 2015	Prévision. 2016	Réalisation. 2016	Tauxde réalis.
70	vente et produits annexes	282962	677052	282686	42%
700	<i>Dont: vente de marchandises</i>	13880	18000	2575	14%
701+702	<i>vente de produits finis et intermédiaires</i>	265927	657432	275530	42%
704	<i>vente de travaux</i>	0	0	0	
705	<i>vente d'études</i>	0	0	0	
7(03,06,08,09	<i>autres</i>	3155	1620	4581	283%
72	Variation stocks produits finis et en cours	-23790	8879	-30900	-348%
73	Production immobilisée	0	0	0	
74	Subvention d'exploitation	0	0	0	
	I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	259172	685931	251786	37%
60	Achats consommés	169443	332550	157756	47%
600	<i>Dont: achats de marchandises vendues</i>	11566	13847	2094	
601+602	<i>matières premières</i>	157877	318703	155662	49%
604	<i>achats d'études et de prestations de services</i>	0	0	0	
61	Service extérieurs	33374	21607	20868	97%
62	Autres service extérieurs	10082	20041	21725	108%
	II -CONSOMMATION DE L'EXERCICE	212899	374198	200349	54%
	III -VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	46273	311733	51437	17%
63	Charges personnel	188686	179262	153461	86%
64	Impôt , taxes et versements assimilés	3560	8187	15181	185%
	IV -EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-145973	124284	-117205	-94%
75	Autres produits opérationnels	0	6000	0	0%
65	Autres charges opérationnelles	0	1200	0	0%
68	Dotations aux amortissement et aux provisions et	118800	135300	108675	80%
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	0	19766	0	0%
	V -RESULTAT OPERATIONNEL	-264773	13550	-225880	-1667%
76	Produit financiers	0	0	0	
66	Charges financiers	1976	9698	73	1%
	VI- RESULTAT FINANCIER	-1976	-9698	-73	1%
	VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (-266749	3852	-225953	-5866%
79	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	0	0	
69	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES	259172	711697	251786	35%
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES	525921	707845	477739	67%
	VIII -RESULTAT NET DES ACTIVITES	-266749	3852	-225953	
77	Elements extraordinaires(produits) (à préciser)	0	0	0	
67	Elements extraordinaires(charges) (à préciser)	0	0	0	
	IX -RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0	
	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-266749	3852	-225953	-5866%

-266744

3852

-225953

ملحق رقم(13): موازنة الإنتاج لسنة 2017

1-PRODUCTIONPHYSIQUEETVALORISEE

1.1réalisationsparrapportauxprévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	prévisionsannée2017		realisationannée2017		TAUX %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	10200	61200	865	8605	8%	14%
Vitres latérales	U	48000	76800	1109	16236	2%	21%
Verre feuilleté	M²	6000	16800	2037	5412	34%	32%
Verre trempé	M²	9000	18000	4	4	0%	0%
Prestation d'assemblage	M²						
TOTAL(1)	KDA		172800		30257		18%
Verre imprimé	T	7200	154656	958	19337	13%	13%
Silicate de soude vitreux		7200	187776	4872	102794	68%	55%
Silicate de soude liquide	T	12000	162360	9033	100613	75%	62%
TOTAL(2)	KDA		504792		222744		44%
TOTAL GENERAL	KDA		677592		253001		37%

677592

253001

1.2Evolutiondesréalisations

V:KDA

PRODUCTION	UM	Realannée2016		Realannée2017		Evol(%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
PRODUITS							
Pare brise	U	1241	14723	865	8605	-30%	-42%
Vitres latérales	U	3009	12857	1109	16236	-63%	26%
Verre feuilleté	M²	1383	4500	2037	5412	47%	20%
Verre trempé	M²	574	942	4	4	-99%	-100%
Prestation feuilletage	M²			0	0		
TOTAL(1)			33022		30257		-8%
Verre imprimé clair	T	1583	31640	958	19337	-39%	-39%
Silicate de soude vitreux	T	4021	84955	4872	102794	21%	21%
Silicate de soude liquide		6609	73608	9033	100613	37%	37%
TOTAL(2)	KDA		190203		222744		17%
TOTAL GENERAL	KDA		223225		253001		13%

ملحق رقم(14): موازنة المبيعات لسنة 2017

2-VENTESE NQUANTITEETENVALEURHT

2.1 Réalisations par rapport aux prévisions

V:KDA

PRODUITS	UM	prévisions année 2017		realisation année 2017		Taux %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	10200	82620	564	14281	6%	17%
Vitre slatérales	U	48000	96000	1480	18578	3%	19%
Verre feuilleté	M ²	6000	20400	2321	8040	39%	39%
Verre trempé	M ²	9000	22500	34	100	0%	0%
Prestation							
TOTAL(1)			221520		40999		19%
Verre imprimé	T	7200	216504	801	24476	11%	11%
Silicate de soude vitreux	T	1200	34428	897	28600	75%	83%
Silicate de soude liquid	T	12000	202920	9145	163142	76%	80%
Prestation fournie			1680		2340		
Autres(BV,sable,...)	KDA		1200		830		
TOTAL(2)			456732		219388		48%
Marchandises	KDA		18000		5908		
TOTAL(3)			18000		5908		
TOTAL H.T	KDA		696252		266295		38%

696252

266295

COMMERCIAL	UM	Realannée 2016		Realannée 2017		Evol(%)	
PRODUITS		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	1414	28972	564	14281	-60%	-51%
Vitre slatérales	U	1309	23753	1480	18578	13%	-22%
Verre feuilleté	M ²	1783	11997	2321	8040	30%	-33%
Verre trempé	M ²	821	1633	34	100	-96%	-94%
Prestation							
TOTAL(1)			66355		40999		-38%
Verre imprimé	T	1704	49707	801	24476	-53%	-51%
Silicate de soude vitreux	T	1666	43720	897	28600	-46%	-35%
Silicate de soude liquid	T	6704	115241	9145	163142	36%	42%
			4581		2340		-49%
Autres(BV,sable,...)			507		830		64%
TOTAL(2)			213756		219388		3%
Marchandises	KDA		2575		5908		
TOTAL(3)			2575		5908		
TOTAL H.T	KDA		282686		266295		-6%

ملحق رقم (15): موازنة حسابات النتائج لسنة 2017

PARNATURE

N°Cpte	RUBRIQUE	Rappel 2016	Prévision. 2017	Réalisation. 2017	Tauxde réalis.
70	vente et produits annexes	282686	696252	266295	38%
700	<i>Dont: vente de marchandises</i>	2575	18000	5908	33%
701+702	<i>vente de produits finis et intermédiaires</i>	275530	676572	258047	38%
704	<i>vente de travaux</i>	0	0	0	
705	<i>vente d'études</i>	0	0	0	
7(03,06,08,09)	<i>autres</i>	4581	1680	2340	139%
72	Variation stocks produits finis et en cours	-30900	0	-1664	
73	Production immobilisée	0	0	0	
74	Subvention d'exploitation	0	0	0	
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	251786	696252	264631	38%
60	Achats consommés	157756	369880	183598	50%
600	<i>Dont: achats de marchandises vendues</i>	2094	13847	4864	
601+602	<i>matières premières</i>	155662	356033	178734	50%
604	<i>achats d'études et de prestations de services</i>	0	0	0	
61	Service extérieurs	20868	7671	26265	342%
62	Autres service extérieurs	21725	19148	16838	88%
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	200349	396699	226701	57%
	III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)	51437	299553	37930	13%
63	Charges personnel	165818	163026	133053	82%
64	Impôt , taxes et versements assimilés	2824	8203	2567	31%
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-117205	128324	-97690	-76%
75	Autres produits opérationnels	0	7200	0	0%
65	Autres charges opérationnelles	0	960	0	0%
68	Dotations aux amortissement et aux provisions et pertes	108675	126000	94800	75%
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	0	19563	0	0%
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	-225880	28127	-192490	-684%
76	Produit financiers	0	0	0	
66	Charges financiers	73	9445	0	0%
	VI - RESULTAT FINANCIER	-73	-9445	0	0%
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	-225953	18682	-192490	-1030%
79	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	0	0	
69	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	251786	723015	264631	37%
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	477739	704333	457121	65%
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-225953	18682	-192490	
77	Elements extraordinaires(produits) (à préciser)	0	0	0	
67	Elements extraordinaires(charges) (à préciser)	0	0	0	
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0	
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-225953	18682	-192490	-1030%

الملحق رقم(16): قائمة التجهيزات وجدول الإهلاكات

LISTE DES EQUIPEMENTS

DESIGNATION	VALEUR
FOUR SILICATE DE SOUDE	130 000
LIGNE SILICATE DE SOUDE	70 000
TOTAL	200 000

Tableux des amortissement

ANNES	V,AQUI	DOTATION	AMOR,CUM	VNC
2019	200000	20000	20000	180000
2020	200000	20000	40000	160000
2021	200000	20000	60000	140000
2022	200000	20000	80000	120000
2023	200000	20000	100000	100000
2024	200000	20000	120000	80000
2025	200000	20000	140000	60000
2026	200000	20000	160000	40000
2027	200000	20000	180000	20000
2028	200000	20000	200000	0

ملحق (18): جدول حسابات النتائج

U:KDA

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventes et produits annexes	261 600	261 600	261 600	261 600	261 600	261 600
Variation stocks produits finis et en cours						
Production immobilisée						
Subvention d'exploitation						
I - Production de l'exercice	261 600					
Achats consommés	175 752	175 752	175 752	175 752	175 752	175 752
Services extérieurs						
II- Consommation de l'exercice	175 752					
III - Valeur Ajoutée	85 848					
Charges personnel	51 000	52 000	52 500	53 000	53 600	54 000
Impôt, taxes et versement assimilés	4 216	4 216	4 216	4 216	4 216	4 216
IV - Excédent Brut d'Exploitation	30 632	29 632	29 132	28 632	28 032	27 632
Autres produits opérationnels						
Autres charges opérationnelles						
Dotations aux amortissements et provisions	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Reprise sur perte de valeur						
V - Résultat Opérationnel	10 632	9 632	9 132	8 632	8 032	7 632
Produits financiers						
Charges financiers	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
VI - Résultat Financier	6 000					
VII - Résultat Ordinaire	4 632	3 632	3 132	2 632	2 032	1 632
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	880	690	595	500	386	310
Impôts différés						
Total des Produits ACTIV. ORD	261 600					
Total des Charges ACTIV. ORD	257 848	258 658	259 063	259 468	259 954	260 278
VIII- Résultat Net ACTIV. ORD	3 752	2 942	2 537	2 132	1 646	1 322
Produits extraordinaires						
Charges extraordinaires						
IX - Résultat Extraordinaire	4 632	3 632	3 132	2 632	2 032	1 632
X - Résultat Net de l'exercice	3 752	2 942	2 537	2 132	1 646	1 322
Amortissements						
Cash Flow Brut						
Cumul Cash Flow Brut						
Remboursements Emprunts						
Cumul Remboursements Emprunts						
Cash Flow Net						
Cumul Cash Flow Net						

الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أسس اعتماد التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، باستخدام أدواته المتنوعة لاختيار أفضل بديل متاح. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة للتعرف على واقع التخطيط المالي بالشركة الإفريقية للزجاج التي تعتمد على الموازنة التقديرية للمبيعات، والإنتاج، وجدول حسابات النتائج، بالإضافة إلى تحليل الانحرافات وتصحيحها.

تعتمد الشركة على الطرق التقليدية في إعداد الموازنات التقديرية، وقد سجلت خسائر كبيرة طيلة الخمس سنوات الماضية. كما أن اعتماد الشركة على التخطيط المالي نسبي وقراراتها تخضع لاعتبارات متنوعة. وعليه تقترح الدراسة تعميق وتحديث استعمال التخطيط المالي للاختيار بين البدائل في سبيل ترشيد قرارات الشركة والخروج من أزمتها المالية.

كلمات مفتاحية: التخطيط المالي، ترشيد القرارات، الموازنات التقديرية، الانحرافات.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence les fondements d'utiliser la planification financière à la prise de décision dans l'entreprise économique, en utilisant ses différents outils pour choisir la meilleure alternative disponible.

Pour atteindre cet objectif, on a utilisé l'approche descriptive sur le plan théorique et l'étude de cas sur le plan pratique pour identifier la réalité de la planification financière dans la Société Africaine de Verre. Cette entreprise basée sur les données des budgets des ventes, de production et de tableau de résultats, ainsi que l'analyse et la correction des déviations. Mais, elle s'appuie sur des méthodes traditionnelles pour préparer le budget et a enregistré des pertes importantes au cours des cinq dernières années.

La dépendance de la société à l'égard de la planification financière est relative et ses décisions sont assujetties à diverses considérations. Par conséquent, l'étude suggère l'approfondir et le moderniser l'utilisation de la planification financière, pour choisir entre des alternatives afin de rationaliser les décisions de l'entreprise et de sortir de sa crise financière.

Mots clés : Planification financière, Rationalisation des décisions, Budgets Estimés, Déviations.