

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة
الاقتصادية
دراسة حالة ميناء جن جن

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

الأستاذ المشرف:

- مختار بن اعمر

إعداد الطالبتين:

- سميحة عسيلة

- أمال فتان

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	محاضر أ	عمر قيرة
مشرفا ومقرر	جامعة جيجل	مساعد أ	مختار بن اعمر
مناقشا	جامعة جيجل	مساعد أ	حبيبة بن زعدة

السنة الجامعية 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة
الاقتصادية
دراسة حالة ميناء جن جن

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

الأستاذ المشرف:

- مختار بن اعمر

إعداد الطالبتين:

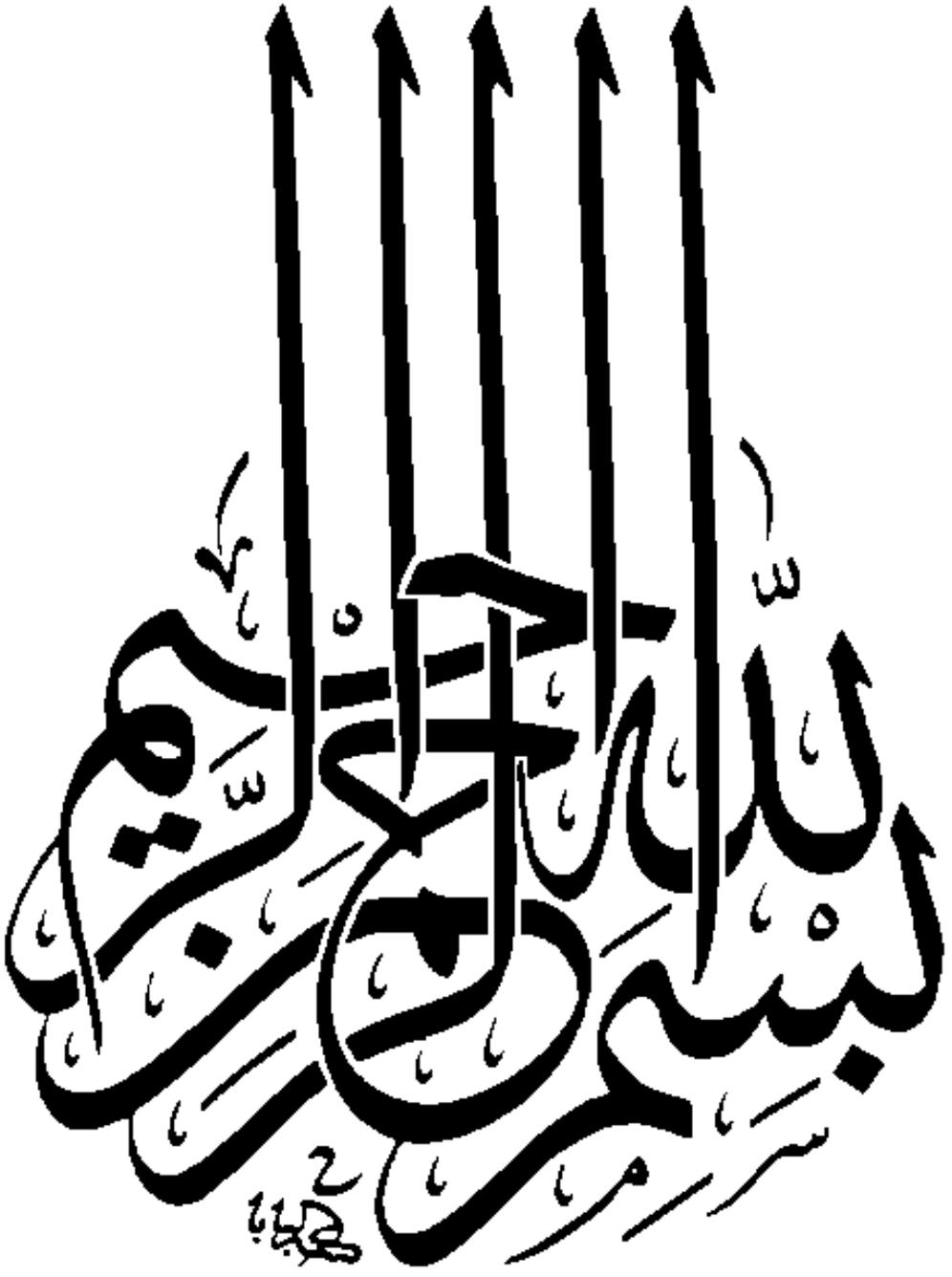
- سميحة عسيلا

- أمال فتان

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	محاضر أ	عمر قيرة
مشرفا ومقرر	جامعة جيجل	مساعد أ	مختار بن اعمر
مناقشا	جامعة جيجل	مساعد أ	حبيبة بن زعدة

السنة الجامعية 2020/2019



الشكر

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي أعاننا والذي استغثننا به وعليه توكلنا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

أشكر المولى عز وجل الذي أنار لنا الطريق إلى ما فيه الخير ووفقنا وأعاننا
ووهبنا نعمة العلم

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتوجه بخالص الشكر للذي وافق على أن يكون مشرفا لإنجاز هذا العمل ولم يبخل
علينا بنصائحه المقدمة في سبيل إتمام هذا البحث

الأستاذ " بن اعمر المختار "

كما نتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة ميناء جن جن على التسهيلات التي قدموها لنا
في الدراسة الميدانية وخاصة رئيس مديرية المحاسبة والمالية

كما نتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وخاصة أساتذة قسم علوم التسيير

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث

وإلى كل من تذكرنا بدعوة خالصة للسماء

أمال / سميحة

إهداء

إلى من كانت طاعتها عبادة، وحبها سعادة وإلى من غمرتنا نعمهما، إلى من
برضاهم تنتشر صدورنا، وإلى من يجب أن نخفض جناح الذل من
الرحمة.....إلى الوالدين الكريمين

إلى من ترعرعنا معهم وتربينا في كنفهم وكانوا لنا السند في هذه الحياة وتقاسمنا
معهم الحلوة والمرارة.....إلى الإخوة والأخوات

إلى كل أفراد العائلة

إلى من جمعنا بهم القدر ليكونوا الإخوة والأحبة الزملاء في الدراسة

إلى كل من مد يد العون لإنجاز هذا العمل

إلى كل الأساتذة اللذين أفادونا بتوجيهاتهم ونصائحهم

إلى كل من ذكرهم القلب ونسيهم القلم

إلى كل من يقول لا إله إلا الله محمد رسول الله

إلى كل من يجمع بين العلم والأخلاق

إليكم جميعاً أهذي ثمرة جهدنا

أمال / سميحة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	إهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ- ت	مقدمة
الفصل الأول: مفهوم التخطيط المالي وأدواته	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مفهوم التخطيط المالي
06	المطلب الأول: تعريف التخطيط وأنواعه
08	المطلب الثاني: تعريف التخطيط المالي وأنواعه
09	المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي ومتطلباته
11	المطلب الرابع: أهمية التخطيط المالي وأهدافه

13	المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي
13	المطلب الأول: التخطيط عن طريق الموازنات التقديرية
16	المطلب الثاني: تخطيط الربحية
20	المطلب الثالث: تخطيط الاستثمارات
26	المطلب الرابع: تخطيط الاحتياجات المالية
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: اتخاذ القرارات المالية وأنواعها في المؤسسة الاقتصادية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية
33	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصها
34	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار وأساليب اتخاذه
38	المطلب الثالث: تعريف القرارات المالية والسمات المميزة لها
39	المطلب الرابع: مبادئ القرارات المالية والعوامل المؤثرة في اتخاذها
41	المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية
41	المطلب الأول: قرار التمويل
44	المطلب الثاني: قرار الاستثمار

47	المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح
41	المطلب الرابع: القرارات المالية الأخرى
54	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء جن جن
57	المطلب الأول: نشأة مؤسسة ميناء جن جن
58	المطلب الثاني: مهام مؤسسة ميناء جن جن وأهدافها
59	المطلب الثالث: منشآت وتجهيزات مؤسسة ميناء جن جن
60	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن
64	المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة ميناء جن جن
64	المطلب الأول: تخطيط الاستثمارات ومدى مساهمته في اتخاذ قرارات الاستثمار في المؤسسة
68	المطلب الثاني: تخطيط الأرباح (ومردودية) ومدى مساهمته في اتخاذ قرارات توزيع الأرباح في المؤسسة
71	المطلب الثالث: الخطط المالية الأخرى ومدى مساهمتها في اتخاذ قرارات

	مالية أخرى
74	خلاصة
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
65	برنامج الاستثمارات، للسنتين الماليتين 2017 و 2018 ، في مؤسسة ميناء جن جن	الجدول (3-1)
68	جدول حسابات النتائج التقديري للسنة المالية 2018	الجدول (3-2)
70	نسبة المردودية المتوقعة للسنة المالية 2018	الجدول (3-3)
71	جانب الأصول من الميزانية المحاسبية المخططة للسنة المالية 2018	الجدول (3-4)
72	جانب الخصوم من الميزانية المحاسبية المخططة للسنة المالية 2018	الجدول (3-5)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	مراحل عملية التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية	الشكل (1-1)
18	تحديد نقطة التعادل بيانياً	الشكل (1-2)
38	نموذج شجرة القرارات	الشكل (2-1)
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن	الشكل (3-1)

الملاحق

العنوان	رقم الملحق
جدول الاستثمارات المتوقعة في مؤسسة ميناء جن جن (خلال السنتين الماليتين 2017،2018)	01
جدول حسابات النتائج المتوقع في مؤسسة ميناء جن جن (لسنة 2018)	02
الميزانية المحاسبية المخططة في مؤسسة ميناء جن جن (للسنة المالية 2018)	03

مقدمة

مقدمة:

إنّ التحديات الراهنة التي فرضتها العولمة واقتصاد السوق وكذا امتداد الأسواق المحلية إلى العالمية واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية، دفعت بالمؤسسات الاقتصادية إلى التأقلم مع الواقع لتتمكن من البقاء في بيئة تتميز بمحدودية الموارد والفرص وكذا بالتغير المستمر والسريع للمتغيرات والظروف الاقتصادية.

فالمؤسسة الاقتصادية مطالبة في هذه الظروف المتغيرة باستمرار أن تساير هذه الأخيرة وأن تسعى إلى التطور المستمر وذلك عن طريق تحديث أسلوب عمل مختلف الوظائف ليتماشى مع أفضل الطرق مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة على بقائها ونموها.

ومن أجل ذلك وجب على المؤسسة الاقتصادية التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة مسبقا على أساس الموارد المتاحة والمتوفرة، وليس ثمة شك أن عملية التوزيع والتخصيص المثالي لهذه الوارد تعتبر من أصعب المهام التي تعترض المشرفين عليها، وذلك في ظل ندرة الموارد التي أصبحت مؤشراتنا تزداد أكثر فأكثر.

وحتى يتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد على المسؤولين الإداريين القيام بوظائف أساسية من بينها التخطيط واتخاذ القرارات الصائبة.

وتحديدا تعتبر القرارات المالية من الركائز الأساسية للتسيير المالي الرشيد إذ يسعى من خلالها متخذ القرار المالي إلى تعظيم قيمة المؤسسة ونموها بالإضافة إلى توفير السيولة الكافية لمواجهة الالتزامات وسداد الديون وتحقيق مستوى مقبول من الأرباح وغير ذلك.

ضمن هذا المنطق اخترنا أن يكون موضوع بحثنا هذا، يتمحور حول " دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية".

إشكالية البحث:

لقد عمدنا إلى طرح إشكالية هذا البحث في شكل تساؤل رئيسي كما يلي:

ما هو الدور الذي يؤديه التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

بحيث تم درج الأسئلة الفرعية التالية تحت هذا التساؤل الرئيسي:

- ما هو مفهوم التخطيط المالي وما هي أنواعه وأدواته؟
- ما هو مفهوم اتخاذ القرارات المالية وما هي أنواعها وع

- لاقتها بالتخطيط المالي؟
 - وأخيرا ما هو واقع التخطيط المالي في مؤسسة ميناء جن جن وما مدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية؟
- فرضيات البحث:**

- وتبعاً لطبيعة هذا الموضوع وإشكاليته قمنا بطرح الفرضيتين التاليتين:
- تلجأ المؤسسة موضوع الدراسة إلى التخطيط المالي ولكن في إطار نطاق محدود.
 - القرارات المالية المتخذة من قبل المؤسسة موضوع الدراسة محدودة، وليست مبنية على الأسس العلمية اللازمة.

أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية و ذلك من خلال تحقيق الأهداف الأساسية التالية:
- الإحاطة بمفهوم التخطيط المالي وأدواته.
 - التعرف على تصنيفات القرارات وأساليب اتخاذها.
 - تسليط الضوء على دور التخطيط المالي وتبيان مدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة موضوع الدراسة.

أهمية البحث:

- تبرز أهمية هذا البحث في كون التخطيط عامة يعتبر الخطوة الأولى للإدارة العلمية لأي مؤسسة اقتصادية، ويحتل التخطيط المالي خاصة مكانة هامة وحيوية ضمن الإدارة المالية لهذه الأخيرة، لأن القرارات المالية التي يسمح باتخاذها تؤثر كثيرا على مصيرها ومستقبلها إذ أنها تحدد مسبقا سبل نجاحها (أو فشلها).
- أسباب اختيار موضوع البحث:**

- أما الأسباب والدوافع التي رغبتنا في إنجاز هذا البحث فهي ذاتية وأخرى موضوعية، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:
- إن هذا الموضوع يتصل مباشرة بتخصصنا الدراسي.
 - الميل والرغبة في الإطلاع على حيثيات هذا الموضوع.
 - حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى هذا النوع من البحوث الجامعية ذات الطابع النظري والكمي في آن واحد.
 - المساهمة في إثراء مكتبة الكلية ووضع هذا البحث تحت تصرف زملائنا.
 - اغتنام فرصة التمرن على إنجاز مثل هذه البحوث العلمية بالاعتماد على النفس وباستعمال الطرق العلمية المناسبة.

المنهج العلمي المتبع:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة، وبالتالي إنجاز هذا البحث، قمنا باستعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري ثم منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وتبعاً لذلك يمكن القول أن هذا البحث يعتبر وصفي مع اختبار العلاقة السببية بين متغير أول مستقل (هو التخطيط المالي) ومتغير ثاني تابع له (هو القرارات المالية).

حدود البحث:

لقد قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية.

- الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية لدراستنا بمؤسسة ميناء جن جن (بلدية الطاهير - ولاية جيجل).
- الحدود الزمانية: انحصرت الفترة المدروسة من نشاط المؤسسة موضوع الدراسة بين السنتين الماليتين 2017 و2018 وذلك تبعاً للبيانات والمعلومات التي وضعت تحت تصرفنا من قبل المسؤولين الإداريين (على مستوى دائرة المالية وخصوصاً مصلحة الميزانية).

خطة البحث:

لقد قمنا بتقسيم خطة هذا البحث إلى 03 فصول متكاملة، بحيث شكل الأول والثاني جانبيه النظري وشكل الثالث جانبه التطبيقي، تناولنا في الفصل الأول مفهوم التخطيط المالي بكل ما يتطلبه ذلك من تعريف وعرض أنواعه، ثم مراحلها ومتطلباته، وكذا إبراز أهميته وأهدافه، وبعد ذلك انتقلنا إلى توضيح طبيعة أدواته بقدر كافي من التفاصيل.

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى عملية اتخاذ القرارات (بما فيها المالية) بحيث قمنا بتعريفها وشرح خصائصها ثم تبيان مراحلها وأساليب اتخاذها، بالإضافة إلى توضيح السمات المميزة للقرارات المالية والمبادئ التي تخضع لها وكذا العوامل المؤثرة في اتخاذها، وبعد ذلك قمنا بعرض أهم أنواع هذه القرارات وإبراز الدور الذي يؤديه التخطيط المالي في اتخاذ كل نوع منها.

أما الفصل الثالث فقد درسنا فيه حالة "مؤسسة ميناء جن جن" وحاولنا إلقاء الأضواء على واقع التخطيط المالي فيها ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية خلال السنتين الماليتين 2017 و2018. وعلى إثر ذلك استخلصنا أهم نتائج هذه الدراسة الميدانية وبادرنا بتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تقيد مستقبلاً المؤسسة موضوع الدراسة في هذا المجال.

مع العلم أننا عمدنا إلى الإطلاع على عدد (قليل) من الدراسات العلمية السابقة التي تتصل بموضوعنا للاستفادة منها والإحاطة أكثر بهذا المجال المعرفي.

الفصل الأول: مفهوم التخطيط المالي وأدواته

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التخطيط المالي

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف الفرعية للإدارة المالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وهو تحديدا بداية العملية الإدارية ولا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله، وأصبحت اليوم تمنح له أهمية استثنائية من أجل مواجهة الظروف والتعقيدات التي تتصف بها بيئة المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، كما أن الأدوات المالية العلمية التي تسمح للتخطيط المالي بصناعة القرارات المالية أصبحت أكثر تطورا وتتطلب أن تتوفر الموارد البشرية المؤهلة وكذا كل المتطلبات الأخرى اللازمة لتوظيفها واستغلالها على أكمل وجه.

وفيما يلي سنحاول توضيح مفهوم التخطيط المالي وعرض أبرز أدواته العلمية.

المبحث الأول: مفهوم التخطيط المالي

تتمثل وظائف الإدارة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة، إلا أن أساسها هو التخطيط الذي يعد الوظيفة الإدارية الفرعية التي تسبق الوظائف الأخرى لأي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها حيث أنه يهدف إلى تحديد الاحتياجات والتحديات والاستعداد لمواجهةها، ويتضمن تحديد الأهداف المستقبلية في ضوء الموارد المتاحة ووضع خطة عمل مناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وسنحاول فيما يلي أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام ثم مفهوم التخطيط بشكل خاص.

المطلب الأول: تعريف التخطيط وأنواعه

للتخطيط (بشكل عام) عدة تعاريف وأنواع نوجزها في ما يلي:

1- تعريف التخطيط (بشكل عام):

يمكن القول أن التخطيط هو " أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل"¹.

كما يعرف التخطيط على أنه " البحث عن ما يجب فعله، وما نعينه هنا بالتخطيط كمجال واسع من القرارات هو تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج وحملات، البحث عن طرق وإجراءات محددة وإعداد جداول زمنية يومية"².

ومن هذا المنطق فإن المؤسسات الاقتصادية تنظر إلى التخطيط إلى أنه "وظيفة إدارية تتضمن القيام بوضع أهداف مستقبلية في ضوء الموارد المتاحة وفي ضوء تقييم العوامل السياسية و الاقتصادية والاجتماعية السائدة في البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على أدائها، كما تتضمن وضع خطة عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف الموضوعية"³.

مهما اختلفت التعريفات للتخطيط فإنها تدور حول محور واحد، وهو أن التخطيط يعني عملية اختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي يتم تقييمها لتحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف.

¹ عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص263.

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص53.

³ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة العربية الأولى، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص421.

1- أنواع التخطيط:

تستخدم المؤسسات أنواعا مختلفة من التخطيط يمكن تصنيفها وفقا لما يلي¹:

1-2- التخطيط حسب مدى تأثيره: ويشمل:

1-1-2- **التخطيط الاستراتيجي**: وهو التخطيط الذي يكون مهما، ويحدث تغييرا نوعيا في المؤسسة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته:

-التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد؛

-التخطيط لفتح سوق جديدة،... الخ.

2-1-2- **التخطيط التكتيكي**: وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته:

-تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق وغير ذلك.

2-1-3- **التخطيط التشغيلي (أو العملياتي)**: وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره قصير المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته:

-تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد الأولية وقطع الغيار، وغير ذلك.

2-2- التخطيط حسب المدى الزمني: ويتمثل في:

2-2-1- **التخطيط طويل المدى**: وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة المدى (هي خمس سنوات فما فوق).

2-2-2- **التخطيط متوسط المدى**: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات في الغالب.

2-2-3- **التخطيط قصير المدى**: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

2-3- التخطيط حسب الوظيفة: ويشمل في هذه الحالة على سبيل المثال:

2-3-1- **تخطيط الإنتاج**: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج وغير ذلك.

2-3-2- **تخطيط التسويق**: ويركز خاصة على المواضيع المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على إيرادات البيع وكيفية إنفاقها وغير ذلك.

2-3-3- **تخطيط القوى العاملة**: ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل الاحتياجات، الاستقطاب، التدريب والتطوير،... الخ.

¹محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص17، 19.

2-3-4- **تخطيط الشراء والتخزين:** ويخص تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي لطلبات المواد الأولية واللوازم المختلفة القابلة للاستهلاك، وكذا ظروف تخزينها،... الخ.

المطلب الثاني: تعريف التخطيط المالي وأنواعه

تعتبر عملية التخطيط المالي إحدى الوظائف الأساسية لنشاط أي مؤسسة، وستتطرق إلى أهم التعاريف والأنواع المتعلقة بها فيما يلي.

1- تعريف التخطيط المالي:

للتخطيط المالي تعريفات متعددة منها:

التخطيط المالي هو " مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد المالية والاستخدام لها، ولهذا فإن التخطيط المالي يشير إلى تحديد المتطلبات المالية والاستثمارات والنمو والأداء المالي خلال مدة محددة من الزمن"¹.

والتخطيط المالي هو كذلك " نشاط متواصل ومستمر، يؤثر كل من نمو المؤسسة، أدائها، استثماراتها واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة"².

كما يعرف أيضا على أنه " مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف، الإمكانيات، الوسائل، السياسات، الإجراءات، القواعد والمدة اللازمة للتنفيذ"³، لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد أن تتضمن ما يلي"⁴:

- تحديد الأهداف؛

- تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة؛

- اختيار البديل الأفضل (أي اتخاذ القرار المالي الأنسب)؛

- توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.

ويتضمن التخطيط المالي مجالين أساسيين للتحليل هما:

✓ **تحليل العوامل الخارجية:** ويتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد الوطني والظروف التي تنشط فيها المؤسسة، أي هل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش.

تحليل العوامل الداخلية: ويتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف والعمالة والأسواق... الخ.

1- أنواع التخطيط المالي:

¹ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص134.

² عدنان تابه نعيمة وأرشد فؤاد النيمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص169.

³ فيصل محمد الشوارة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص178.

⁴ نفس المرجع الآنف الذكر، ص178.

تتمثل أنواع التخطيط المالي فيما يلي:

2-1- من حيث مدة الخطة: وتشمل¹:

2-1-1- التخطيط المتوسط أو الطويل الأجل: هذا النوع من الخطط يحتاج إلى مدة زمنية متوسطة أو طويلة الأجل ومن عيوبها أنها أقل دقة ووضوح من الخطط قصيرة الأجل نظرا لصعوبة التنبؤ بالمستقبل لمدة زمنية طويلة.

ومن أمثلة على ذلك التخطيط للتوسيع وإضافة خطوط إنتاج جديدة أو التخطيط للاندماج بمشروع آخر،...، الخ

2-1-2- التخطيط قصير الأجل: هذا النوع عكس التخطيط المتوسط أو طويل الأجل لا يحتاج إلى مدة زمنية متوسطة أو طويلة ويتصف بالدقة والوضوح لسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة.

ومن أمثلة على ذلك التخطيط للتمويل بالمواد الأولية،...، الخ.

2-2- من حيث درجة الشمول للخطة: ونجد في هذه الحالة:

2-2-1- الخطة الشاملة: وهي الخطة التي تشمل جميع أعمال المؤسسة ضمن خطوط عريضة.

2-2-2- الخطة الجزئية: وهي الخطة التي تغطي نشاطا واحدا من أنشطة المؤسسة.

2-3- من حيث استعمال الخطة: بحيث يمكن التمييز بين:

2-3-1- الخطة وحيدة الاستعمال (الخطة المؤقتة): وهي الخطة التي تستعمل فقط لمدة واحدة لمعالجة مشكلة طارئة.

2-3-2- الخطة متكررة الاستعمال (غير المؤقتة): وهي الخطة التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع الذي وضعت من أجله وتمتاز بسهولة تنفيذ العمل بالإضافة إلى تحقيق وفر في التكاليف.

المطلب ثالث: مراحل التخطيط المالي ومتطلباته

يتطلب التخطيط المالي في المؤسسة، المرور بعدة مراحل، كما يستلزم توافر عدة متطلبات كما هو موضح فيما يلي:

1- مراحل التخطيط المالي: تتمثل المراحل المتتالية لعملية التخطيط المالي فيما يلي²:

1-1- المرحلة الأولى: تحليل الأداء السابق للمؤسسة: حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين تلك العناصر وبين المتغيرات المالية المختلفة للمؤسسة.

¹ عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 302-303.
² عدنان تايه نعيمة وباسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 113، 114.

1-2- المرحلة الثانية: تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل وغيرها من القرارات المالية.

1-3- المرحلة الثالثة: تحديد احتياجات الاستثمار وبدائله: في هذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.

1-4- المرحلة الرابعة: التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.

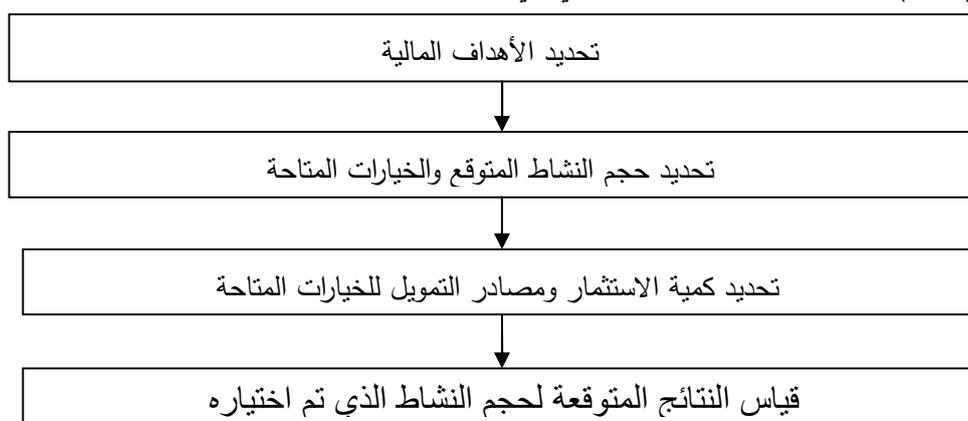
1-5- المرحلة الخامسة: تحليل البدائل المالية: يقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في الآجال القصيرة أم في الآجال المتوسطة و الطويلة وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية للمؤسسة، وهذه الخطوة تسمح باتخاذ القرار المالي الأنسب.

1-6- المرحلة السادسة: اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب في هذه الخطوة تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة يجب أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.

1-7- المرحلة السابعة: تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن يترتب عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو انعكاسات ومدى تأثيرها على بقاء المؤسسة واستمرارها على المدى البعيد.

1-8- المرحلة الثامنة: تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم وتتناغم مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق الغايات والأهداف الموضوعية، والشكل التالي يلخص لنا مراحل التخطيط المالي.

الشكل رقم (1-1): مراحل عملية التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية.



المصدر: مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة العربية الأولى، دارأجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص424.

2- متطلبات التخطيط المالي:

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة من الاعتبارات أهمها ما يلي¹:

2-1- دقة عملية التنبؤ: تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك، كما ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل نسبة التضخم ومعدلات نمو الاقتصاد الوطني ومدى توافر المواد الخام، وأسعار العملات المختلفة... وغيرها وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف الداخلية.

وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة كل من الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة تعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالي.

2-2- الوصول إلى أفضل خطة ممكنة: لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد الإدارة المالية على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة. لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة فنجد على سبيل المثال أنه لا توجد قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي ولكن على الرغم من ذلك يجب أن يتخذ قرارا بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها من قبل المؤسسة.

2-3- مراجعة ومتابعة الخطة المالية: لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، حيث أنه لابد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محل القياس فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا لمرور الاقتصاد الوطني بمرحلة مؤقتة من الكساد مثلا.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط المالي وأهدافه

التخطيط المالي يعد الخطوة التمهيديّة لعمليات الإدارة المالية وتتمثل أهميته وأهدافه إلى ما يلي:

1- أهمية التخطيط المالي:

الإعداد الجيد لعملية التخطيط المالي يوفر الأرضية الراسخة والصلبة لتعبئة الجهود والموارد المالية المتاحة للمؤسسة وتوظيفها توظيفا أمثلا، وقد تزايدت أهمية التخطيط المالي في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات الكبيرة والواسعة التي شاهدها البيئة الخارجية بما تتضمنه من تشريعات، وتطورات تكنولوجية وتعقدتها وكذا المخاطر المرتبطة بالاستثمارات، وزيادة الطلب على رأس المال، وكذلك تغيرات البيئة الداخلية التي تتعلق

¹ محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، التحليل المالي لمشروعات الأعمال، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2008، ص ص126-

بالكفاءة التشغيلية والهيكل التنظيمية والتنوع الحاصل في بيئة العمل وغير ذلك ومن بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط المالي على وجه الخصوص نجد ما يلي¹:

- يحسن قدرة المؤسسة على التركيز ويوفر لها المرونة: حيث أن التركيز يجعل المؤسسة أكثر قدرة على معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته، بالإضافة إلى معرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات؛

- يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف في كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض. ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد والمجموعات، وأنظمة العمل بما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام؛

- يساهم في تحسين اتجاهات الفعل: حيث أنه يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز وأفضل.

- تحسين إدارة الوقت: حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد، وعليه فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل، وكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة بدائل وخيارات، التي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى من خلال ترتيب تلك البدائل والخيارات حسب أولويتها وأهميتها؛

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

2- أهداف التخطيط المالي: يمكن القول أن أبرز أهداف التخطيط المالي تشمل²:

- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية بما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو؛

- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها بأقل ما يمكن من كلفة؛

- التصميم الأمثل للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج المناسب من مصادر التمويل بحيث يسمح ذلك بتعظيم قيمة المؤسسة (ثروة حملة الأسهم)؛

- وتنفيذ القرارات المالية الأخرى في مجالات الاستثمار وتوزيع الأرباح، وغيرها، بأفضل الطرق الممكنة.

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

للتخطيط المالي عدة أدوات منها الموازنات التقديرية، تخطيط الربحية، تخطيط الاستثمارات الرأسمالية وتخطيط الاحتياجات المالية، بالإضافة إلى بطاقة الأداء المتوازنة، تحليل الحساسية والتحليل

" وغير ذلك، وفيما يلي سنحاول عرض أهم هذه الأدوات. SWOT "

¹ عدنان تايه النعيمي وياسين كاسب الخرشه، مرجع سابق، ص 109، 110.

² نفس المرجع الآنف الذكر، ص 109.

المطلب الأول: التخطيط عن طريق الموازنات التقديرية:

تعد الموازنات التقديرية أداة فعالة في إدارة المؤسسة، إذ أنها أداة للتخطيط والرقابة لفترة مستقبلية كما هو موضح فيما يلي:

1- تعريف الموازنة التقديرية:

هناك عدة تعاريف للموازنة التقديرية نذكر ما يلي:

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

ويعرفها معهد المحاسبين بإنجلترا على أنها " خطة كمية رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة أو الأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين"².

كما تعرف الموازنة التقديرية أيضا على أنها " خطة للمؤسسة تتضمن التفضيلات الخاصة بكيفية الإنفاق والحصول على الأموال، وأداة تساعد على تحسين الأداء، كما أنها تعبر عن الجهود المطلوبة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة وهي تحقق الوظائف الإدارية التالية:

التخطيط، التنسيق، الرقابة والتحفيز"³.

2- أنواع الموازنات التقديرية:

هناك أنواع عديدة من الموازنات التقديرية وكلها تعتبر ضرورية في المؤسسة الاقتصادية التي ترغب أن يكون لها نظام متكامل للموازنات، وفيما يلي الأنواع الأكثر استعمالا منها⁴:

2-1- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

نصادف في هذه الحالة الأنواع التالية:

2-1-1- الموازنات التقديرية طويلة الأجل:

وهي تغطي فترة تزيد عن خمس (05) سنوات، مثل موازنة الاستثمارات.

2-1-2- الموازنات التقديرية قصيرة الأجل:

وهي سنوية، تستعمل للتخطيط لأنشطة الاستغلال بالدرجة الأولى ولذلك تعتبر عملية وتدخل تحت هذا الباب الموازنات التالية:

- الموازنات التقديرية للمبيعات (وهي الموازنة الأولى التي يجب إعدادها)؛

¹ خبير الشركة العربية المتحدة للتدريب، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، القاهرة، 2006، ص 129.

² محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 4.

³ بلال لطرش، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل، 2014، ص 76.

⁴ صالح خالص صافي، تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 25، 26.

- الموازنة التقديرية للإنتاج (وتعد على أساس الموازنة التقديرية للمبيعات)؛
- الموازنة التقديرية للتموينات (تعد بعد الموازنة التقديرية للإنتاج وعلى أساسها)؛
- بالإضافة إلى الموازنات التقديرية للعمل والأجور والموازنات التقديرية للتدفقات النقدية والمتعلقة بتخطيط الأرباح وكيفية توزيعها وغير ذلك.

حيث أن مجموع هذه الموازنات يشكل الموازنة التقديرية السنوية الشاملة للمؤسسة.

2-2- من حيث وحدة القياس المستعملة:

في هذه الحالة نصادف موازنات معبر عنها على أساس عيني (أي كمية الوحدات المنتجة، الأمتار من النسيج، ساعات العمل،... الخ) وموازنات معبر عنها على أساس نقدي، وهذه الأخيرة هي الأكثر استعمالاً لأن التعبير النقدي يمكن من توحيد وحدات القياس المختلفة.

2-3- من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها:

تقسم الموازنات التقديرية حسب طبيعة الأعمال التي تغطيها إلى ما يلي:

2-3-1- موازنات الاستغلال (أو التشغيل):

وهذه الموازنات تغطي النشاطات العادية للمؤسسة، من تموين، إنتاج وبيع،... الخ.

2-3-2- الموازنات المالية:

وتتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنات الاستغلال، وبالإضافة إلى ذلك فهي تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها، وعادة ما نجد مجموعة هذه الموازنات تتكون من:

- الموازنة التقديرية للاستثمارات؛

- الموازنة التقديرية النقدية؛

- خطط التمويل التقديري؛

- موازنة القدرة على التمويل الذاتي؛

- الخطط المالية الأخرى المتعلقة مثلاً: بتوزيع الأرباح المتوقعة.

2-4- من حيث معيار الثبات والمرونة:

تبعاً لهذا المعيار تنقسم الموازنات التقديرية إلى ما يلي:

2-4-1- الموازنات الثابتة:

تكون مبنية على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط وتستعمل في المؤسسات التي تنشط في محيط تستطيع أن تتنبأ فيه بدقة بحجم نشاط الفترة القادمة.

2-4-2- الموازنات المرنة والمتغيرة:

تعد الموازنات المرنة على أساس تعدد الأسعار بينما تعد الموازنات المتغيرة (أو الديناميكية) على أساس عدد مستويات من النشاط ويمكن أن نعبر بالموازنة المرنة على النوعين من هاته الموازنات.

2-5- من حيث درجة التفاصيل التي تشتمل عليها:

تقسم الموازنات التقديرية في هذه الحالة كالتالي:

2-5-1- موازنات المسؤولية:

إن المؤسسة تتكون من عدة أقسام وعلى رأس كل منها يوجد مسؤول بحيث يكون لكل جزء موازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها الفترة القادمة فموازنة المسؤولية هي إذن أداة فعالة للرقابة لأنها توفر المعلومات المفصلة التي بواسطتها يقيم الأداء المسؤول الذي هو على رأس القسم المعني وتتخذ الإجراءات المصححة الواجب القيام بها.

2-5-2- موازنة البرامج:

أما هذا التصنيف فيحدد ما تنوي المؤسسة القيام به من خطط رئيسية وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة ك شراء آلة جديدة إنتاج منتج جديد القيام بحملة للدعاية، فتح سوق جديد،...الخ.

3- مراحل إعداد الموازنة التقديرية ومراقبة تنفيذها:

تتمثل مراحل عملية إعداد الموازنة التقديرية ومراقبة تنفيذها، أساسا، فيما يلي¹:

1-3- التقدير:

يمكن تعريف التقدير على أنه سلوك إرادي علمي وجماعي يهدف إلى مواجهة المستقبل، فالتقدير ينطلق من دراسة الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، من أجل تحديد الأهداف القصيرة الأجل والمنبثقة من المخططات الطويلة والمتوسطة الأجل أو الإستراتيجية للمؤسسة.

1-2- الإعداد (إعداد الموازنات):

بعد تحديد الأهداف يتم تقسيمها على مختلف مراكز المسؤوليات التي تتولى تحقيقها، ويتم تحديد الوسائل والموارد الضرورية لكل مركز من أجل تنفيذ برنامج عمله.

1-3- المراقبة:

بعد إعداد الموازنات وتنفيذها من طرف مختلف مراكز المسؤوليات تأتي مرحلة المراقبة، والمتمثلة في تقريب النتائج المحققة بالموازنات المحددة، ثم استخلاص الفروقات التي يتم تحليلها واستغلال غير العادية منها، وعليه يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ما يلي:

أولاً: مرحلة إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة نقوم بمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدر المتواجدة في الموازنة، واستخلاص الانحرافات، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

ثانياً: مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها: في هذه المرحلة يتم دراسة كل انحراف على حدة، بهدف تحديد مدى أهميته، وأسبابه ويتطلب ذلك ما يلي:

- تحديد طبيعة كل انحراف؛

- ربط الانحراف بالنتائج الأخرى ومقارنة الاتجاه فيما بينها؛

¹ ناصر دادى عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص 50-51.

-البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف وتحليلها؛

-تحديد المسؤولية عن الانحراف اعتمادا على قدرة المسؤول على الرقابة والتحكم في النتائج.

ثالثا: مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود

الانحراف السلبي واتخاذ القرارات لمعالجته ومنع تكراره ويتطلب ذلك ما يلي:

-مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحراف السلبي مع المسؤولين المباشرين؛

- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة هذا الانحراف، وتحديد الطرق والوسائل التي

تعالج وتصحح الأوضاع غير المرضية وتفادي تكرارها في المستقبل؛

- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية وقد يشمل ذلك ما يلي:

• القيام بدراسة وأبحاث لتحسين الأوضاع؛

• التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعية سابقا وبالتالي قابليتها للتحقيق؛

• تعديل الأهداف المقدرّة وإعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك.

المطلب الثاني: تخطيط الربحية

يعتبر الربح من أفضل مقاييس الأداء التي تستخدم في تقييم نتائج الفعاليات الاقتصادية، وسوف نركز فيما

يلي على تحليل التعادل وكذلك تحليل الروافع كأدوات لتخطيط الربحية.

1- تحليل التعادل:

1-1- تعريف تحليل التعادل:

يقصد بتحليل التعادل " تحليل العلاقة القائمة بين التكاليف وحجم النشاط الإنتاجي والبيعي والأرباح الناجمة

عن مقارنة هذه التكاليف التي سببها مستوى إنتاجي معين مع الإيرادات المتوقعة لمبيعات هذا الإنتاج"¹.

وتعرف نقطة التعادل بأنها " النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات وبذلك يكون

صافي الربح مساو للصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة

الخسائر"².

عناصر تحليل التعادل:

يقوم تحليل التعادل على تصنيف تكاليف المؤسسة إلى تكاليف متغيرة وثابتة، وتحديد الهامش الربحي

الممكن تحقيقه.

1-2-1- التكاليف الثابتة: وتعرف بأنها " التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم المبيعات أو الإنتاج بمعنى

أن المؤسسة تتحمل هذا النوع من التكاليف حتى ولو توقف الإنتاج لأي سبب من الأسباب"³. ومن أمثلة

¹ عائشة بن واضح سنوسي وعبد الكريم البشير، استخدام نموذج المحاكاة في تخطيط أرباح المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 18، 2018، ص 280.

² عبد الغفار الحنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 194-195.

³ نفس المرجع الأتف الذكر، ص 166.

التكلفة الثابتة للإيجارات والفوائد على القروض ومرتببات رجال الإدارة ومصاريف الكتب العمومية وإهلاك مباني المصنع والمعدات"¹.

1-2-2- التكاليف المتغيرة: وهي " 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"².

1-2-3- هامش الربح المشترك: ويمثل "الفرق بين سعر البيع للوحدة الواحدة والكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، وكلما ارتفع الفرق يعني تغطية أكبر للتكاليف الثابتة، كما أنه كلما تم بيع وحدات أكثر تعني السرعة في تغطية التكاليف الثابتة"³. عند فصل التكلفة الثابتة عن التكاليف الكلية فإنه يمكن مقارنة الإيرادات بالتكاليف المتغيرة. ويعبر عن هامش الربح المشترك (هامش المساهمة) بالصيغة التالية⁴:

هامش المساهمة = (السعر - التكلفة المتغيرة)

إجمالي المساهمة = (الإيرادات الكلية - التكلفة المتغيرة الكلية)

حيث إذا كان:

- إجمالي المساهمة = التكلفة الثابتة الكلية ← (نقطة التعادل، لم يتم تحقيق أي ربح أو خسارة)

- إجمالي المساهمة < التكلفة الثابتة الكلية ← (تحقيق أرباح)

- إجمالي المساهمة > التكلفة الثابتة الكلية ← (تحقيق خسارة)

1-3-3- مداخل تحديد نقطة التعادل:

يمكن تحديد نقطة التعادل وفق ثلاثة مداخل هي⁵:

1-3-1- المدخل الجدولي: تقوم هذه الطريقة على حساب التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند مستويات المبيعات المختلفة وتكون نقطة التعادل عند تساوي كل من الإيرادات والتكاليف الكلية وعندما يكون الربح صفراً.

الربح = الإيرادات الكلية - التكاليف الكلية

1-3-2- المدخل المعادلي: تقوم هذه الطريقة على استخراج نقطة التعادل عن طريق المعادلة التالية:

التكاليف الثابتة

= نقطة التعادل

الهامش الإيرادي للوحدة

¹ عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص101.

² أسعد حميد علي، الإدارة المالية، الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص166.

³ خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص82.

⁴ نور الدين خبابية، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص287.

⁵ عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص ص244، 245.

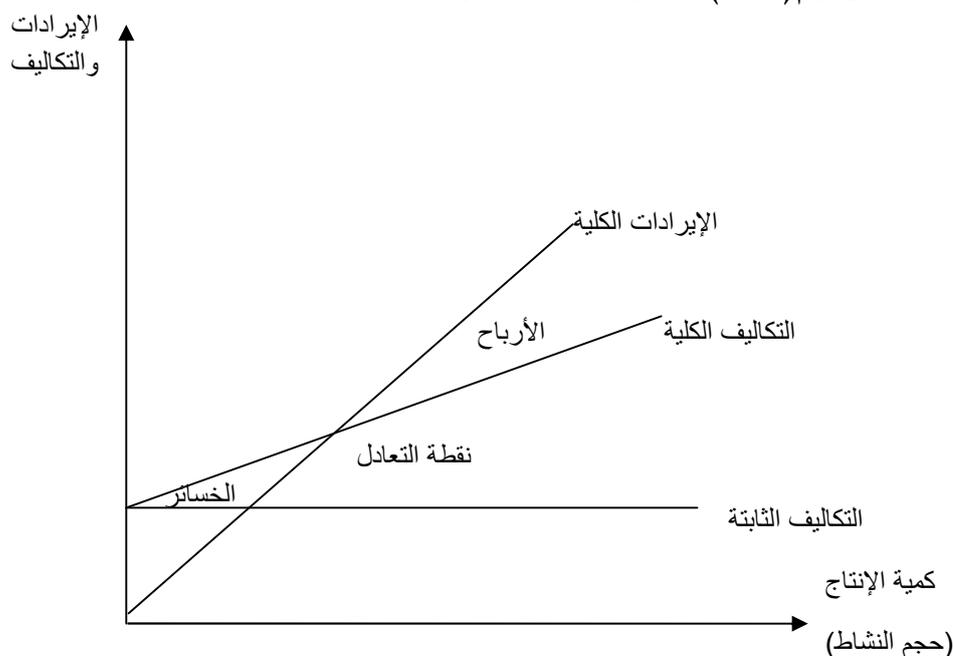
حيث الهامش الإيرادي للوحدة = ثمن بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

1-3-3- المدخل البياني (نقطة التعادل): تقوم هذه الطريقة على تمثيل منحني التكاليف الكلية

والإيرادات الكلية واستخراج نقطة التقاطع بينهما، والتي تكون نقطة التعادل.

والشكل الموالي يوضح لنا كيفية تحديد نقطة التعادل بيانيا:

الشكل رقم (1-2): تحديد نقطة التعادل بيانيا



المصدر: محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، الجزء الأول، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 2006، ص153.

2- تحليل الروافع:

تحليل الرفع هو المدى الذي يمكن به زيادة الأرباح في المؤسسة نتيجة زيادة التكاليف الثابتة أو أموال الاقتراض، ويمكن التمييز بين الروافع التالية¹:

2-1- الرفع التشغيلي:

2-1-1- تعريف الرفع التشغيلي: هو مدى أو نسبة الزيادة في الأرباح نتيجة استخدام التكاليف الثابتة في العمليات، ونعني بدرجة الرفع التشغيلي (DOL) نسبة الزيادة في الأرباح المرافقة لزيادة المبيعات.

¹ نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص269، 278.

2-1-2- طرق إيجاد درجة الرفع التشغيلي:

من بين طرق إيجاد درجة الرفع التشغيلي نجد:

$$\text{درجة الرفع التشغيلي} = \frac{\text{كمية المبيعات قبل الزيادة} \times \text{هامش الإيرادي للوحدة}}{\text{كمية المبيعات الزيادة قبل} \times \text{هامش الإيرادي للوحدة} - \text{التكاليف الثابتة}}$$

حيث هامش الإيرادي للوحدة = سعر بيع الوحدة - التكاليف المتغيرة للوحدة

$$\text{درجة الرفع التشغيلي} = \frac{\text{قيمة المبيعات بعد الزيادة} - \text{التكاليف الثابتة}}{\text{صافي الربح قبل الفوائد و الضريبة بعد الزيادة}}$$

2-2- الرفع المالي:

2-2-1- تعريف الرفع المالي:

يعرف الرفع المالي بأنه مدى أو نسبة الزيادة في الأرباح نتيجة استخدام أموال الغير (الاقتراض) في عمليات المؤسسة من أجل تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة، وتزداد درجة الرفع المالي كلما زاد اعتماد المؤسسة على استخدام أموال الغير (الاقتراض) لتمويل رأسمالها المستثمر من أجل تحقيق دخل مرتفع لأصحاب المؤسسة ومساهمتها.

2-2-2- طرق إيجاد درجة الرفع المالي: يمكن إتباع الطريقتين التاليتين:

نسبة التغير في عائد السهم العادي

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\text{نسبة التغير في عائد السهم العادي}}{\text{نسبة التغير في صافي الربح قبل الفائدة والضريبة}}$$

نسبة التغير في صافي الربح قبل الفائدة والضريبة

صافي الربح قبل الفائدة والضريبة

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفائدة والضريبة}}{\text{صافي الربح قبل الضريبة}}$$

صافي الربح قبل الضريبة

2-3- الرفع المشترك:

2-3-1- تعريف الرفع المشترك: هو مدى أو نسبة الزيادة في الأرباح نتيجة استخدام التكاليف الثابتة

واستخدام أموال الغير في العمليات معاً.

2-3-2- طرق إيجاد درجة الرفع المشترك: وتتمثل فيما يلي:

درجة الرفع المشترك = الرفع التشغيلي × الرفع المالي

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{نسبة التخفيض في صافي الربح قبل الفائدة والضريبة}}{\text{نسبة التخفيض في عائد السهم العادي}} \times \frac{\text{نسبة التخفيض في صافي الربح قبل الفائدة والضريبة}}{\text{نسبة التخفيض في حجم المبيعات}} \\ &= \frac{\text{نسبة التخفيض في عائد السهم العادي}}{\text{نسبة التخفيض في حجم المبيعات}} \\ &= \frac{\text{المبيعات - التكاليف الثابتة}}{\text{صافي الربح قبل الفائدة والضريبة}} \times \frac{\text{صافي الربح قبل الفائدة والضريبة}}{\text{صافي الربح قبل الفائدة والضريبة}} \\ &= \frac{\text{قيمة المبيعات - التكاليف الثابتة}}{\text{صافي الربح قبل الضريبة}} \end{aligned}$$

المطلب الثالث: تخطيط الاستثمارات

تتطلب عملية تخطيط الاستثمارات تقييم مختلف المشاريع المطروحة أمام المؤسسة كبداية يمكن اختيار الأفضل منها، بإتباع عدة أساليب وطرق علمية، سواء كان ذلك في ظروف التأكد التام أو في ظروف عدم التأكد التي تحيط بهذه المشاريع الاستثمارية في بيئتها، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

1- تقييم الاستثمارات في ظروف التأكد التام:

في هذه الحالة يمكن استعمال الطرق التقليدية أو الطرق الحديثة التالية لتقييم الاستثمارات والمفاضلة فيما بينها.

1-1- الطرق التقليدية:

وتتميز بإهمالها القيمة الزمنية للنقود، وتتمثل خاصة في:

1-1-1- فترة الاسترداد:

يعرف هذا المعيار بأنه " الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد الإنفاق الرأسمالي للمشروع عن طريق صافي المكاسب النقدية المتولدة عن المشروع"¹.

كما يعرف أيضا بأنه " الفترة التي يستطيع فيها المشروع استرداد الأموال المستثمرة فيه، أو الفترة التي عندها يتحقق التساوي بين التدفقات النقدية الخارجة والداخلة"².

¹ أحمد رمضان نعمة الله، تخطيط المشروعات الاستثمارية دراسات الجدوى الاقتصادية، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص76.

² كاظم جاسم العيسوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص114.

ويتم حساب فترة الاسترداد وفق الطريقتين التاليتين:

- الطريقة الأولى:

في حالة تساوي التدفقات النقدية السنوية الصافية، فإن فترة الاسترداد تحسب كما يلي¹:

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

حيث:

I_0 : مبلغ الإنفاق الاستثماري المبدئي

DR: فترة الاسترداد

C_p : التدفقات النقدية السنوية الصافية

- الطريقة الثانية:

في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية، فإن فترة الاسترداد تحسب مباشرة من توزيع التدفقات النقدية للمشروع وتحسب كما يلي:

$$DR = \sum_{t=1}^n CF - I_0$$

وطبقا لهذه الطريقة، يفضل المشروع الاستثماري الذي تغطيه تدفقاته النقدية الداخلة قبل الإنفاق الرأسمالي في أسرع (أقصر) فترة زمنية.

حيث يقصد بالتدفقات النقدية الربح قبل خصم الإهلاك وفرض الضريبة وتتلخص مزايا استخدام فترة الاسترداد في أنها:

- تؤمن إعادة رأس المال المستثمر في أقرب فترة زمنية ممكنة.

- أما العيوب التي تعرضها لعدة انتقادات فمن أهمها:

- أنها تهمل التدفقات النقدية المتحققة بعد فترة الاسترداد؛

- أنها لا تهتم بمقدار العائد على الاستثمار لإهمالها العوائد بعد فترة الاسترداد مهما كان حجمها كما

أنها لا تحدد العائد الذي يمكن تحقيقه بعد فترة الاسترداد.

1-1-2- معدل العائد المحاسبي:

ويستعمل لقياس مردودية الأموال المستثمرة انطلاقا من الوثائق المحاسبية، ويعبر عنه بسعر الفائدة للتدفقات النقدية للمشروع، وهو ما يبين التكاليف التي يتطلبها المشروع المقترح، وبالتالي فهو تسمية أخرى للكفاية

¹ مليكة زغيب وميلود بوشنقير، التفسير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص

الحدية لرأس المال التي تعتبر إحدى المفاهيم التي بني عليها التحليل فيما يتعلق بقرارات رجال الأعمال بشأن الاستثمار.

ويحسب بالعلاقة التالية¹:

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

حيث:

TRC : معدل العائد المحاسبي

\bar{R} : متوسط الربح المحاسبي

I_0 : مبلغ الإنفاق الاستثماري الأولي

وللحكم على ربحية المشروع وفقا لهذه الطريقة، فلا بد من مقارنة معدل العائد المحاسبي مقارنة بعائد الفرصة البديلة سواء كان متوسط أسعار الفائدة أو متوسط التكلفة المرجحة للأموال وهذا إذا كان القرار خاص ببدل واحد، فإذا تعددت البدائل فيمكن المفاضلة بينها على أساس اختيار أعلى المعدلات بشرط أن يكون أيضا أعلى معدل الفرصة البديلة.

ومن مزايا هذا المعيار أنه:

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

أما عيوبه فتتمثل في كونه:

- قد يؤدي إلى قبول اقتراحات تسهم بدرجة أقل في تعظيم ثروة الملاك أو تفرض اقتراحات قد تساهم في تعظيم تلك الثروة لأنها تعتمد الربح المحاسبي بدلا من التدفقات النقدية.

1-2- الطرق الحديثة:

من أهم مميزات هذه الطرق أنها تأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقود وتتمثل في :

1-2-1- صافي القيمة الحالية:

تعرف صافي القيمة الحالية بأنها " الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة للمشروع والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة"².

¹ نفس المرجع الآنف الذكر، ص 167.

² نوري موسى شقيري وأسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 150.

ويمكن حساب صافي القيمة الحالية كما يلي¹:

$$VAN = \sum_{t=1}^n cf \times \frac{1}{(1+t)^i} - I_0$$

حيث:

VAN : صافي القيمة الحالية

I_0 : مبلغ الإنفاق الاستثماري الأولي

CF : التدفقات النقدية الصافية

t : متوسط تكلفة الأموال المستعملة لتمويل المشروع الاستثماري

n : مدة الحياة الاقتصادية للمشروع

وفي حالة تساوي التدفقات النقدية يمكننا استخدام العلاقة التالية:

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

بحيث يتم اختيار المشروع الاستثماري الذي يسمح بتحقيق أكبر صافي قيمة الحالية.

وتتميز هذه الطريقة بمجموعة من المزايا أهمها:

- أنها تعرض بشكل منطقي الأرباح التي يحققها المشروع مقارنة بكلفة الاستثمار والحد الأدنى للعائد المطلوب تحقيقه مقارنة مع معدل الخصم.

أما أهم عيوبها فتتمثل في كونها:

- لا تعطينا نتائج مقنعة إذا اختلفت كلفة الاستثمار للبدائل المختارة.

1-2-2- معيار مؤشر الربحية:

يمكن الحصول على قيمة مؤشر الربحية " بقسمة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الدورية خلال عمر المشروع على التكلفة الاستثمارية الإجمالية للمشروع، وذلك وفق العلاقة التالية"²:

¹ مليكة زغيب وميلود بوشنقىر، مرجع سابق، ص173.

² عاطف وليم أندوراس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص442.

$$1 + \frac{VAN}{I_0} = IP$$

حيث:

IP: مؤشر الربحية

ومن أهم المزايا التي يتصف بها هذا المعيار أنه¹:

- يعكس فعالية و إنتاجية الاستثمار حيث يقيس العائد الصافي للوحدة النقدية الواحدة من رأس المال المستثمر؛

- يساعد على ترتيب البدائل الاستثمارية ذات الربحية والتي لها جدوى اقتصادية والبدائل الذي يكون مؤشر ربحية أكبر من بقية البدائل الأخرى يكون هو المفضل.

أما أبرز عيوبه فتتمثل في كونه²:

- يعتمد في تطبيقه على تحديد معامل أو سعر الخصم المناسب لخصم التدفقات النقدية وذلك يعنى أن الخطأ في تقدير هذا العامل سيكون له أثر على اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد.

1-2-3- معيار معدل العائد الداخلي:

ويعرف بأنه " معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري تساوي الصفر³.

ويمكن حساب معدل العائد الداخلي انطلاقاً من العلاقة التالية⁴:

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

أو

$$I = \sum_{t=1}^n CF \frac{1}{(1+x)^n}$$

ويتمتع هذا المعيار بعدة مزايا أهمها " أنه سهل الفهم ويفضل من مسؤولي المؤسسات لأنه يعبر عن الربحية النسبية للمشروع"⁵.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص303.

² نفس المرجع الألف الذكر، ص305.

³ مصطفى يوسف كافي، تقويم إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص184.

⁴ مليكة زغيب وميلود بوشنقىر، مرجع سابق، ص178.

⁵ فايز تايم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص165.

ومن عيوبه أنه: " يحدث أحيانا أن تعطي هذه الطريقة أكثر من معدل عائد واحد يحقق المعادلة المستخدمة في الحساب وفي هذه الحالة يصعب معرفة أيها أصح"¹.

2- تقييم الاستثمارات في ظروف عدم التأكد:

يقصد بعدم التأكد التام احتمال أن تحقق ظاهرة معينة يكون غير معروف، ومن أهم المعايير المستعملة في تقييم المشاريع في هذه الظروف نجد²:

2-1- معيار القيمة العظمى (معيار التفاؤل):

وفق هذا المعيار ينظر متخذ قرار الاستثمار إلى المستقبل بتفاؤل كبير، فيفترض حدوث أفضل الحالات والظروف، وبالتالي يختار من بين البدائل المطروحة البديل الذي يحقق أكبر ربح. وداخل مصفوفة القرار يختار القيمة التي تحقق أكبر صافي قيمة حالية.

2-2- معيار التشاؤم:

إن هذا المعيار عكس معيار التفاؤل، فمتخذ القرار ينظر إلى المستقبل بحذر شديد وبالتالي يختار أسوأ الحالات، فيحدد صافي القيمة الحالية الدنيا لكل اختيار مرافق لكل حالة من حالات الطبيعة في مصفوفة القرار، ثم يختار الاختيار الذي يعظم صافي القيمة الحالية من بين القيم الدنيا، أي أن متخذ القرار يبحث عن أسوأ النتائج ويحاول اختيار البديل الذي يحقق أعلى العوائد.

2-3- معيار هيرويز:

هو معيار توفيق بين معياري التفاؤل والتشاؤم، فحسبه لا يجب أن يكون متخذ القرار متفائلا للغاية، واقتراح تعديل معيار التشاؤم بإدخال فكرة التفاؤل (α) والذي يتراوح بين القيمتين صفر وواحد، وهي أن يختار متخذ القرار أكبر القيم وأقل القيم في مصفوفة القرار، وأن يرجع أهميتها بحسب شعوره وتقديره لدرجة التفاؤل، فإذا كانت $\alpha = 1$ فإنه قد اختار معيار التفاؤل، وإذا كانت $\alpha = 0$ فإنه قد اختار معيار التشاؤم.

2-4- معيار سافاج (معيار الندم):

هذا المعيار أقل تشاؤما من معيار التشاؤم و متخذ القرار يبقى ينظر بتشاؤم إلى الظروف والمتغيرات والبيئة المحيطة والمؤثرة على قراره، فيقوم بإعداد مصفوفة رياضية أخرى تشمل الأسف الذي سوف يلحق بالمستثمر بسبب عدم اختياره الخطة التي تلائم حدوث حالات طبيعية معينة والأسف يمثل الفرق بين المنافع الفعلية والمنافع التي يمكن أن تتحقق لو يتم اختيار البديل الصحيح، ونعبر عنها أيضا بالقيمة المادية التي تتم خسارتها عند اختيار البديل الذي لا يمثل البديل الأفضل، فمعيار سافاج يحاول قدر المستطاع تقليل الأسف (الخطر) فيجعل الأعظم في حدوده الدنيا، وعادة ما ندعوه بالحد الأدنى لتكلفة الفرصة البديلة.

¹ نفس المرجع الأنف الذكر، ص 165.

² مبارك لسوس، التفسير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، صص 157، 200.

2-5- معيار لبلاس:

يعتمد معيار لبلاس على أن المستقبل غامض ومجهول وليس أمام متخذ القرار أسباب كافية لتمييز حالة عن حالة أخرى من حالات الطبيعة، لذلك سمي بمعيار عدم كفاية الأسباب، حيث يفترض متخذ القرار تساوي احتمالات حالات الطبيعة، فهي متكافئة الاحتمال، ويعادل احتمال تحقق كل واحدة $\frac{1}{n}$ حيث n : عدد حالات الطبيعة.

المطلب الرابع: تخطيط الاحتياجات المالية

إن تخطيط الاحتياجات المالية يتيح الفرصة للإدارة المالية للبحث عن مصادر التمويل التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ودراسة بدائل التمويل المطروحة أمام المؤسسة والمفاضلة بينها بغرض اختيار أمثلها.

1- أساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية: يبدأ التخطيط بالتنبؤ، ومن أهم أساليبه في هذه الحالة نجد :

1-1- أسلوب النسبة المئوية من المبيعات:

يعتقد أنصار هذا الأسلوب أن العلاقة الخطية بين مستوى المبيعات وعناصر الميزانية تظل ثابتة في مستويات ثابتة من النشاط، ويفرق أسلوب النسبة المئوية من المبيعات بين نوعين من عناصر الميزانية وهي¹:

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

وهي عبارة عن مجموعة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة والتي تتأثر مباشرة بتغيير مستوى المبيعات، وذلك لأن تحقيق مبيعات المؤسسة يتطلب بدون شك 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 الحصول على الائتمان التجاري وتسديد التزامات سابقة، حركة في أوراق الدفع الجديدة وأوراق الدفع التي يحل ميعاد استحقاقها. وبذلك يمكن القول بأن هذه المجموعة من عناصر الميزانية تتأثر بشكل تلقائي نتيجة لتغيير مستوى المبيعات.

1-1-2- عناصر الميزانية التي لا تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات:

تأتي على رأس هذه المجموعة الأصول الثابتة وذلك لأن الأصول الثابتة لا تتغير بشكل تلقائي عند تغير مستوى المبيعات كلما كان مستوى المبيعات المتوقع لا يتعدى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

فالأصول الثابتة تتأثر بتغير المبيعات فقط إذا كانت هذه الأخيرة تتجاوز الطاقة الإنتاجية المتاحة، مما يتطلب الاستثمار في أصول ثابتة جديدة.

1-2- أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ المالي:

يختلف هذا الأسلوب 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

¹ نور الدين خبابة، مرجع سابق، ص 258.

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 الانحدار¹.

2- مصادر التمويل: تنقسم مصادر تمويل المؤسسة كما يلي:

2-1- مصادر التمويل الداخلية:

يقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة الموارد التي يمكن الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، أي مصدرها ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة، وتسمى بالتمويل الذاتي، الذي يشمل:

2-1-1- الإهلاكات:

يعرف الإهلاك على أنه " تلك المبالغ السنوية المخصصة لتعويض النقص التدريجي الذي يحدث بصورة فعلية أو معنوية على عناصر الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع مرور الزمن، نتيجة الاستعمال أو التلف أو التقادم التكنولوجي².

2-1-2- المؤنات:

يتم تكوين المؤنات لمعالجة تكلفة وقعت فعلا أو مؤكدة الوقوع، ونقص فعلي متحقق في المستقبل في قيمة أصل من الأصول أو زيادة مؤكدة الوقوع في التزام من الالتزامات، إلا أنه لا يتأتى تحديد قيمة النقص أو الزيادة على وجه التحديد واليقين كإهلاك الأصول الثابتة، وتعتبر عبء تحميلي على الأرباح لمقابلة تكاليف على الإيرادات وقعت فعلا أو مؤكدة الوقوع³.

ولا تعتبر المؤنات مصدر تمويل " إلا إذا أصبحت غير مبررة، حيث أنها تقتطع من الأرباح السنوية وبالتالي فهي تعتبر تكاليف على المؤسسة ما لم تصبح غير مبررة، حيث أن الجزء المتبقي (غير المبرر) تفرض عليه ضريبة، والجزء الباقي يتم أخذه كمصدر تمويل⁴.

2-1-3- الأرباح المحتجزة:

تمثل الأرباح المحتجزة الرصيد التراكمي لذلك الجزء من الأرباح السنوية الذي لم يتم توزيعه على ملاك المؤسسة وتستخدم المؤسسة الأرباح المحتجزة لتمويل عمليات النمو والتوسع في أنشطتها، كما تستخدمها أيضا لإجراء أي توزيعات على المساهمين في الأحوال التي لا يتم فيها تحقيق أرباح أو يتم فيها تحقيق

¹ محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص84، 85.

² Octave JOKUNG NGUEN, **Mathématique et gestion financière**, 1 ère édition (Maison d'édition indéterminée), Bruxelles, 2004, p421 .

³ Jack FORGET, **Dynamique de l'amortissement d'organisation** (maison d'édition indéterminée), paris, 2005, p10.

⁴ جمال الدين كعواش، تأثير هيكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أدائها المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل، 2009، ص 73.

خسائر"¹.

2-2- مصادر التمويل الخارجية:

يتوقف حجم التمويل الخارجي على حجم التمويل الداخلي والاحتياجات المالية للمؤسسة، أي أنه مكمل للتمويل الداخلي لتغطية المتطلبات المالية وهذه المصادر تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويمكن تصنيفها إلى مصادر قصيرة الأجل، متوسطة الأجل وطويلة الأجل، على النحو التالي:

2-2-1- مصادر التمويل قصيرة الأجل:

يقصد بالتمويل قصير الأجل " تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عن عام واحد"²، ومن أنواعه نذكر:

أ- الائتمان التجاري: تتحصل عليه المؤسسة لما تقوم بشراء المواد واللوازم بالأجل.

ب- الائتمان المصرفي: ويقصد بالائتمان المصرفي " القروض التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك وهيئات مالية أخرى لفترة لا تتعدى السنة الواحدة وذلك لمواجهة متطلبات رأس المال التشغيلي، وتدفع فائدة على هذه القروض"³.

2-2-2- مصادر التمويل متوسطة الأجل:

وتسمى أيضا بقروض المدة وتتميز بأجلها المتوسطة إذ أنها تستحق الدفع بين 1 إلى 5 سنوات" ويتم سدادها بصورة منتظمة على مدار عدد من السنوات وتمثل البنوك وشركات التأمين المصدر الرئيسي لهذه القروض التي تستخدم عادة 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 كلفتها"⁴.

2-2-3- مصادر التمويل طويلة الأجل:

ويقصد بها تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر مختلفة وتكون مدتها تفوق خمس سنوات، وتلجأ المؤسسة عادة إلى هذا النوع لتمويل احتياجاتها الاستثمارية طويلة الأجل وهي تشمل أساسا ما يلي:

أ- الأسهم: تمثل من وجهة نظر المؤسسة وسيلة التمويل الرئيسية ويمكن أن نميز نوعين من الأسهم:

* **الأسهم العادية:** " تمثل الأسهم العادية صكوكا متساوية القيمة تشكل جزءا من رأس مال المؤسسة، وتعتبر بمثابة سند ملكية في شركات المساهمة والتوصية بالأسهم كما تعتبر من مصادر التمويل طويلة الأجل،

¹ عاطف وليم أندوراس، مرجع سابق، ص 285.

² نوري موسى شقيري وأسامة عزمي سلام، مرجع سابق، ص 125.

³ لامية بوتسطة، أثر الهيكل المالي على تكلفة الأموال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيجل، 2008، ص 62.

⁴ دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية للشركات المتقدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 409.

حيث أنها ليس لها تاريخ الاستحقاق طالما كانت المؤسسة المصدرة لها قائمة ومستمرة¹.

* **الأسهم الممتازة:** " يعتبر السهم الممتاز من الأصول المالية القابلة للتداول وهو يمثل سند ملكية لحامله وإن كانت هذه الملكية تختلف عن الملكية التي تنشأ عن السهم العادي"². وتمتاز الأسهم الممتازة عن الأسهم العادية بما يلي³:

- لها الأولوية في السداد عند التصفية؛

- يحق لحاملها الحصول على قدر معين من الأرباح العادية بنسبة ثابتة متفق عليها مسبقاً.

ب- **السندات:** هي عبارة عن أوراق مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي تصدرها، وعلى هذا الأساس، فالسند " هو عبارة عن إثبات لعملية قرض ويستفيد حامله من كل الحقوق التي يستفيد منها دائنو المؤسسة الآخرين، وخاصة منها الفائدة"⁴.

ج- **القروض طويلة الأجل:** " تلجأ المؤسسات التي تقوم باستثمارات طويلة إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظراً للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن أن تعبئها لوحدها، والقروض طويلة الأجل، تفوق في الغالب 5 سنوات، ويمكن أن تمتد أحياناً إلى غاية 20 سنة"⁵.

¹ عاطف وليم أندوراس، مرجع سابق، ص381.

² لامية بوتسطة، مرجع سابق، ص33.

³ عليان الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص97.

⁴ الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص87.

⁵ نفس المرجع الأنف الذكر، ص75.

خلاصة:

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة المالية في أي نشاط اقتصادي حيث أن نجاح ذلك النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها يمكن المسؤولين في الإدارة المالية من رسم سياساتهم واختيار أفضل البدائل المطروحة.

كما أن أبرز أدوات التخطيط المالي تتمثل في الموازنات التقديرية وتخطيط الربحية والاستثمارات وكذلك وكذلك تخطيط الاحتياجات المالية وغير ذلك .

وتتم عملية التخطيط المالي في إطار نشاط الإدارة العليا والوسطى لوضع خطط استراتيجية وأخرى تنفيذية، موجهة برؤى التوسع والفوائد مع مجموع التحديات والفرصة المتاحة، وهنا تبرز مكانة الاختيار بين البدائل ليكون القرار أكثر مناسبة يجمع بين تعظيم العوائد وتقليل التكاليف.

الفصل الثاني: مفهوم اتخاذ القرارات المالية وأنواعها في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة

الاقتصادية

المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار في أية مؤسسة اقتصادية بمثابة الوظيفة المحورية لإدارتها، ذلك لأن مصير المؤسسة ومن ثم نجاحها في تحقيق أهدافها أصبح مرهوناً وإلى حد كبير بقدرة إدارتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، تضمن توظيف مواردها المتاحة بين استخداماتها البديلة استخداماً أمثلاً يحقق أكبر عائد للأموال المستعملة، فالإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في عملياتها اليومية لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة العلمية.

وللقرارات أنواع كثيرة ومختلفة منها القرارات المالية التي تنقسم هي الأخرى إلى عدة قرارات يساهم التخطيط المالي في اتخاذها قبل وضعها موضع التنفيذ في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر اتخاذ القرارات المالية من المهام الرئيسية للإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية ونظرا لأن هذه العملية أصبحت معقدة فمن الضروري أن يسعى جميع المسؤولين الإداريين المكلفين بها إلى تنمية معارفهم في حل المشكلات واتخاذ هذه القرارات بناء على المعايير والأساليب السليمة، وفيما يلي سنحاول أن نوضح مفهوم هذه العملية من خلال تعريفها وحصر خصائصها، ثم شرح مراحلها وأساليب اتخاذ القرار قبل الانتقال إلى تعريف القرار المالي وإبراز سماته ثم شرح مبادئه والعوامل المؤثرة فيه وكذلك تصنيفه وذكر أهم أنواعه .

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصها

إن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية إذ يرتبط بها مدى نجاح أو فشل العمل الإداري ولقد قدمت لعملية اتخاذ القرار عدة تعريفات وخصائصها متنوعة، كما هو موضح فيما يلي:

1- تعريف عملية اتخاذ القرار

قبل التطرق لتعريف عملية اتخاذ القرار لابد من تعريف القرار بشكل عام، بحيث تعريفه ما يلي:

التعريف الأول: عرف القرار على أنه " اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة ناتجة عن علم متغير وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال"¹.

التعريف الثاني: كما عرف على أنه "عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة معينة قائمة"².

على هذا الأساس يمكن القول أن القرار هو ذلك البديل الذي يصل إليه المسؤول الإداري متخذ القرار بحيث يكون هو الأفضل لحل مشكلة معينة .

أما عملية اتخاذ القرار فيمكن تعريفها بأنها "عملية اختيار بديل واحد من مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء العوامل البيئية والموارد المتاحة"³.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات، منهج كمي، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 16.

² راشد بن غريب بن محمد البلوشي، بناء برنامج تدريبي مهني مستند إلى نموذج جيلات وقياس أثره في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة فلسفة في التربية، تخصص الإرشاد النفسي والتربوي، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، (2006/2007)، ص 24 .

³ عبد العزيز أحمد حسن محمد، تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل بيت، الكويت، (2017/2018)، ص 12.

وتعرف أيضا بأنها "عملية غير محدودة من الإجراءات التي تقودنا إلى اختيار معين، إذ يجب تحليل كل المعطيات التي تلعب دورا في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار"¹.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن وظيفة تقوم على مجموعة من الخطوات تسعى إلى اختيار المدراء للبديل الصائب من خلال تقييمه وفقا للمعلومات المتوفرة من أجل الوصول إلى حل مشكلة لتحقيق هدف مرغوب .

1- خصائص عملية اتخاذ القرار

تتميز عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية²:

- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المقبول وليس الحد الأقصى؛
- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة على سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار؛
- إن أي قرار إداري لا بد وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمؤسسات هي امتداد واستمرار للماضي؛
- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية فيها؛
- إنها عملية تتكون من مجموعة من الخطوات المتتابعة؛
- و إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار وأساليب اتخاذها

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل والأساليب المتبعة في اتخاذها متنوعة كما هو موضح فيما يلي:

¹Jean_luc, Charron, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2001 ,p : 161 .

²أحمد محمد الهادي بشير، **دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، التريبوية، رام الله، (2006/2005)، صص 76،77.

1- مراحل عملية اتخاذ القرار

وتعتبر كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار أساسا لا غنى عنه للانتقال إلى المرحلة الثانية، ورغم اختلاف هذه المراحل من حيث صياغة شكلها إلا أنها مكتملة لبعضها البعض وتتمثل على العموم فيما يلي:

1-1 تحديد المشكلة: المشكلة هي "الفرق ما بين يجب أن يكون وما هو كائن، بحيث يجب فصل المشكلة المراد بحثها عن المشكلات الأخرى العرضية. ومحاولة فصلها عن أي معلومات غير جوهرية ووضعها ضمن إطارها"¹.

1-1-1 جمع البيانات والمعلومات: تشمل هذه المرحلة على "جمع البيانات والحقائق والأرقام ذات العلاقة بالمسألة، مع ضرورة تحري الدقة في المعلومات، والتأكد من مدى صحتها، فقد تختلف طبيعة البيانات من مشكلة إلى أخرى، وقد تتوفر بيانات غير كافية"².

1-2-1 تحديد البدائل: إن عملية اتخاذ القرار الفعال "تتطلب بدائل عدة لاختيار الأفضل من بينها، فإن تحديد البدائل الجيدة هي عملية تتطلب قدرا من الإبداع، والتفكير والمناقشة"³.

1-3-1 تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل: تعتمد هذه العملية على "مقارنة البدائل المتوفرة بغرض اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية"⁴، ويتم هذا الاختيار وفق معايير مساعدة يمكن إيجازها كما يلي⁵:

1-4-1-1 المخاطرة: يتم التقييم على أساس هذا المعيار بالموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة لكل بديل.

1-4-2-1 الاقتصاد: ويتم من خلال هذا المعيار اختيار البديل الذي يحقق أكبر النتائج بأقل التكاليف الممكنة.

1-4-3-1 التوقيت: عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة ليكون فعالا يكون من الضروري الاقتصاد في الوقت، أما إذا كان الهدف الأسمى لاتخاذ القرار يتطلب الدقة وبذل الجهد أكثر من السرعة، فإن عامل التوقيت يصبح ثانويا عند اختيار البديل الأفضل.

1-4-4-1 الموارد: إن خيارات متخذ القرار تتوقف على ما يتوافر لديه من موارد مالية وبشرية وغيرها.

¹ سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، 2007

صص 71، 72.

² نفس المرجع الآنف الذكر، ص 73.

³ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص 166، 167.

⁴ على الشرفاوي، العملية الإدارية - وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002، ص 141.

⁵ نفس المرجع الآنف الذكر، ص 142.

1-1-1- إيجاد البدائل المناسبة: " ويتم في هذه المرحلة قيام متخذ القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة، ويستطيع في هذا المجال الاعتماد على الخبراء والمستشارين إضافة لاعتماده على قدراته الشخصية وخبرته الذاتية¹.

1-2- تنفيذ القرار ومتابعة تقييمه: " لا يتم التنفيذ فجأة في لحظة معينة ولكن تسبقه مقدمات تكون عبارة عن سلسلة من القرارات الفرعية تؤدي في النهاية إلى تنفيذ القرار الرئيسي المتخذ لمواجهة الأزمة كما أن مهمة متخذ القرار لا تنتهي عند تنفيذه بل تتعدى إلى متابعة نتائج التنفيذ وذلك للوقوف على مدى نجاح البديل المختار أو الأمل في علاج المشكلة².

1- أساليب اتخاذ القرار

تتعدى أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب ويمكن تقسيمها كما يلي:

1-1-1- الأساليب الكيفية

تتمثل أهم الأساليب الكيفية فيما يلي³:

1-1-2- الحكم الشخصي: إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظره للأمور وتقديره لها، ويعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية لأنه غير علمي في نظر العديد من الاختصاصيين.

2-1-2- الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، حيث لما تكون متوفرة فإن القرارات تكون ذات جذور قوية ومنطقية، غير أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت مما يؤثر سلبا على القرارات المتخذة من حيث الدقة والمصادقية.

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

2-1-4- الآراء: إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة.

¹ خضير كاظم حمود، سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص 170، 171.

² عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 244.

³ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، صص 73، 76.

1-1- الأساليب الكمية

تهدف الأساليب إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية بغرض الوصول إلى الهدف المناسب وسوف نتطرق إلى بعض هذه الأساليب فيما يلي:¹

2-2-1- **بحوث العمليات:** هي مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل المتخصصين في الرياضيات، الهندسة والمحاسبة... الخ.

2-2-2- **نظرية الاحتمالات:** وتعتمد في اتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للإفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات نذكر:

أ- الاحتمال الشخصي: الذي يعتمد على خبرة متخذ القرار وتجربته وتوقعاته.

ب- الاحتمال الموضوعي: الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة ميدانية، ثم تقدير نسب وقوع حدث ما على وفق نتائج التجربة.

ج- الاحتمال التكراري: ويتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل ومن الضروري لتطبيق النظرية توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية.

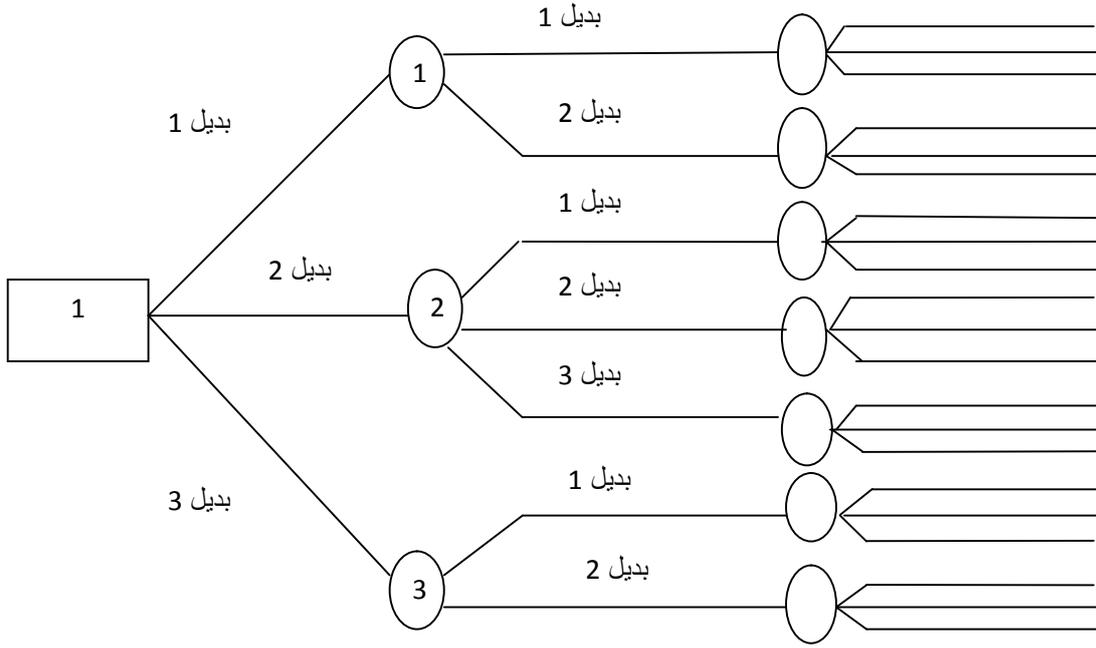
2-2-3- **نظرية المباريات:** تشمل هذه النظرية مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات المطروحة أمام متخذ القرارات وتوضح كيفية الوصول إلى اختيار الاستراتيجية الأفضل بعد الأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات وظروف المنافسين.

2-2-4- **مصفوفة العائد:** تقوم فلسفة مصفوفة العائد على حساب القيمة المتوقعة لبديلين أو أكثر من البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، وتفيد في حالة قدرة متخذ القرار على تخصيص احتمالات للمخرجات المختلفة لكل بديل.

2-2-5- **شجرة القرارات:** هي عبارة عن تمثيل شبكي وبياني، تبين سلسلة البدائل الاحتمالية المتوفرة لمتخذ القرار، والنتائج المترتبة على تبني أحد المسارات البديلة، وتستخدم شجرة القرار في أوضاع عدم التأكد أو المخاطرة والشكل الموالي يوضح نموذجاً لها

¹ عبد العزيز بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2000، صص 154، 155.

الشكل رقم (2-1): نموذج شجرة القرارات



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

بحيث يتم في كل الحالات اختيار البديل الذي يحقق الهدف المرجو بأقل التكاليف الممكنة.

المطلب الثالث: تعريف القرارات المالية والسمات المميزة لها:

يعتبر اتخاذ القرار المالي من المهام الجوهرية للإدارة المالية ولقد قدمت له عدة تعاريف وهو يتصف بسمات مميزة كما هو موضح فيما يلي:

تعريف القرارات المالية:

يمكن تعريف القرار المالي بأنه: " كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال واهتلاك الموجودات بهدف تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة"¹.

1- السمات المميزة للقرارات المالية:

تتميز القرارات المالية بالسمات أو الخصائص التالية¹:

¹غانم نوري كاكه حمه العطار، نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات وأثرها على نجاح القرارات المالية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، الجزء الثاني، جامعة السليمانية، 2019، ص 11.

- القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في غالبية الأحوال، الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ هذا النوع من القرارات؛
- بعض القرارات المالية مثل قرارات الاندماج أو شراء المؤسسات الأخرى أو الاستثمار في بعض الأصول تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر على نجاح المؤسسة؛
- تستغرق نتائج القرارات المالية زمنا طويلا نسبيا حتى يمكن التعرف عليها مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات عالية لاتخاذ هذه النوعية من القرارات.

المطلب الرابع: مبادئ القرارات المالية والعوامل المؤثرة في اتخاذها

تعتمد القرارات المالية على مجموعة من المبادئ كما تتأثر بعدة عوامل نوجزها فيما يلي:

1- مبادئ القرارات المالية

ومن أهمها² :

- تتوقف قيمة القرارات المالية على نتائج التدفقات النقدية الإضافية المصاحبة لها فيكون التركيز الأول على نتائج هذه القرارات المالية؛
- يجب الأخذ بالحسبان التأثيرات الضريبية عند الحكم على كفاءة القرارات المالية وبالتالي فإن التدفقات النقدية التي يجب أخذها بالحسبان هي التي يمكن تحقيقها وبعد خصم الضرائب؛
- تختلف القرارات المالية من حيث مستويات المخاطر وبالتالي فإن التنوع في مجالات الاستثمار يساعد في الحفاظ على مستويات العائد المتوقع.

1- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات ما يلي³:

¹ آسيا جغود، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، (2014/2013)، ص 28-29.

² نفس المرجع الأنف الذكر، ص 29.

³ محمد ولد حبيب، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، (2007/2006)، ص 97، 98.

2-1- تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد ونوع المتعاملين معها، لذلك تعمل على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا يتطلب منها أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار.

2-2- تأثير البيئة الخارجية: من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار نجد الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية وغير ذلك.

2-3- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكوناته الشخصية، وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبته من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

2-4- تأثير أهمية القرار: إن اتخاذ قرار لأي مشكلة يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما زادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها.

2-5- تأثير ظروف اتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ القرار تعتبر جد معقدة بسبب البيئة التي تتخذ فيها هذه القرارات وما تحمله من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر فيها، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى قرارات تحت ظروف التأكد وقرارات تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

تهدف القرارات المالية إلى تعظيم قيمة المؤسسة، فالتوليفة الجيدة بين قرارات الاستثمار، التمويل، وتوزيع الأرباح وغيرها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، وفيما يلي سنحاول الإحاطة بمفهوم كل صنف من القرارات المالية الهامة مع التركيز على دور التخطيط في اتخاذ هذه القرارات.

المطلب الأول: قرار التمويل

يعتبر قرار التمويل من أهم القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بحيث يتم على أساسه اتخاذ الكثير من القرارات المالية الأخرى، وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

1. تعريف قرار التمويل:

تعددت التعاريف التي قدمت لقرار التمويل بحيث نجد أنه يعرف كعملية "البحث عن الأموال واختيارها مهما كان مصدرها (داخلية أم خارجية) تقوم بها أطراف مختلفة وتشغلها بوسائل وطرق مختلفة (استثمار، استغلال) من أجل تحقيق أهداف مختلفة تحت طائلة مجموعة من القيود"¹.

كما يعرف قرار التمويل بأنه "القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات سواء كان ذلك عن طريق إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الاستدانة"².

ويعرف أيضا بأنه "تلك المجموعة من القرارات حول تحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة والأموال المملوكة من أجل تغطية استثمارات المؤسسة"³.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن القرار التمويلي هو قرار البحث عن طريق المزيج المناسب للحصول على الأموال، أو اختيار المزيج الأمثل لمصادر التمويل بشكل يناسب الاحتياجات والالتزامات المالية للمؤسسة ويحقق أهدافها.

2. أهمية قرار التمويل

تتضح أهمية التمويل فيما يلي⁴:

¹ عبد العزيز مبلودي، نموذج قياسي مقارن لمحددات اتخاذ قرار التمويل بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، (سنة النشر غير محددة)، ص 34.

² مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، مداخلة بعنوان دراسة صنع قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 14_15 أبريل، 2009، ص 02.

³ حمزة الشخي، ابراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 20.

⁴ هنادي عبد المنعم أحمد الأحمر، أثر مكونات هيكل رأس المال في القرارات التمويلية والاستثمارية بقطاع التأمين السوداني، مجلة أماراباك، المجلد 9، العدد 28، 2019، ص 79.

- الحاجة إلى الأموال التي تتعاضم كلما تعاضمت الحاجة إليها؛
- يعد قرار التمويل من أهم وظائف الإدارة المالية من حيث حجم ونوع ومدى التمويل المناسب لكل نوع من أنواع الموجودات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- لا يمكن أن يتخذ قرار استثماري قبل أن تعرف كيفية التمويل اللازم له وقبل اتخاذ القرار التمويلي لا بد للإدارة المالية من التأكد من أن الأموال المطلوبة يمكن توفيرها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وخلال الفترة الزمنية المناسبة؛
- كلما كان قرار التمويل صائباً كلما زاد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

3. خطوات قرار التمويل

إن الخطوات الأساسية التي يمكن أن تضعها للإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية لتنفيذ قرار التمويل تتمثل في الآتي¹:

- 3-1- التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة: على المؤسسة أن تتعرف بشكل مستمر على احتياجاتها المالية في الفترة الحالية والمستقبلية القريبة منها والبعيدة وبعد ذلك يجب عليها أن ترتب هذه الاحتياجات وفق أولويتها وأهميتها لكي يتم النظر فيما هو متوفر فيها، وهذا الأمر يتطلب من المخطط المالي أن يضع خطة مالية تتسم بالمرونة وإمكانية التغيير.
- 3-2- تحديد حجم الأموال المطلوبة: بعد أن تم التعرف على الاحتياجات المالية تبدأ عملية تحديد كمية الأموال المطلوبة لتغطية هذه الاحتياجات بحيث لا بد من تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى لحجم التمويل اللازم لكل عملية.
- 3-3- تحديد شكل التمويل المرغوب: قد تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على القروض أو إلى إصدار الأسهم أو السندات أو غير ذلك، ومهما كان شكل التمويل من الضروري احترام التناسب بين مدة التمويل وأسلوب التمويل.
- 3-4- وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات ومقدارها وشكل التمويل فإنه من الضروري أن يتم وضع خطة أو جدول زمني لتدفق هذه الأموال في مرحلة زمنية قادمة.
- 3-5- وضع وتطوير الخطة التمويلية: تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستنفق بها الأموال والعائدات المتوقعة منها، بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة وتجنب المشاكل المتعلقة بالسداد، وإن هذه الخطة تبين أيضاً مقدار التدفقات الداخلة والخارجة الشيء الذي يطمئن المقرضين على منح أموالهم للمؤسسة عندما يعلمون مواعيد استردادها.

¹ كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهيبي فهد، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997، ص ص 51، 53.

3-6- وضع وتطوير الخطة التمويلية والرقابة عليها وتقييمه: ان تنفيذ الخطة يتطلب أن تكون قابلة للتطبيق كما يتطلب متابعتها بشكل مستمر وتصحيح الانحرافات غير الملائمة الناجمة عن التنفيذ الخاطئ لها.

4- العوامل المتحكمة في قرار التمويل

تتأثر الإدارة المالية بمجموعة من العوامل أثناء اتخاذ قرارات التمويل أهمها ما يلي¹:

4-1- **تكلفة الاقتراض**: تعتبر تكلفة الاقتراض من أهم المحددات المعتمدة في اختيار وسيلة التمويل حيث ترتبط بعدة عوامل منها طبيعة التمويل، حالة السوق، ومدة القرض من جهة ومن جهة أخرى فإن ضعف المقدرة على التفاوض مع المقرضين يرفع تكلفة القروض، كما أن زيادة تكلفة القرض عن معدل العائد على الاستثمار يؤدي إلى التقليل من الاقتراض.

4-2- **المردودية**: كلما كانت المؤسسة ذات مردودية مرضية كلما قل لجوءها إلى الديون، لأنه إذا اقتربنا ثبات احتياجات المؤسسة، فإن المردودية المرتفعة لأصولها تعني القدرة على خلق الموارد الداخلية، وبالتالي يقلل إلى اللجوء إلى الديون بالنسبة لهذه المؤسسة.

4-3- **حجم المؤسسة**: إن المؤسسات ذات الأحجام الكبيرة التي يتسم عادة نشاطها بقدر من التنوع، تتعرض لمخاطر الإخفاق بدرجة أقل مما يسمح لها بزيادة نسبة الأموال المقترضة، وعلى العكس من ذلك فإن المؤسسات الأصغر حجماً يتركز نشاطها على منتج أو منتوجين مما يعرضها إلى مخاطر العجز المالي وخرجها من السوق.

4-4- **هيكل الأصول**: كلما زادت نسبة الأصول الثابتة في هيكل الأصول، كلما زاد اعتماد المؤسسة على الأموال الخاصة كما أن المؤسسات التي تتخض فيها نسبة الأصول الثابتة تميل إلى الاستدانة أكثر من غيرها من المؤسسات.

4-5- **نوعية النشاط**: إن المؤسسات التي تقوم بنفس النشاط وتواجه نفس النشاط وتواجه نفس المحيط الاقتصادي والتكنولوجي تكون لها مستويات استدانة متقاربة، في حين تختلف هذه المعدلات ما بين المؤسسات المنتمية إلى قطاعات مختلفة.

4-6- **معدل نمو المؤسسة**: كلما كان النمو مرتفعاً، كلما كانت احتياجات التمويل كبيرة للمؤسسة المعنية.

4-7- **الوفورات الضريبية البديلة**: إن المؤسسات ذات الوفورات الضريبية المرتفعة تلجأ إلى الاقتراض بشكل أقل مقارنة بالمؤسسات ذات الوفورات الضريبية المنخفضة.

5- دور تخطيط الاحتياجات المالية في اتخاذ قرار التمويل

¹ مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، مرجع سابق، ص 6، 14.

يتطلب التخطيط المالي الكفاء والفعال ضرورة التنبؤ بالاحتياجات المالية اللازمة للمؤسسة، حيث يعتمد التنبؤ على التفكير في المستقبل وفيما ستكون عليه الأوضاع المالية في فترة لاحقة، فيتيح التنبؤ المالي الفرصة للتعرف على الاحتياطات المالية المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً.

وباعتبار أن التنبؤ دعامة أساسية من دعامات التخطيط فهو "ينبئ للإدارة المالية مقدماً إلى احتياجاتها المالية أو إلى احتمال وجود فائض ففي الحالة الأولى ينبغي البحث عن البدائل المناسبة لتغطية تلك الاحتياجات، أما في الحالة الثانية فينبغي اتخاذ الإجراءات الملائمة للتصرف في الفائض والفشل في مواجهة أي من الموقفين كفيل بأن يترك آثار سلبية على الهدف الذي تصبو إليه الإدارة وهو تعظيم ثروة المالك"¹، فمثلاً "إذا اكتشفت عملية التنبؤ عن حاجة المؤسسة إلى أموال إضافية بعد ستة أشهر فقد يكون أمام المدير المالي عدداً من مصادر التمويل البديلة للاختيار من بينها أما إذا قرر الانتظار حتى ظهور الحاجة فسينكمش عدد البدائل، كما أن عنصر الوقت لن يكون في صالحه التنبؤ حينئذ أن يقبل ما يعرض عليه من شروط، كذلك إذا اكتشفت عملية التنبؤ عن انخفاض محتمل في نسب السيولة 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 المؤسسة في المستقبل، وهذه بالطبع معلومة هامة تفيد الإدارة المالية في التخطيط لتمويل احتياجاتها، "فإذا كانت الأرباح المتوقعة كافية فقد تقرر المؤسسة الاعتماد عليها لتمويل عملياتها بدلاً من الاقتراض، ويضاف إلى ذلك إن التحليل المالي للفترة المقبلة باستخدام النسب المالية يكشف للإدارة مسبقاً ما سوف تكون عليه ربحية المؤسسة ومركزها المالي في المستقبل، وإذا لم يحدث تحسن متوقع فيها فإن الأمر قد يقتضي إعادة النظر في الخطط والسياسات المقترحة، وهكذا يسهم التنبؤ المالي في تحقيق نوع من الرقابة المسبقة (القبلية) أي الرقابة قبل الأحداث التي يمكن أن تكتشف الأخطاء قبل وقوعها حتى يتسنى اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب"³.

يتضح لنا، مما سبق، أن التخطيط للاحتياجات المالية، وخاصة في مرحلة التنبؤ بها، يسمح بتحديد هذه الاحتياجات واتخاذ قرار اختيار أفضلها وتدوين هذا القرار ضمن أهداف خطط التمويل (موازنة، برنامج،... الخ) ثم العمل على تنفيذه بفعالية وكفاءة.

المطلب الثاني: قرار الاستثمار

¹ منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل حديث معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 183.

² نفس المرجع الآنف الذكر، ص 185.

³ نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 183-184.

تعتبر قرار الاستثمار من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية، إذ أنها ذات تأثير على بقاءها واستمرارها ونموها وهذا كما هو موضح فيما يلي:

1- تعريف قرار الاستثمار

يعرف الاستثمار بأنه "التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع حالي وذلك بقصد الحصول على منفعة مستقبلية أكبر يمكن تحقيقها من إشباع مستقبلي"¹.
أما قرار الاستثمار فيقصد به ذلك "القرار الذي ينطوي عليه تخصيص قدر معلوم من الأموال في الوقت الراهن على مدار مدة زمنية بهدف تحقيق ربح في المستقبل، وهو يكون عرضة لدرجات مختلفة من الخطر وعدم التأكد"²، وهو على هذا الأساس "عملية تنبؤ تتطلب اعتبار كل الوسائل اللازمة لتنفيذه وتحقيق الأهداف المرغوبة منه بالاعتماد على الأساليب الكمية وكل معايير الاختيار والمفاضلة بين المشروعات"³.

2- أنواع قرار الاستثمار

يمكن تقسيم قرارات الاستثمار حسب البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى قرارات استثمارية قصيرة الأجل وقرارات استثمارية طويلة الأجل كما يلي⁴:

2-1- قرار الاستثمار قصير الأجل: تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في مؤسسات الأعمال، بل إن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة المؤسسة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

2-2- قرار الاستثمار طويل الأجل: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإفناق الاستثماري طويل الأجل والمتمثل في الموجودات الثابتة، ومن المعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا

¹ شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 18.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل للتحويل من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 18.

³ فاطمة الزهراء بومعروف، مفيدة بحياتي، القياس بالقيمة العادلة وأثره على اتخاذ قرار الاستثمار في الأسهم العادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجزائر-3، 2008، ص 160.

⁴ محمد بوهالي، عمر لعيني، مدى استخدام معيار درجة الضرورة في تقييم قرار الاستثمار في المؤسسة الانتاجية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، الجزائر، 2008، صص 106-107.

النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في مؤسسة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.

3- مبادئ قرار الاستثمار

إن الاختيار بين بدائل الاستثمار المتاحة يتطلب مراعاة مجموعة من المبادئ أهمها¹:

3-1- مبدأ تعدد الخيارات (البدائل الاستثمارية): إن البدائل الكثيرة والمتعددة تعطي متخذ القرار مرونة أكبر وتمكنه من اتخاذ القرار الاستثماري الصائب الذي يناسب أهداف المؤسسة.

3-2- مبدأ الملائمة: يقوم هذا المبدأ على أساس أن لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار، والتي يكشفها التحليل الأساسي وهي:

- معدل العائد على الاستثمار؛

- درجة المخاطرة التي يتصف بها ذلك الاستثمار؛

- مستوى السيولة التي يتمتع بها كل من المستثمر وأداة الاستثمار.

3-3- مبدأ التنوع أو توزيع المخاطر: وهنا يلجأ المستثمرون إلى تنويع استثماراتهم، وهذا للحد والتقليل من درجة المخاطر الاستثمارية التي يتعرضون لها.

3-4- مبدأ الخبرة والتأهيل: نظرا لارتفاع كلفة الاستثمارات ودرجة المخاطر التي تتعرض لها، فإن اتخاذ القرار الاستثماري يتطلب التوجه إلى الاستثمار بين المالين وبيوت الخبرة المتخصصة لغرض ترشيد القرار الاستثماري الذي سيؤثر على مستقبل المؤسسة المستثمرة.

4- العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرار الاستثمار

يمكن حصر العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار الاستثماري فيما يلي²:

4-1 التدفقات النقدية الداخلة والخارجة: ويدخل تحت هذا البند ثمن شراء الأصول الثابتة والتي تتم على عدة سنوات مثل ذلك تشييد وإقامة مبنى أو إنشاء مصنع (فهذه تمثل نفقات مبدئية) يضاف إلى ذلك الزيادة التقائمية في الأصول المتداولة، ونفقات تركيب الآلات وإعدادها للتشغيل وغيرها من العمليات التي تترتب عنها تدفقات نقدية.

4-2- التدفقات النقدية المتوقعة في نهاية المدة للأصول الاستثمارية: ونذكر منها مثلا التدفقات النقدية الداخلة من بيع الأصل كخردة، وعلى الرغم من صعوبة تقدير هذه القيمة إلا أن إهمالها يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ.

¹ حياة زيد، دور التحليل الفني في اتخاذ قرار الاستثمار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الأسواق المالية والبورصات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2014/2015)، ص 163.

² عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 194-195.

4-3 التدفقات النقدية الخارجة في شكل ضرائب: بافتراض أن المؤسسة رابحة فإن كل الأعباء المترتبة عن الاستثمار تخصم من الإيرادات قبل الوصول إلى الربح الضريبي وبذلك تحقق وفراً أو مكاسب ضريبية عن كل فترة استعمل فيها الاستثمار المعني.

5- دور تخطيط الاستثمار في اتخاذ قرار الاستثمار

ترجع أهمية التخطيط للاستثمارات 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، و"حتى تتجنب المؤسسة مخاطر اتخاذ قرارات خاطئة في مجال الإنفاق الرأسمالي فعليها أن تقوم بتحديد الاقتراحات الاستثمارية التي تعتقد أنها في حاجة إليها، حيث أنه تقع على عاتق متخذ القرار مهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمفاضلة بين البدائل الاستثمارية وذلك في حالات تحديد الاستثمار أو بمناسبة توسيع النشاط أو استبدال التكنولوجيا الحالية"¹، فبعد إعداد الدراسة اللازمة للمشروع الاستثماري المقترح تأتي مرحلة تقييم العائد أي مقارنة العائد المنتظر بالتكلفة المتوقعة بهدف اتخاذ القرار بقبول أو رفض ذلك المشروع الاستثماري أو تعديله، فإذا كان مرفوضاً يتم التوقف عن الدراسة وإلغاء المشروع المراد إنشائه، وذلك بالبحث عن فرص استثمارية أخرى، أما إذا كان المشروع مقبول فتبقى مرحلة الإنشاء والتنشيد، وفي كل الحالات يتم اختيار البديل الذي يحقق أكبر التدفقات في ضوء الشروط التي تحددها الإدارة"².

وكحوصلة لما سبق يمكن القول أن تخطيط الاستثمارات يساعد في اتخاذ قرارات الاستثمار التالية:³

- تحديد المشروعات الاستثمارية التي يمكن للمؤسسة قبولها واختيار أفضلها.
 - تحديد قيمة رأس المال الممكن تخصيصه لعملية الإنفاق الرأسمالي.
 - تحديد مصادر الأموال اللازمة لتمويل المقترحات الاستثمارية المختارة.
- يتم إعداد الخطط الاستثمارية اللازمة (مثل الموازنات الاستثمارية، أو برنامج الاستثمار) متضمنة هذه القرارات ثم العمل على تنفيذها بفعالية وكفاءة.

المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح

تعد القرارات الخاصة بتوزيع الأرباح والتصرف فيها في المؤسسة الاقتصادية من أكثر الموضوعات المطروحة في الفكر المالي، كما أنها من أهم القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة، وسنوضح ذلك من خلال ما يلي:

¹ منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص 313.

² إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي-الإدارة المالية-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 313.

³ يوحنا عبد آل آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 292.

1- تعريف قرار توزيع الأرباح

يعرف الربح على أنه العائد الذي تتحصل عليه المؤسسة من ممارستها لنشاطها ويعبر عنه محاسبيا بالفرق الايجابي بين الإيرادات المحققة والنفقات المدفوعة أو بطريقة أخرى الفرق الايجابي بين أصول وخصوم المؤسسة في نهاية فترة معينة.

في حين يمكن تعريف قرار توزيع الأرباح على أنه "قرار يتعلق بالجزء من الأرباح الذي سيوزع على المساهمين والجزء الذي سيعاد استثماره، وهذا القرار ينتج عن القرارين السابقين، فكلما كان قرار الاستثمار وقرار التمويل جيدان، كلما أمكن للمؤسسة توزيع ارتفاع أرباحها بانتظام"¹.

كما يعتبر قرار توزيع كتحسيد لسياسة توزيع الأرباح المنتهجة قبل المؤسسة، والتي تحدد، خصوصا، ما يلي²:

- معدل التدفق النقدي (أو غير النقدي) الذي يتلقاه المساهمون كمردود ملموس على استثماراتهم في رأس مال المؤسسة.

- وبالمقابل لذلك معدل الأرباح التي تحتفظ بها كاحتياطات ولا توزعها للغير.

2- طبيعة قرار توزيع الأرباح

إن اتخاذ قرار توزيع الأرباح في المؤسسة الاقتصادية ليس بالأمر الهين في ضوء الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وهو تعظيم قيمتها ويجدر الذكر في هذا الجانب أن هناك توجيهين لطبيعة قرار توزيع الأرباح هما³:

1- توزيع الأرباح كقرار استثماري: تشير سياسة توزيع الأرباح إلى كونها قرارا استثماريا إذا اعتمدت القرارات الخاصة بها على المصدر الأول، وهو النقدية الناتجة عن عمليات التشغيل، وفي مثل هذا الموقف قد تمتد آثار هذه القرارات على فرص الاستثمار المتاحة للمؤسسة، ومن ثم فإن قرار توزيع الأرباح الخاص بها اتخاذ قرار ضروري لمجابهتها، وإن البحث عن حلول لسياسة توزيع الأرباح كمشكلة استثمارية قد يفرض على المؤسسة أن تنتظر حتى تقرر اختيار الفرص الاستثمارية المتاحة، واستخدام ذلك الجزء المتبقي من النقدية الناتجة عن التشغيل في عملية توزيع الأرباح وذلك بعد استيفاء كافة متطلبات الاستثمار في المؤسسة.

¹ محمود جمام، أميرة دباش، أثر التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، جامعة أم البواقي، 2015، ص 71.

² محمد زرقون، أثر الائتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الباحث، العدد الثامن، جامعة ورقلة، 2010، ص 85.

³ نفس المرجع الآنف الذكر، ص 85.

2-2- توزيع الأرباح كقرار تمويلي: قد تلجأ المؤسسة في بعض الحالات إلى الاعتماد على مصدر خارجي في توزيعات الأرباح، وذلك لتجنب المشكلة الاستثمارية الناجمة عن استخدام النقدية المترتبة عن عمليات التشغيل الداخلية، وفي مثل هذا الموقف قد يعكس قرار توزيع الأرباح باستخدام الأموال الخارجية (القروض أو الأسهم الجديدة) مشكلة تمويلية، خاصة إذا كان هذا سيؤثر على هيكل التمويل المناسب في المؤسسة، وهذا يعني بالدرجة الأولى أن الاتجاه نحو استخدام المصدر الخارجي لتمويل عملية توزيع الأرباح، لا بد وأن يتم تخطيطه في ضوء محددات الهيكل المناسب للتمويل، أي بما لا يخل بهدف تعظيم سعر السهم الواحد إلى أقصى حد ممكن (تعظيم ثروة الملاك).

3- السياسات المتعلقة بقرارات توزيع الأرباح

هناك نمطين رئيسيان للسياسات المتبعة في توزيع الأرباح وهما¹:

3-1- نمط التوزيعات النقدية: تنقسم السياسات الخاصة بالتوزيعات النقدية للأرباح إلى ثلاث سياسات وهي:

* سياسة تعتمد نسبة مقسوم ثابتة: يقصد بمقسوم الأرباح النسبة المئوية من الأرباح التي سيتم توزيعها في شكل نقد على المساهمين، وتحسب هذه الأخيرة من خلال قسمة الأرباح الصافية على عدد الأسهم المصدرة.

* سياسة توزيع أرباح منتظمة: وذلك من خلال توزيع مبالغ ثابتة على المساهمين في كل فترة يتم فيها اتخاذ قرار توزيع الأرباح، مما يجعل المستثمرين يشعرون بدرجة عالية من الثقة.

* سياسة توزيع مبالغ منتظمة قليلة: يتم اعتماد هذه السياسة في المؤسسات التي تتميز بتقلبات في أرباحها الدورية، وذلك من خلال توزيع مبالغ ثابتة وقليلة على مساهميها في فترات اتخاذ قرار توزيع الأرباح، ولكن ذلك يرفع من نسبة المقسوم في فترات تحقيق أرباح استثنائية.

3-2- نمط التوزيعات في شكل أسهم: في الأنواع التي تم ذكرها من قبل تعرفنا على سياسات توزيع الأرباح النقدية، ولكن هناك أنواع أخرى مثل التوزيعات في شكل أسهم وهي تنقسم كما يلي:

* توزيع الأسهم: ونقوم بها المؤسسة عندما تعتقد أن سعر سهمها السوقي مسعر بأعلى من قيمته الحقيقية، إذ يتم القيام بالتجزئة قبل إصدار أسهم جديدة من أجل زيادة تداول أسهم المؤسسة في السوق وبالتالي تحفيز المستثمرين على التعامل بأسهمها الجديدة.

* إعادة شراء الأسهم: زاد الاعتماد على هذا الشكل من التوزيع لما له من أثر ايجابي على ربحية السهم وبالتالي توزيع نقد أكثر على المساهمين، فيما أن الأرباح المحققة من طرف المؤسسة ثابتة، فإن تخفيض عدد الأسهم المصدرة سوف يزيد من حصة السهم.

¹ سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2017/2018)، صص 60-61.

4- العوامل المؤثرة في قرار توزيع الأرباح

تتوقف سياسة التوزيعات التي تقرها المؤسسة على مجموعة من العوامل أهمها¹:

4-1- الاعتبارات القانونية: تخضع المؤسسات إلى قيود قانونية تهدف إلى حماية مصالح المساهمين من جهة وتنظيم أعمال المؤسسات والرقابة عليها من جهة أخرى وهذا مثل وجوب تكوين احتياطات قانونية أو اختيارية.

4-2- الاعتبارات الضريبية: إن خضوع الأرباح الرأسمالية للضريبة لا يتحقق إلا عند قيام المستثمر ببيع ما يملكه من أسهم، وعلى هذا يمكن لحملة الأسهم تأجيل الضريبة على الأرباح الرأسمالية إلى الأبد طالما يتم بيع الأسهم.

4-3- الاحتياجات التمويلية وتمويل النمو: يعد تحديد الاحتياجات المالية بمثابة نقطة البداية لتحديد قرار التوزيع، ومن ثم تعد قائمة مصادر واستخدامات الأموال وكذلك الميزانية النقدية التقديرية والتنبؤ بالاحتياجات المالية أدوات هامة لتحديد الموقف المالي والنقدي للمؤسسة، كما يتوقف توزيع الأرباح أو حجزها على سياسة الإدارة بشأن التوسع والنمو.

4-4- السيولة: إن توافر الأرباح لا يخرج عن كونه عملية محاسبية تظهر لنا رقم الربح الناتج عن عمليات المؤسسة وقد تكون ناتجة عن عمليات بيع آجلة لم يتم بعد، وهو ما يعني أن رصيد النقدية المتوافر لدى المؤسسة لا يساوي رقم الربح المحقق، ويضاف إلى ذلك أن المؤسسات الآخذة في النمو والتوسع توجه جزءا من النقدية إلى شراء خامات وأصول ثابتة وهو ما يعني نقص النقدية المتوافرة لدى تلك المؤسسات. أي أن العبرة من دفع توزيعات نقدية للمساهمين لا يتوقف فقط على الأرباح المحققة بل كذلك على المركز النقدي للمؤسسة.

4-5- المركز الائتماني والقدرة الاقتراضية: يمكن للمؤسسة التغلب على عدم توافر السيولة عن طريق الحصول على قروض قصيرة الأجل لتمويل قرارات التوزيع وبالإضافة إلى ذلك فإن اعتماد المؤسسة على الأرباح المحتجزة في تمويل الفرص الاستثمارية يعني أنها تسعى إلى زيادة نسبة حقوق الملكية في هيكل رأس المال، فإذا كانت نسبة الرفع المالي منخفضة ويمكن الحصول على قروض بتكلفة أقل من تكلفة استخدام الأرباح المحتجزة، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تقوم بإجراء توزيعات نقدية على المساهمين، حتى لو كانت تعاني نقص في السيولة.

4-6- تكلفة الإصدار: إن إصدار أوراق مالية جديدة يعد بديلا للأرباح المحتجزة لتمويل الفرص الاستثمارية ويمكن للمؤسسات إصدار أسهم جديدة ثم تستخدم حصيلتها في إجراء توزيعات على المساهمين القدامى.

¹ محمد صالح الحناوي، إبراهيم اسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، صص 413، 417.

4-7- تكلفة المعاملات: إن سياسة احتجاز الأموال تعد وسيلة غير مكلفة بالنسبة للمستثمر لزيادة ملكيته في المؤسسة، والبدل لتحقيق ذلك قامت المؤسسة بإجراء توزيعات نقدية هو أن يتوجه إلى البورصة لشراء أسهم المؤسسة وفي هذه الحالة لن يستطيع أن يتجنب تكاليف المعاملات.

5- دور تخطيط الربحية في اتخاذ قرار توزيع الأرباح

" من بين الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها لتخطيط الربحية نجد أسلوب تحليل نقطة التعادل"¹، بحيث يسمح ذلك بتقدير الإيرادات والتكاليف المتوقعة، وكذلك عتبة النشاط التي يمكن للمؤسسة أن تبدأ منها في تحقيق الأرباح المتوقعة، ويتم إدراج هذه الأهداف ضمن بنود قوائم أو جداول خاصة، مثل جدول حسابات النتائج المتوقعة، وفي نهاية فترة النشاط يشرع في اتخاذ قرارات توزيع الأرباح المحققة طبقا للخطة (السياسات) المعتمدة مسبقا من قبل المؤسسة.

المطلب الرابع: القرارات المالية الأخرى

هناك قرارات مالية أخرى تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومن هذه القرارات نذكر خاصة ما يلي²:

1- قرار استئجار الأصول

يمكن أن يؤدي استئجار المؤسسة للأصول بدلا من تملكها إلى زيادة احتمالات انخفاض التكلفة لديها وزيادة ثروة المساهم فيها، وتفسير ذلك هو أن المؤجر قد تتوفر لديه الخبرة والقوة الاقتصادية الكافية لتمكنه من شراء أو تصنيع الأصل عند سعر منخفض، فإن لم تتوفر لدى المستأجر هذه القوة الاقتصادية، فإن المؤجر يستطيع الحصول على الأصل وينقل جزء من الوفرة التي يتمتع بها إلى المستأجر من خلال تخفيض مقابل الإيجار الذي يدفعه الأخير، كما أن استئجار الأصول يخفض من حالة عدم التأكد المحيطة بالمستأجر عندما يقوم بحساب التدفقات النقدية المتوقعة.

ويعد الإيجار في أغلب الحالات المصدر التمويلي الوحيد المتاح أمام المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات التي تكون ربحيتها ضعيفة. ويقال أيضا أن الاستئجار يقدم التمويل المطلوب كاملا في حين أن معظم اتفاقيات الاقتراض لشراء الأصول تتطلب أن تكون هناك دفعات مقدمة من ثمن شراء الأصول، وبالتالي فإن المقرض يقدم تمويلا يتراوح بين 90% إلى 95% من هذا الثمن، ومن الملاحظ أيضا أن الاستئجار يزيد في السيولة في المؤسسة، ففي اتفاقيات البيع وإعادة الاستئجار يتيح مرونة كبيرة للمستأجر من خلال إمكانية استخدام الأصل لمدة زمنية محددة تمثل مدة احتياجه الفعلي له، مع إمكانية استخدام الأصل بأصل آخر أكثر تقدما من الناحية الفنية والتكنولوجية.

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 296.

² مولود مليكاوي، الإستراتيجية والتسيير المالي، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، صص 132، 137.

2- قرار الإدماج والسيطرة على المؤسسات

يعد الاهتمام بعملية الاندماج والسيطرة على المؤسسات تحولا جذريا في الفكر المالي، قبل هذا كان الاهتمام منصبا على جزئيات منفصلة مثلا قرارات الحصول على الأموال لتمويل الأصول وكيفية إدارة هذه الأصول وتحديد هيكل تمويل المؤسسة وسياسات توزيع الأرباح، وكل ذلك في إطار المفاهيم الأساسية للإدارة المالية وهي: المخاطرة ومعدل العائد المطلوب والتدفقات النقدية، أما الآن فمحور الاهتمام المالي يتركز على المستوى الكلي للمؤسسة، فمن الملاحظ أن الكثير من عمليات الإدماج والسيطرة على المؤسسات الأخرى أصبحت تمثل حولا جذابة للمؤسسات الكبيرة التي وصلت إلى مرحلة الاستقرار وصار النمو ضرورة ملحة لها، وإلا دخلت مرحلة التدهور.

إن الإدماج هو قيام إحدى المؤسسات (المؤسسة الصغيرة) بالاستيلاء على مؤسسة أخرى، فالمؤسسة الأولى تظل باقية كما هي في حين أن المؤسسة الأخرى تختفي وتندوب في المؤسسة الأولى، ويطلق على المؤسسة المختفية اصطلاح المؤسسة المستهدفة، أما في الاندماج فإن كلا من على المؤسسة المختفية اصطلاح المؤسسة المستهدفة، أما في الاندماج فإن كلا من المؤسستين (المغيرة والمستهدفة) تختفيان بحيث يظهر كيان قانوني جديد وباسم جديد.

ويتم تصنيف الإدماج بين المؤسسات طبقا للعلاقة بين المؤسسات المنخرطة في هذه العملية، فمثلا إذا تم الإدماج بين مؤسستين تعملان في نفس النشاط يطلق على هذا النوع اسم الإدماج الأفقي، ولقد ظهر نوع مختلف من الإدماج حيث يتم بين المؤسسات التي تمارس أنشطة غير مرتبطة فيما بينها، وفي أوائل الثمانينات بدأت موجة جديدة من الإدماج حيث يتم الارتباط بين المؤسسة ومورديها أو المؤسسة وعملائها ويطلق على هذا الإدماج اسم الإدماج الرأسي.

أما المبرر المالي الرئيسي للإدماج بين مؤسستين فهو خلق قيمة إضافية، فإذا كانت قيمة أسهم المؤسسة المشتركة (النتيجة عن الإدماج) أكبر من حاصل جمع قيمة أسهم المؤسستين قبل الإدماج بين مؤسستين فهو خلق قيمة إضافية، فإذا كانت قيمة أسهم المؤسسة المشتركة (النتيجة عن الإدماج) أكبر من حاصل جمع قيمة أسهم المؤسستين قبل الإدماج، فهنا نقول أنه قد تم خلق قيمة إضافية من الإدماج، وهذه القيمة تتحقق من الأثر التجميعي للوحدات، ولهذا الأثر التجميعي مصدرين هما الأثر التجميعي التشغيلي والأثر التجميعي المالي بحيث يشمل الأول: زيادة الحجم، زيادة القوة التسويقية وزيادة الكفاءة، أما الأثر التجميعي المالي فإنه يشمل المزايا الضريبية وانخفاض تكاليف إصدار الأوراق المالية وانخفاض احتمالات تحمل المؤسسة لتكاليف الإفلاس.

3- قرار إعادة الهيكلة المالية

يلاحظ أن التركيز في الفكر المالي المعاصر يتجه كذلك نحو تعظيم قيمة المؤسسة، وتترتب عن هذا التوجه نقطتان أساسيتان، الأولى تتعلق بضرورة الاعتراف بتعظيم صافي القيمة الحالية للقرارات المالية

في المؤسسة، والنقطة الثانية تتمثل في الاعتراف بأهمية التمويل بالديون وتأثيره القوي على التركيز على الأرباح المحاسبية، وكذلك ما يترتب على التمويل بالديون من ارتفاع في كفاءة التشغيل والعمليات، وهو أحد أسباب إعادة الهيكلة المالية للمؤسسة أو إعادة هيكلة الخصوم، ويتمثل في تقليص عدد الأسهم العادية القائمة والمتداولة في السوق بصورة كبيرة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بإعادة شراء هذه الأسهم وزيادة كمية الديون المستخدمة في تمويل عملياتها.

ويترتب على هذا أن يتحول هيكل تمويل المؤسسة من نسبة ديون فيه تتراوح ما بين 20% إلى 30% إلى نسبة ديون تتراوح ما بين 60% إلى 70% ويتم ذلك من خلال القيام بإصدار مقدار كبير من الديون (السندات) واستخدامها في إعادة شراء أسهمها العادية.

إن هذا الأسلوب يجبر المؤسسة على الاهتمام الكبير والواعي بالتدفقات النقدية، ويساعدها على انتظام وانضباط عملياتها التشغيلية، بالرغم من أن التمويل بالديون له عيوبه إلا أنه طريقة لفرض نظام التعامل السوقي ويشجع المؤسسة على أن تكون أكثر كفاءة وإنتاجية.

خلاصة:

إن اتخاذ القرار هو الاختيار المدرك والواعي من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار بناء على درجة المخاطرة الأقل وعند العائد الأكبر، حيث تضع المؤسسة القرارات المالية المتمثلة في قرار التمويل الذي يجب أن تراعي في اتخاذه ضرورة اختيار المصادر التمويلية ذات التكلفة الأقل، وقرار الاستثمار الذي يخص الجانب الأيمن للميزانية ويلعب دورا فعالا في تحقيق التوازن فيها حيث أن هذا القرار يبني على أسس ومقومات تجعله ركيزة أساسية في التسيير المالي الرشيد للمؤسسة.

وتمر عملية اتخاذ القرارات المالية بخطوات عملية متسلسلة، حيث لا يمكن الانتقال من خطوة لأخرى إلا بعد دراسة وتحليل الخطوة السابقة لها، وتندرج هذه العملية ضمن إطار التخطيط المالي وتتحكم فيها عدة عوامل مثل تكلفة مصادر التمويل، مردودية المؤسسة، حجمها وهيكل أصولها... بالإضافة إلى التدفقات النقدية المتوقعة الداخلة إلى الخزينة والخارجة منها، وغير ذلك من العوامل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

تمهيد

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء جن جن

المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي ومدى مساهمته في اتخاذ

القرارات المالية في مؤسسة ميناء جن جن

خلاصة

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصلين النظريين السابقين إلى مفهوم التخطيط المالي وأدواته ثم مفهوم اتخاذ القرارات المالية ومدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذها بمختلف أنواعها، سنشرع فيما يلي بدراسة حالة مؤسسة " ميناء جن جن "، وسنحاول تسليط الأضواء على واقع التخطيط المالي والكشف عن مدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية في هذه المؤسسة، خلال فترة السنتين الماليتين 2017 و 2018.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء جن جن

تعتبر المؤسسة موضوع الدراسة من أبرز المؤسسات المختصة في خدمات النقل البحري في الجزائر وشمال إفريقيا، نظرا لمساهمتها المعتبرة في دفع وتيرة النمو الاقتصادي ذلك خاصة من خلال تزويد السوق الوطني بمختلف السلع عبر عملية الاستيراد وكذلك تصدير العديد من السلع المنتجة في الجزائر إلى الخارج وبالتالي تحقيق مداخيل هامة بالعملة الصعبة.

وفيما يلي سنقوم بتقديم هذه المؤسسة من خلال التطرق إلى نشأتها وموقعها، وكذا مهامها وأهدافها بالإضافة إلى عرض أهم منشأتها وتجهيزاتها ثم هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة ميناء جن جن وموقعها:

مرت عملية إنشاء مؤسسة ميناء جن جن بعدة مراحل، وهي تحتل حاليا موقعا مميزا كما هو موضح فيما يلي¹:

1- نشأة المؤسسة:

يعتبر ساحل ولاية جيجل منطقة إستراتيجية هامة، فقد كانت منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي واستطاع أن يكون منطقة عبور للسفن التجارية، وفي الحقبة الاستعمارية ظهرت فكرة بناء ميناء جديد لنقل البضائع والمتمثلة أساسا في منتجات الفلين والكروم التي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج وبالضبط إلى فرنسا وبلجيكا، خاصة وأن ميناء جيجل الوحيد آنذاك لم يكن كافيا لتحقيق هذا الغرض. وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء جيجل تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984 م، تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة الأخيرة حيث أصبح مستقلا بذمته الاقتصادية والمالية طبقا للمرسوم الرئاسي 173 /84 المؤرخ في 1984/07/21 م .

ونظرا لتزايد النشاط التجاري على المستوى الوطني تقرر بناء ميناء جديد بمنطقة أشواط جيجل وبالتالي بدأت هذه الفكرة القديمة تتجسد، حيث انطلقت فعلا أشغال الانجاز في 1984/11/9 م، وانتهت في أواخر سنة 1989 م، وقد أوكلت هذه الأشغال إلى مجموعة شركات ايطالية وهولندية تترأسها شركة *CONDOSTIE وقد بلغت تكلفة انجازه حوالي 5.2 مليار دج، وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاختصاصية والبنك الإسلامي للتنمية.

¹. حسب المعلومات المقدمة من قبل أمانة المديرية العامة

* وهي من أهم الشركات الإيطالية.

واليوم أصبح ميناء جن جن مؤسسة عمومية اقتصادية (ملك للقطاع العام) تابعة لمجمع الخدمات المينائية (SERPORT/ SPA) الكائن مقره بحيدرة (الجزائر العاصمة) وهي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 4 آلاف مليار دينار جزائري.

2- موقع المؤسسة :

تقع مؤسسة ميناء جن جن في الجزء الشرقي للجزائر بين دائرة عرض 36 درجة و 51 دقيقة شمالا وخط طول 05 درجة و 54 دقائق شرقا، فهي تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 370 كلم، و 900 كلم عن مدينة حاسي مسعود البترولية بورقلة، و 140 كلم عن مدينة قسنطينة و 110 كلم عن مدينة العلمة بولاية سطيف، كما تبعد عن مدينة جيجل بحوالي 10 كلم إلى الجهة الشرقية (تحديدا بمنطقة أشواط التابعة لإقليم بلدية الطاهير)، وحوالي 02 كلم عن مطار فرحات عباس الدولي، و 04 كلم عن المنطقة الصناعية "بلارة" بمدينة الميلية التي تربطها بها كذلك شبكة للنقل بواسطة السكة الحديدية. مع العلم أن المؤسسة تترجع على مساحة إجمالية تقدر من 104 هكتار مع إمكانية توسيعها بحوالي 27 هكتار أخرى.

المطلب الثاني: مهام ميناء جن جن وأهدافها :

تتنمي مؤسسة ميناء جن جن إلى القطاع الثالث، وتحديدا إلى فرع الخدمات المينائية، حيث تتمثل أبرز مهامها وأهدافها ضمن مجال نشاطها فيما يلي¹:

1- مهام المؤسسة:

تتمثل مهام المؤسسة في مختلف الخدمات التي تقدمها لبواخر النقل البحري التجاري، ومنها:

- الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء؛
- المساعدة عن طريق تقديم نصائح وإرشادات خاصة بالأحوال الجوية وكيفية الدخول إلى الميناء، ولتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي وبالساحبات والزوارق والإرشادات، وهذا لتفادي وقوع أي خسائر مادية وبشرية إثر وقوع أي حادث وتكرر نفس العملية عند خروج الباخرة من الميناء؛
- تسهر على حماية السلع من التلف والسرقة، وذلك بوضعها في المستودعات؛
- التأكد من مدى مطابقة السلع للمواصفات الأمنية؛
- التكفل بتفريغ وشحن السلع؛
- حراسة السلع ليلا ونهارا لحين تسليمها لأصحابها؛
- كراء مختلف المخازن والأماكن المخصصة للتخزين للأعوان الاقتصاديين؛

¹ حسب المعلومات المقدمة من قبل أمانة المديرية العامة.

- وتسيير موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل (ميناء زيامة، ميناء جيجل، بالإضافة إلى تقديم خدمات أخرى كالإمداد بالماء... الخ)

2- أهداف المؤسسة:

نلخص أهداف المؤسسة فيما يلي:

- تحقيق الربح: أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن من خلال زيادة حجم الإيرادات وتقليل التكاليف؛
- تحقيق النمو: من خلال زيادة رأسمال المؤسسة وتوسيعها عن طريق فتح وحدات أخرى؛
- ضمان استمرارية النشاط والزيادة في حجم التعاملات عموماً؛
- المساهمة في توفير العملة الصعبة للاقتصاد الوطني؛
- المساهمة في توفير مناصب الشغل وتقليل حدة البطالة؛

المطلب الثالث: منشآت وتجهيزات مؤسسة ميناء جن جن:

من أجل القيام بمهامها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، تتوفر المؤسسة على تجهيزات هامة، أبرزها

ما يلي¹:

1- منشآت المؤسسة:

تمثل أهم منشآت مؤسسة ميناء جن جن فيما يلي:

1-1- المنشآت القاعدية: ميناء جن جن يتكون من حاجزين للحماية، طول الحاجز الغربي 3000 م والحاجز

الشرقي 900 م ويحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة تتمثل فيما يلي:

- رصيد السلع العامة: طوله 769 م، وعرضه 200 م، وعمقه 11 م، يشمل مساحة معبدة تقدر ب 15 هكتار، وهو خاص بإرساء السفن؛
- رصيد مختلط: طوله 250 م، وعرضه 300 م، وارتفاعه 11 م، ويشمل مساحة 7.5 هكتار؛
- رصيد العوامات: يقع بين رصيف السلع العامة والرصيف المختلط عمقه 11 م، ومساحته المعبدة 9 هكتار؛
- الرصيف الغربي: طوله 1060 م وعرضه 300 م، وعمقه 10.5 م إلى 18.5 م، يشمل مساحة معبدة تقدر ب 302 هكتار .

1-1- المنشآت الفوقية:

❖ المباني: تضم العمارات الإدارية جميع مصالح الميناء إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة المرور والحدود، وتتمثل هذه العمارات فيما يلي:

¹ حسب المعلومات المقدمة من قبل مديرية الأشغال والصيانة.

✓ قيادة الميناء؛

✓ مركب الصحة مزود بمطعم وغرف تغيير الملابس؛

✓ إدارة الميناء.

❖ المستودعات: تحتوي على ثلاث مستودعات مبنية، مساحة كل واحدة 100 م² كما تحتوي المؤسسة على هياكل في طور الإنجاز تتمثل في:

✓ الرصيف الغربي غير المعبد؛

ومجموعة أخرى من المستودعات تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 600 م².

2- تجهيزات المؤسسة :

تمتلك المؤسسة تجهيزات متطورة من بينها مايلي:

2-1- التجهيزات البحرية:

- ساحبات ذات طاقة جر عالية؛

- زوارق الإرشاد والربط، ... الخ

2-2- آلات الشحن:

- آلات الرفع متنوعة الحمولة؛

- آلات الرفع ذات الحمولة الكبيرة؛

- جرارات RO/RO، ... الخ.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن

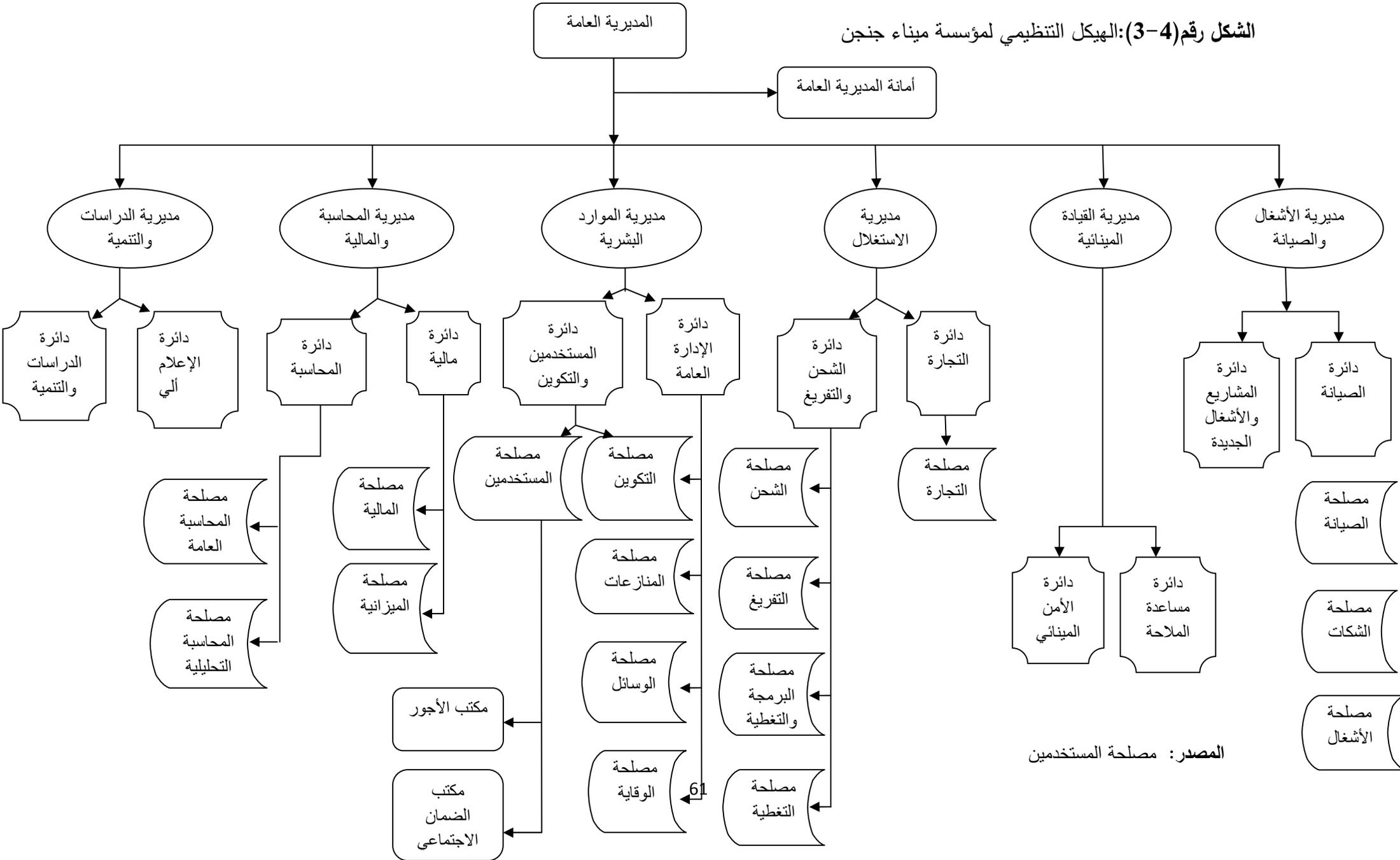
تعتبر المؤسسة موضوع الدراسة متوسطة الحجم، باعتبارها تستخدم 309 أجيورا يتوزعون على مناصب أعمالهم في مختلف الهيكل التنظيمي التالي¹:

1- عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لقد عرفت مؤسسة ميناء جن جن تعديلات مستمرة في هيكلها التنظيمي (الوظيفي) وذلك حسب تطور نشاطها الاقتصادي حيث أصبح اليوم كمايلي:

¹ حسب المعلومات المقدمة من قبل مصلحة المستخدمين.

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جنجن



المصدر: مصلحة المستخدمين

2- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

نلاحظ على العموم مايلي:

2-1- المديرية العامة: يترأسها المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة وتعود إليه الصلاحيات التالية:

- المصادقة على تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة؛
- تمثيل المؤسسة أمام الغير؛
- تسيير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للمستخدمين؛
- فتح وتشغيل الصكوك البريدية والبنكية؛
- توقيع القروض الواردة أو الصادرة في إطار الشروط القانونية،...الخ.

2-2- مديرية الأشغال والصيانة: وتتمثل مهامها خاصة في:

- ضمان الصيانة الدائمة للتجهيزات والمنشآت والهيكل؛
- تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعة ومراقبة تنفيذها؛
- مراقبة جودة المشاريع والأشغال الجديدة؛
- السهر على تطبيق وتنفيذ الشروط المتعلقة بعقود السوق؛
- التخطيط لأشغال الصيانة والتدخل وضمان تنفيذها.

وتضم هذه المديرية دائرتين هما:

- ✓ دائرة الصيانة: وتضم مصلحة الصيانة، مصلحة الشبكات، ومصلحة الأشغال؛
- ✓ دائرة المشاريع والأشغال الجديدة.

2-3- مديرية القيادة المينائية: وأهم مهام هذه المديرية مايلي:

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها؛
- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالنقل البحري وتفرغ السلع الخطيرة بالتنسيق مع مصلحة الاستغلال؛
- مواجهة الحوادث التي قد تحدث والوقاية منها؛
- إعطاء الحلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة في مجال النقل البحري التجاري.

وتشمل هذه المديرية على :

- ✓ دائرة الأمن المينائي؛

✓ دائرة المساعدة الملاحية.

2-4 - مديرية الاستغلال: ومن أهم الأعمال التي تتولاها نجد:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤول عنها قصد بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛

- السهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول؛

- السهر على الاستعمال الأمثل للإمكانيات المتوفرة في الميناء؛

- تحديد أسعار الخدمات المقدمة للمتعاملين؛

- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:

✓ دائرة التجارة (تشمل بدورها على مصلحة التجارة)؛

✓ دائرة الشحن والتفريغ (وتشمل على مصالح: الشحن، التوزيع، البرمجة والتخطيط، ثم التغطية).

2-5 - مديرية الموارد البشرية: ومن أهم الأعمال التي تشرف عليها نذكر:

- تشكيل ملفات المنح الاجتماعية؛

- ضبط الحالة الاستهلاكية الشهرية؛

- ضمان الأمن والصحة؛

- حفظ الوثائق والأرشيف؛

- ضبط مراحل المحولات الشهرية؛

- انجاز المخططات لعملية التوظيف والتكوين الخاص بالعمال؛

- تقديم الحلول والاقتراحات لتخطي الأزمات والعراقيل؛

- تحضير وتطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:

✓ دائرة الإدارة العامة (وتتضمن مصالح المنازعات، الوسائل والوقاية)؛

✓ دائرة المستخدمين والتكوين (وتشمل على مصلحتي المستخدمين والتكوين).

2-6 - مديرية المالية والمحاسبة: ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها مايلي:

- السهر على التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة؛

- القيام بتدوين السجلات المحاسبية تبعا للنظام المعمول به؛

- تحديد ميزانية وجداول حسابات النتائج وغيرها.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:

- ✓ دائرة المالية (وتضم مصلحة المالية ومصلحة الميزانية)؛
 - ✓ دائرة المحاسبة (وتشمل على مصلحتي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية).
 - 2-7- مديرية الدراسات والتنمية: ومن أهم أعمالها مايلي:
 - دراسة الإحصائيات والتغيرات والملاحظة فيما يخص التبادلات الخاصة بالنقل البحري التجاري؛
 - تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل مجالات النشاط؛
 - التمكن من تكنولوجيا النقل البحري وتقنيات النقل والتوزيع؛
 - وضع إستراتيجية الإعلان والاتصال؛
 - تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول.
- وتتقسم هذه المديرية إلى:
- ✓ دائرة الإعلام الآلي؛
 - ✓ دائرة الدراسات.

المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة "ميناء جن جن"

سنحاول فيما يلي أن نقف على واقع التخطيط المالي في المؤسسة موضوع الدراسة، ونكشف بالتالي عن مدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية، وسنستعين، من أجل ذلك، بالمعلومات القليلة التي تمكننا من جمعها بعد عدة مقابلات مع المسؤولين الإداريين المعنيين وخاصة في دائرة المالية (مصلحة الميزانية)، إذ اتضح لنا أن هذه المؤسسة لا تهتم بالتخطيط إلا للاستثمارات التي تنوي القيام بها من حين لآخر، بالإضافة إلى تخطيط الأرباح (والمردودية) وبعض الأشكال الأخرى للتخطيط المالي، وتهمل مثلا تخطيط الاحتياجات التمويلية الذي يعتبر جوهر المهام الموكلة للإدارة المالية.

المطلب الأول: تخطيط الاستثمارات ومدى مساهمته في اتخاذ قرارات الاستثمار في المؤسسة

قامت مؤسسة ميناء جن جن بإعداد برنامج الاستثمارات للسنتين الماليتين 2017 و 2018، يتضمن قرارات إنجاز وحيازة عدة أصول ثابتة وذلك كما هو موضح أدناه.

1- تخطيط الاستثمارات:

تمثلت الاستثمارات* المخططة للسنتين الماليتين 2017 و2018 فيما يلي:
الجدول رقم(1-3): برنامج الاستثمارات، للسنتين الماليتين 2017 و2018، في مؤسسة ميناء

جن جن

و.ق:1000دج

البيان	الكمية (وحدة)	سنة 2017 (دج)	سنة 2018 (دج)
1- المنشآت والتجهيزات:			
- إعادة تأهيل الأراضي			100000
- أشغال تهيئة ميناء الجاف (الشادية)			50000
- إصلاح تجهيزات الرصيف الغربي			200000
- إعادة تأهيل شبكة السكة الحديدية	5000		
مجموع (1)		50000	350000
2- الهياكل الضخمة:			
- بناء مقر المؤسسة (بناية إدارية)		250000	100000
- إنشاء محطة للجر			80000
- حيازة محطة لضخ المياه		50000	60000
- حيازة تجهيزات كهربائية (15ML)		10000	10000
- تهيئة المدخل الرئيسي للمؤسسة		5000	
- تهيئة ورشة الصيانة		10000	
- تهيئة حظيرة ركن الآليات		7000	
- إنشاء مبنى لركن الآليات		4000	
- تهيئة مقر المديرية العامة (المبنى)		2000	
- تهيئة مبنى دورة المياه			

* هذه الاستثمارات ستمول كلياً بواسطة الموارد الذاتية للمؤسسة.

			- تهيئة مركز الأعمال (تحت الأرض)
124000	338000		مجموع (2):
	1150		3- تجهيزات النقل والتفريغ:
	8000	1	- حيازة نظام التسجيل الالكتروني للبضائع
2000		1	- حيازة آلية من نوع ECARTEUR
20000		1	- حيازة آلية من نوع PELLE HYDRAULIQUE
			- حيازة جرار (RORO 130T)
40000	9150	3	مجموع (3):
			4- آليات الجر:
417183	413317	1	- حيازة آلية للجر من نوع 70T
385640	381210	1	- حيازة آلية للجر من نوع 55T
100000	1600	2	- إصلاح آلية للجر من نوع NIL II
	1200	4	- حيازة سفينة للجر من نوع RB6E
			- حيازة طوافة إنقاذ
902823	797327	8	مجموع (4):
			5- معدات الأمن:
200		2	- حيازة معدات من نوع VHF_GMDSS
2000		1	- حيازة معدات من نوع AIS (للقيادة المينائية)
2200		3	مجموع (5):
1429023	1194477		المجموع العام: مجموع(1)+مجموع(2) + مجموع(3)+ مجموع(4)+مجموع(5)

المصدر: مصلحة الميزانية*.

* أنظر الملاحق (الوثائق المقدمة من قبل مصلحة الميزانية).

علما أن تخطيط هذه الاستثمارات كان بهدف تحقيق ما يلي:

- زيادة فعالية الميناء؛
 - تعزيز ثقة ووفاء العملاء وجلب آخرين جدد؛
 - تمكين المؤسسة من رفع حصتها السوقية؛
 - تحسين الإنتاجية والمردودية لوسائل النقل والتفريغ،...الخ.
- والجدير بالملاحظة، أن الجهة المسؤولة عن إعداد هذا البرنامج في دائرة المالية (مصلحة الميزانية) لم تعتمد بشكل واضح، على التوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل ولم تلجأ إلى توظيف الأساليب والطرق العلمية التي يتطلبها التخطيط المالي، وذلك للاعتبارات التالية:
- ❖ هذا البرنامج يندرج ضمن إطار التخطيط التكتيكي لأن تأثيره متوسط المدى (يمتد على سنتين مالييتين) ومن المفروض أن يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، ولكن هذه المؤسسة تفنقد لخطة استراتيجية.
 - ❖ هذا البرنامج لا يعتبر البديل الأفضل من بين عدة بدائل استثمارية، لأن هذه البدائل أهملت ولم يتم طرحها أصلا، أي أن الاستثمارات التي يتضمنها هذا البرنامج تم اختيارها دون المفاضلة بينها وبين بدائل أخرى.
 - ❖ لم تخضع الظروف المحيطة بهذه الاستثمارات، في بيئتها، لأي دراسة من أجل تحديد درجة التأكد (أو عدم التأكد) التي تميزها.
 - ❖ هذه الاستثمارات لم تخضع لعملية تقييم، بإتباع الطرق التقليدية (مثل فترة الاسترداد، أو العائد المحاسبي،...الخ) أو الطرق الحديثة (مثل صافي القيمة الحالية، أو مؤشر الربحية،...الخ).
 - ❖ كما أن عملية إعداد هذا البرنامج لم تمتد إلى قياس النتائج المتوقعة لحجم النشاط بعد تنفيذ هذه الاستثمارات.

2- قرارات الاستثمار المتخذة:

- بالرغم من النقائص التي شابت عملية تخطيط الاستثمارات للسنتين المالييتين 2017 و2018، إلا أن البرنامج الذي تم إعداده تضمن القرارات التالية*:
- قرار استثماري يخص منشآت وتجهيزات بقيمة 500000000 دج خلال سنة 2017 ثم بقيمة 350000000 دج خلال سنة 2018.
 - قرار استثماري يخص هياكل ضخمة، بقيمة 338000000 دج خلال سنة 2017 ثم بقيمة 124000000 دج خلال سنة 2018.

*أنظر الجدول رقم(1-3) في الصفحة (63).

- قرار استثماري يخص تجهيزات النقل والتفريغ بقيمة 9150000 دج خلال سنة 2017 ثم بقيمة 40000000 دج خلال سنة 2018.

- قرار استثماري يخص آلية الجر بقيمة 797327000 دج خلال سنة 2017 ثم بقيمة 902823000 دج خلال سنة 2018.

- ثم قرار استثماري يخص معدات الأمن بقيمة 2200000 دج خلال سنة 2018.

إلا أن هذه القرارات لم تخضع، عند اتخاذها، لعملية اختيار واعية لأفضل البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، كما أنها لم تتخذ بالاعتماد على الأساليب الكمية اللازمة (مثل بحوث العمليات، مصفوفة العائد، شجرة القرار،...الخ)، وإنما خضعت للحكم الشخصي للمسؤول عن اتخاذها، وهذا الأسلوب هو من الأساليب الكيفية التي تبقى نتائجها أقل دقة من نتائج الأساليب الكمية.

المطلب الثاني: تخطيط الأرباح (والمردودية) ومدى مساهمته في اتخاذ قرارات توزيع الأرباح في المؤسسة

خطت المؤسسة موضوع الدراسة لتحقيق نتائج محاسبية إيجابية (أرباح) مما سمح لها باتخاذ قرارات تخص توزيع هذه الأرباح، وذلك على النحو التالي:

1- تخطيط الأرباح (والمردودية):

إن جدول حسابات النتائج التقديري التالي يوضح لنا الأرباح الصافية التي خطت المؤسسة لتحقيقها خلال السنة المالية 2018*.

الجدول رقم (2-3): جدول حسابات النتائج التقديري للسنة المالية 2018.

رقم الحساب	البيان	التقديرات ب 10 ³ دج
70	المبيعات والنتائج الملحقة	3233300
I	إنتاج الدورة	3233300
60	المشتريات المستهلكة	113503
61/62	الخدمات الخارجية واستهلاكات أخرى	235700
II	استهلاكات الدورة	349203
III	القيمة المضافة للاستغلال	2884097

1526441	مصاريف المستخدمين	63
84488	الضرائب والرسوم	64
1273168	الفائض الخام للاستغلال	IV
80000	النواتج التشغيلية الأخرى	75
18700	التكاليف التشغيلية الأخرى	65
900000	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	68
475000	استرجاع الخسائر في القيمة والمؤونة	78
909468	النتيجة التشغيلية	V
18287	الإيرادات المالية	76
13000	التكاليف المالية	66
169847	النتيجة المالية	VI
1079315	النتيجة الإجمالية قبل الضريبة	VII
255871	الضريبة الواجبة الدفع	
24000	التغير في الضريبة المؤجلة	
799444	النتيجة الصافية	

المصدر: مصلحة الميزانية*.

نلاحظ أن كل الأرصدة الوسيطة للتسيير التي توقعت أن تحققها المؤسسة، موجبة، وذلك من إنتاج الدورة إلى القيمة المضافة للاستغلال، ثم الفائض الخام للاستغلال و بعده النتيجة التشغيلية،

*أنظر الملاحق (الوثائق المقدمة من قبل مصلحة الميزانية).

النتيجة المالية، فالنتيجة الإجمالية قبل الضريبة، وأخيرا النتيجة الصافية للدورة التي تمثل الأرباح الصافية المتوقعة بقيمة 799444000 دج.

ومن جهة أخرى، فإن المؤسسة خططت لتحقيق نسب المردودية التالية، خلال السنة المالية 2018**.

الجدول رقم (3-3): نسب المردودية المتوقعة للسنة المالية 2018

البيان	سنة 2018
نسبة المردودية المالية المتوقعة = $\frac{\text{النتيجة الصافية المتوقعة}}{\text{الأموال الخاصة المتوقعة}}$	$\frac{0,0512 \text{ مرة}}{799444} = \frac{0,0512}{13973802}$
نسبة المردودية الاقتصادية = $\frac{\text{النتيجة الصافية المتوقعة}}{\text{الأصول الصافية المتوقعة}}$	$\frac{0,0518 \text{ مرة}}{799444} = \frac{0,0518}{15428214}$
نسبة المردودية التجارية = $\frac{\text{النتيجة الصافية المتوقعة}}{\text{رقم الأعمال المتوقع}}$	$\frac{0,2473 \text{ مرة}}{799444} = \frac{0,2473}{3233300}$

المصدر: من إعداد الطالبتين، استنادا إلى المعلومات المقدمة من قبل دائرة المالية.

إن هذه النسب الموجبة تؤكد أن المؤسسة خططت لتحقيق مردودية مرضية وكافية لمكافأة كل عوامل الإنتاج المتوقع استعمالها خلال السنة المالية 2018، حيث أن:

- نسبة المردودية المالية تشير إلى أن كل دينار مستثمر في شكل أموال خاصة سيؤدي إلى تحقيق حوالي 0,06 دج كريح صافي، وهي نسبة المكافأة المتوقعة التي ستعود إلى الملاك (والمؤسسة نفسها).
- نسبة المردودية الاقتصادية تشير إلى أن كل دينار مستعمل في شكل أصول سيؤدي إلى تحقيق حوالي 0,05 دج كريح صافي.
- ونسبة المردودية التجارية تشير إلى هامش النتيجة (الهامش الصافي) الذي من المتوقع أن يحققه كل دينار من رقم الأعمال المتوقع.

2- قرارات توزيع الأرباح المتخذة:

** لم نتمكن من الحصول على التقديرات الخاصة للسنة المالية 2017 من دائرة المالية، لأسباب نجهلها.

تؤكد الأرصدة المتوقعة الوسيطة للتسيير المتوقعة، وكذلك نسب المردودية المتوقعة، أن المؤسسة خطت لإمكانية توزيع الأرباح الصافية على مستحقيها خلال السنة المالية 2018.

ومن بين خيارات التوزيع المطروحة أمامها نجد:

- مكافأة (أو عدم مكافأة) الملاك، بتخصيص (أو عدم تخصيص) عوائد لفائدتهم؛
 - مكافأة المؤسسة نفسها بتخصيص جزء أو كل الأرباح الصافية لها في شكل احتياطات؛
 - مكافأة (أو عدم مكافأة) المستخدمين، بتخصيص جزء من الأرباح الصافية لهم.
- المطلب الثالث: الخطط المالية الأخرى ومدى مساهمتها في اتخاذ قرارات مالية أخرى.

إلى جانب التخطيط للاستثمارات والأرباح (والمردودية) قامت المؤسسة بإعداد الميزانية المحاسبية المتوقعة للسنة المالية 2018، وهي تتضمن عدة قرارات مالية وغير مالية أخرى كما هو موضح فيما يلي:

1- الميزانية المحاسبية المخططة:

وهي كما يلي:

الجدول رقم (3-4): جانب الأصول من الميزانية المحاسبية المخططة للسنة المالية 2018.

و.ق: 10دج

القيمة بـ 10 ³ دج	الأصول الصافية
1742	1- الأصول الثابتة (غير الجارية):
5539203	- التثبيات غير المادية
979200	- التثبيات المادية
6596000	- التثبيات طور الإنجاز
	- التثبيات المالية
13116145	مجموع (1):
138497	2- الأصول المتداولة (الجارية):
674834	- المخزونات
316236	- العملاء
300000	- حقوق أخرى مشابهة (قصيرة الأجل)
882502	- التوضيفات المالية (قصيرة الأجل)
	- القيم الجاهزة (السيولة)

2312069	مجموع (2):
15428214	المجموع العام للأصول الصافية = مجموع (1) + مجموع (2)

المصدر: مصلحة الميزانية.

الجدول رقم (3-5): جانب الخصوم من الميزانية المحاسبية المخططة للسنة المالية 2018.

الخصوم	القيمة بـ 10 ³ دج
3- الأموال الخاصة:	
- رأس المال الصادر	4000000
- العلاوة والاحتياطات	9174358
- النتيجة الصافية	799444
- إعانات الاستثمار	
مجموع (3):	13973802
4- الخصوم غير الجارية:	
- المؤونات والنواتج المسجلة مسبقا	709770
مجموع (4):	709770
5- الخصوم الجارية:	
- الموردون	172100
- الديون الأخرى	572542
مجموع (5):	744642
المجموع العام للخصوم = مجموع (3) + مجموع (4) + مجموع (5)	15428214

المصدر: مصلحة الميزانية.

2- القرارات المالية الأخرى المتخذة:

من الميزانية المحاسبية، المخططة للسنة المالية 2018، نلاحظ أن المؤسسة اتخذت القرارات

المالية التالية:

- قرار بتكوين الاحتياطات، وهي جزء من التمويل الذاتي، الذي يمكن استعماله في تمويل الاستثمارات؛
- قرار بعدم اللجوء إلى الاستدانة (القروض بمختلف أشكالها) على المدى الطويل، وهذا القرار يفسر عدم قيام المؤسسة بإعداد خطط للتمويل طويل الأجل وتفضيلها تمويل استثماراتها وكذلك جزء من رأس مالها العامل، بواسطة مواردها الذاتية؛
- قرار بعدم اللجوء إلى الاستدانة على المدى القصير*، من البنوك التجارية وغيرها، وهذا ما يفسر من جهة أخرى، عدم قيام المؤسسة لإعداد خطط للتمويل قصير الأجل؛
- وفي جهة الأصول من الميزانية المحاسبية المخططة، نلاحظ أن بند التثبيبات المالية (في كتلة الأصول الثابتة) يؤكد أن المؤسسة خطت لتمويل الغير على المدى الطويل، أما بند التوظيفات (في كتلة الأصول المتداولة) فيؤكد من جهته أنها خطت لتمويل الغير على المدى القصير.

* إن بند "الديون الأخرى" في كتلة الخصوم الجارية، لا يتعلق إلا بالضرائب والرسوم والاشتراكات الاجتماعية وما شابهها، ولا يتعلق بالقروض البنكية قصير الأجل، حسب المعلومات المقدمة من المسؤولين في دائرة المالية.

خلاصة:

لقد اتضح لنا على إثر دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن خلال السنتين الماليتين 2017 و 2018 أن الإدارة المالية لهذه المؤسسة تمارس مهام التخطيط ولكن دون أين يشمل كل الجوانب الوظيفية المالية، بحيث لاحظنا ما يلي:

- عدم التخطيط للاحتياجات المالية: فإذا كان عدم لجوء المؤسسة إلى الاستدانة من البنوك التجارية (وغيرها من المؤسسات المالية المتخصصة في هذا المجال)، أمر يفسر جزئيا عدم إعداد خطط التمويل الخارجي المختلفة، فإن اعتماد المؤسسة تمويل نفسها بواسطة مواردها الذاتية (التمويل الذاتي) يستلزم إعداد الخطط المناسبة لهذا المصدر التمويلي الداخلي وهو الأمر الذي لم يحدث في الواقع،
- تكثفي المؤسسة بالتخطيط للاستثمارات والأرباح والمردودية وكذا كيفية توزيع هذه الأرباح إلى جانب التخطيط لتكوين احتياطات تعزز بها تمويلها الذاتي، والتخطيط لتمويل الغير على المدى الطويل (استثمارات مالية) وعلى المدى القصير (توظيفات مالية قصيرة الأجل)،
- إن الفترات الزمنية التي يغطيها التخطيط المالي في المؤسسة لا تتعدى أقصاها سنتين متتاليتين، مما يجعل منه في أغلب الحالات تخطيطا تكتيكيا ينبغي أن يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي إلا أن هذا الأخير مهمل تماما في هذه المؤسسة،
- إن التخطيط المالي الذي تمارسه المؤسسة لم يسبقه إجراء الدراسات اللازمة (مثل دراسات الجدوى التمهيدية في حالة التخطيط للاستثمارات) التي من المفروض أن تخص محيط المؤسسة (للتأكد مثلا من درجة الأكادة التي تميز هذا المحيط)،
- إن الخطوة الأولى للتخطيط المالي الذي تمارسه المؤسسة (أي خطوة التنبؤ أو التوقع أو التقدير) لم تتم باستعمال الأساليب والطرق العلمية التي يتطلبها هذا الأمر (ومن أمثلة ذلك عدم استعمال الطرق التقليدية أو الحديثة لتقييم المشاريع الاستثمارية في ظروف التأكد التام أو طرق التقييم في ظروف عدم التأكد)،
- إن التخطيط المالي الممارس في المؤسسة لم تلحقه خطوة الرقابة البعدية التي تستدعي قياس نتائج حجم النشاط بعد تنفيذ الخطة الموضوعية،

ونظرا للنقائص سابقة الذكر التي اتصف بها التخطيط المالي في المؤسسة، فإن القرارات المالية التي تضمها (قرارات الاستثمار، الربحية وغيرها) تفتقد للجودة المطلوبة ولا تمثل أفضل القرارات التي يمكن اتخاذها، خاصة وأنها خضعت للحكم الشخصي المسؤول عنها وهي ليست مخرجات عملية تخطيط استعملت فيها التقنيات الكمية المناسبة التي تتميز نتائجها بالدقة والمصدقية العاليتين.

الخاتمة

الخاتمة:

إن موضوع هذا البحث يتميز بأهمية بالغة بالنسبة لكل المؤسسات الاقتصادية خاصة مع متطلبات التكيف مع معطيات اقتصاد السوق كضرورة إتباع مناهج التسيير العلمية واستخدام التقنيات المتطورة على نطاق واسع في هذه المؤسسات.

ولقد اتضح لنا على إثر هذا البحث أن التخطيط المالي تحديدا هو نقطة انطلاق وظيفة الإدارة المالية حيث يتبع لها إعداد مجموعة من الخطط تسمح بالحصول على الموارد والاستخدام الأمثل لها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، بما فيها الأرباح للفترات القادمة، كما يسمح التخطيط المالي بتوزيع هذه الأرباح بطريقة تضمن مكافأة كل عوامل الإنتاج التي تساهم في تحقيقها.

ويتضمن التخطيط المالي بطبيعته العديد من القرارات المالية المتخذة من بين عدة بدائل متاحة أمام الإدارة المالية، وذلك من خلال المفاضلة بين هذه الأخيرة واختيار أفضلها، وتستخدم في هذا الإطار عدة أدوات مثل الموازنات التقديرية وتقديم الاستثمارات بواسطة الطرق التقليدية أو الحديثة في ظل ظروف التأكد التام أو كذلك القيام بهذا التقييم بواسطة معايير التفاضل أو التنازل أو غير ذلك في ظل ظروف عدم التأكد، وبالنسبة لتخطيط الربحية يمكن استعمال تحليل نقطة التعادل أو الروافع (التشغيلية، المالية....)، أما تخطيط احتياجات التمويل فيستدعي استخدام الأدوات المناسبة كأسلوب النسبة المئوية من المبيعات وأسلوب تحليل الانحدار.

وتنتج عن عملية التخطيط المالي قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح وغيرها، بحيث تتطلب هذه العملية عموما، البدء بتحديد الأهداف الرئيسية والفرعية، ثم وضع السياسات المالية وإعداد الخطط المالية قبل وضعها موضع التنفيذ ومراقبة مدى تطابق الانجازات مع التقارير واكتشاف الانحرافات بينهما قصد معالجة وتصحيح الأخطاء ومن ثمة بلوغ الأهداف بفعالية وكفاية خلال الفترة التي يغطيها التخطيط.

نتائج الدراسة الميدانية:

بعد دراسة حالة ميناء جن جن خلال فترة السنتين الماليتين 2017 و2018 توصلنا إلى النتائج التالية:

(أ) إن التخطيط الذي تمارسه المؤسسة يخص بعض جوانب العمليات المالية ويفتقد لمبدأ الشمول، حيث

لاحظنا أنه لا يتم التخطيط إلا للعمليات المالية المحدودة التالية:

- تخطيط الاستثمارات، على المدى المتوسط (لا يتجاوز السنتين).
 - تخطيط الربحية المطلقة (والمردودية بواسطة بعض النسب).
 - تخطيط بعض عمليات تمويل الغير (على المدى الطويل وال المدى القصير).
- (ب) إن التخطيط الذي تمارسه المؤسسة شابته عدة نقائص أهمها:
- غياب خطة إستراتيجية.
 - عدم إجراء الدراسات التمهيدية التي تخص محيط المؤسسة.

- غياب مرحلة الرقابة البعدية التي تكمل عملية التخطيط. وهذه الاستنتاجات (أ،ب) تؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي قمنا بطرحها في مقدمة هذا البحث. (ت) إن القرارات المالية المحدودة التي تم اتخاذها على إثر التخطيط المالي الذي تمارسه المؤسسة تركز على الحكم الشخصي لمتخذ القرارات، أي أنها تتخذ على أساس استعمال الأساليب الكمية، وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن التخطيط المالي شابته العديد من النقائص (كما هو موضح في خلاصة الفصل الثالث) فإن ذلك يعني أن هذه القرارات تنقصها الدقة والجودة المطلوبين. وهذا الاستنتاج يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية المطروحة في المقدمة.

الاقتراحات:

- من أجل أن تتمكن مؤسسة ميناء جن جن من ترشيد التخطيط المالي وتحسينه عليها أن تسهر على اتخاذ الإجراءات التالية:
- توفير الموارد البشرية الكافية والمؤهلة للإشراف على التخطيط المالي.
- توفير كافة الوسائل المادية التي تساعد على التخطيط المالي في أحسن الظروف، مثل تصميم نظام للمعلومات يكون متكاملًا وفعالًا.
- وضع خطة إستراتيجية تدرج ضمن إطارها الخطط المالية.
- إجراء دراسات المحيط التي تمهد للتخطيط المالي وتدعيمة بإجراء الرقابة البعدية بعد التنفيذ.
- استعمال الأساليب والطرق العلمية (الكمية الخاصة) في عملية تقدير الاقتراحات البديلة واتخاذ القرار الأفضل من بين القرارات الممكنة.
- توسيع نطاق التخطيط المالي لكي يشمل في المستقبل كل جوانب النشاط المالي للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد رمضان نعمة الله، تخطيط المشروعات الاستثمارية دراسة الجدوى الاقتصادية، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
3. أسعد حميد علي، الإدارة المالية، الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
4. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. بن ساسي إلياس، قريشي يوسف، التسيير المالي الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
6. حمزة الشخي، ابراهيم الجرزاوي، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
7. خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. خبابة نورالدين، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
9. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض الرقابة، القاهرة، 2006.
10. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. دادي عدون ناصر وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
12. دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
13. دريد كامل آل شيب، إدارة مالية (الشركات المتقدمة)، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. راتول محمد، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
15. زغبيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

16. سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، 2007.
17. شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
18. صالح خالص صافي، تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
19. عاطف وليم أندرواس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
21. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
22. عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007.
23. عبد العزيز بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
24. عبد الغفار الحنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
25. عبد الغفار الحنفي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
26. عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
27. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
28. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
30. علي الشرقاوي، العملية الإدارية-وظائف المسيرين، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

31. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
32. فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
33. فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
34. فيصل محمد الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
35. كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
36. كنجو عبود كنجو، ابراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997.
37. لسوس مبارك، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
38. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
39. لعويسات جمال الدين، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
40. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
41. محمد صالح الحناوي، ابراهيم اسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
42. محمد صالح الحناوي، جلال ابراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
43. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، التحليل المالي لمشروعات الأعمال، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2008.
44. محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، الجزء الأول، دار الكتاب الحديث، الاسكندرية، 2006.
45. محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
46. مصطفى يوسف كافي، تقويم إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

47. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة العربية الأولى، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
48. مليكاوي مولود، الاستراتيجية والتسيير المالي، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
49. منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل حديث معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2003.
50. مؤيد عبد المحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرار، منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
51. نوري موسى شقيري، أسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
52. يوحنا عبد آل آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

II. الأطروحات والمذكرات:

1. أحمد محمد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، رام الله، (2006/2005).
2. بوتسطة لامية، أثر الهيكل المالي على تكلفة الأموال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة جبجل، 2008.
3. بوحفص سميحة، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2018/2017).
4. جغروود آسيا، دور التخطيط المالي في اتخاذ قرار المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوث 1955، سكيكدة، (2014/2013).
5. راشد بن غريب بن محمد البلوشي، بناء برنامج تدريبي مهني مستند إلى نموذج جيالات وقياس أثره في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية، تخصص الإرشاد النفسي والتربوي، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، (2007/2006).
6. زيد حياة، دور التحليل الفني في اتخاذ قرار الاستثمار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الأسواق المالية والبورصات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2015/2014).

7. عبد العزيز أحمد حسن محمد، تأثير العوامل الاجتماعية في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل بيت الكويت، (2018/2017).
 8. كعواش جمال الدين، تأثير هيكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أدائها المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل، 2009.
 9. لطرش بلال، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل، 2014.
 10. ميلودي عبد العزيز، نموذج قياسي مقارن لمحددات اتخاذ قرار التمويل بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر 03، (سنة النشر غير محددة).
 11. ولد حبيب محمد، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، (2007/2006).
- III.المجلات العلمية:
1. بن واضح سنوسي عائشة، عبد الكريم البشير، استخدام نموذج المحاكاة في تخطيط أرباح المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 18، 2008.
 2. بومعرف فاطمة الزهراء، مفيدة يحيوي، القياس بالقيمة العادلة وأثره في اتخاذ قرار الاستثمار في الأسهم العادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، المجلد 11، جامعة الجزائر 03، 2018.
 3. غانم نوري كاكه حمه العطار، نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات وأثرها على نجاح القرارات المالية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، الجزء الثاني، جامعة السليمانية، 2019.
 4. محمد بوهالي، عمر لعربي، مدى استخدام معيار درجة الضرورة في تقييم قرار الاستثمار في المؤسسة الانتاجية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، الجزائر، 2018.
 5. محمد زرقون، أثر الاكنتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة، مجلة الباحث، العدد 08، جامعة ورقلة، 2010.
 6. محمود جمام، أميرة دباش، أثر التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثامن، جامعة أم البواقي، 2015.

7. هنادي عبد المنعم أحمد الأحمر، أثر مكونات هيكل رأس المال في القرارات التمويلية والاستثمارية بقطاع التأمين السوداني، مجلة أماراباك، المجلد 9، العدد 28، 2018.

المدخلات:

1. زغيب مليكة، بوجعادة إلياس، مداخلة بعنوان دراسة صنع قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 14-15 أبريل، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. CHARRO N Jean-luc, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001.
2. FORGET Jack, Dynamique de l'amortissement d'organisation (maison d'édition indéterminée), Paris, 2005.
3. JOKUNG NGUEN Octave, Mathématique et gestion financière, 1^{ère} édition , (maison d'édition indéterminée), Bruxelles, 2004.

الملاحق رقم (01) : جدول الإستثمارات المتوقعة في مؤسسة
صناعات جنوب (خلال العندين الماليين 2017 ، 2018).

2-1- INFRASTRUCTURES

	BUDGET 2017	BUDGET 2018	Financi
REHABILITATION DES TERRES PLEINS		100 000	Autofinanc
TRAVAUX D AMENAGEMENT AU PORT SEC CHADDIA		50 000	"
REPARATION POUTRE AVANT QUAI OUEST		200 000	"
REHABILITATION RESEAU FERROWAIRE	50 000		"
TOTAL INFRASTRUCTURES	50 000	350 000	

تابع للملاحق رقم 01 .

2-2 SUPERSTRUCTURES

REALISATION D'UN SIEGE DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJENJEN		250 000	100 000	"
STATION DE REMORQUAGE			8 000	"
FOURNITURE ET POSE D'UNE STATION DE POMPAGE D'EAU AU PORT DE DJEN DJEN			6000	"
FOURNITURE ET POSE DE TOURS ELECTRIQUES DE 15ML ENFACE DES ATELIERS MECANIQUES			10 000	"
AMENAGEMENT ACCES PRINCIPAL		50 000	-	"
AMENAGEMENT ATELIER DE MAINTENANCE		10 000	-	"
AMENAGEMENT PARC ENGIN (TOITURE, DEUXIEME ELEVATION)		5 000	-	"
ABRI POUR ENGIN		10 000	-	"
AMENAGEMENT DIRECTION GENERALE		7 000	-	"
AMENAGEMENT ENSEMBLE DES SANITAIRES		4 000	-	"
AMENAGEMENT BUSINESS CENTRE EN SOUS SOL		2 000	-	"
TOTAL SUPERSTRUCTURES		358 000	124 000	

2-3-EQUIPEMENTS MANUTENTION

SYSTEME DE POINTAGE ELECTRONIQUE DES MARCHANDISES		1 150	-	
ECARTEUR	1	8 000	-	"
PELLE HYDRAULIQUE	1	-	20 000	"
TRACTEUR RORD 130T	1	-	20 000	"
TOTAL EQUIPEMENTS MANUTENTION		9 150	40 000	

2-4-ENGINS DE SERVITUDE

REMORQUEUR 70T	1	413 317	417 163	"
REMORQUEUR 55T	1	381 210	385 640	"
VISITE INTERMEDIAIRE ET REPARATION PROPULSION REMORQUEUR NIL II			100 000	"
ZODIACS RB6E POUR REMORQUEURS NIL I ET NIL II	2	1 600	-	"
RADEAU DE SAUVETAGE	4	1 200	-	"
TOTAL ENGINS DE SERVITUDE		797 327	902 823	

2-5-MATERIELS DE SECURITE

VHF GMDSS POUR NIL-II	2		200	
AIS POUR CAPITAINERIE	1		2 000	
TOTAL MATERIELS DE SECURITE			2 200	

TOTAL 01	1 184 477	1 429 023
-----------------	------------------	------------------

الملاحق رقم ٥ هـ : جدول حسابات الميزان الموقوف في مؤسسة
ميناء جن (السنة ٢٠١٥م)

VII- Compte de résultat

Le compte de résultat prévisionnel 2018 fait ressortir une valeur ajoutée de 2 884 097 KDA et un résultat avant impôts de 1 079 315 KDA. Et un résultat net de 799 444 KDA.

WKDA

COTE	LIBELLE	PREVISIONS 2018
70	Ventes et produits annexes	3 233 300
I	PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 233 300
60	Achats consommés	113 503
61/62	Services extérieurs et autres consommations	235 700
II	CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	349 203
III	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	2 884 097
63	Charges du personnel	1 526 441
64	Impôts, taxes et assimilés	84 488
IV	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 273 168
75	Autres produits opérationnels	80 000
65	Autre charges opérationnelles	18 700
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	900 000
78	Reprise sur pertes en valeur et provision	475 000
V	RESULTAT OPERATIONNEL	809 468
79	Produits financiers	182 847
66	Charges financières	13 000
VI	RESULTAT FINANCIER	189 847
VII	RESULTAT AVANT IMPOTS	1 079 315
	IMPOT EXIGIBLE	255 871
	VARIATION IMPOT DIFFERE	24 000
	RESULTAT NET	799 444

Bilan Actif prévisionnel 2018

ACTIF	Brut	Amort-Prov.	Net
ACTIF NON COURANT			
Immobilisations incorporelles	11 642	9 900	1 742
Immobilisations corporelles	9 577 881	4 038 678	5 539 203
Immobilisations en cours	979 200		979 200
Immobilisations financières	6 596 000		6 596 000
TOTAL ACTIF NON COURANT	17 164 723	4 038 678	13 116 145
ACTIF COURANT			
Stocks et en cours	138 497		138 497
Clients	1 111 200	436 366	674 834
Autres débiteurs et créanciers occasionnels	316 236		316 236
Prévision VMAP	300 000		300 000
Débiteurs et assimilés	882 502		882 502
TOTAL ACTIF COURANT	2 748 435	436 366	2 312 069
TOTAL GENERAL ACTIF	19 913 158	4 475 044	15 428 214

Bilan Passif prévisionnel 2018

Passif	Montant
CAPITAUX PROPRES	
Capital émis (au compte de l'exploitant)	4 000 000
Primes et réserves	9 124 358
Résultat net	709 444
Subvention d'investissement	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	13 973 802
PASSIFS NON COURANTS	
Provisions et produits comptabilisés d'avance	709 770
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	709 770
PASSIFS COURANTS	
Fournisseurs et compte 6071	172 100
Autres dettes	572 542
TOTAL PASSIF COURANTS	744 642
TOTAL GENERAL PASSIF	15 428 214

الملاحق رقم (03): التبرئة المحاسبية المخططة في مؤسسة
بينا و جند (السنة المالية 2018)

ملخص:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم المسؤوليات في المؤسسة الاقتصادية، وخاصة منها القرارات المالية لما لها من دور كبير في تعظيم قيمة المؤسسة وضمان نموها، ويلعب التخطيط المالي في هذا الإطار دورا أساسيا باعتباره الوظيفة الفرعية التي تسمح للإدارة المالية بالحصول على المعلومات اللازمة التي تركز عليها عمليات اتخاذ قرارات التمويل و الاستثمار وتوزيع الأرباح، وغير ذلك من القرارات المالية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، اتخاذ القرارات المالية، قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح.

Resumé:

L'opération de prise de décisions représente l'une des plus importantes responsabilités dans l'entreprise économique, et en particulier la prise de décisions financières qui jouent un très grand rôle en matière d'optimisation de la valeur de l'entreprise et qui lui permettent de garantir sa croissance.

Et c'est dans ce contexte qu'on remarque le rôle très essentiel qui caractérise la fonction de planification financière qui fournit à la direction financière les informations nécessaires à la prise de décisions de financement, d'investissement, de répartition des bénéfices et des autres décisions financières.

Les mots clés: Planification financière, Prise de décision financières, décisions de financement , décisions d'investissement, décision de répartition des bénéfices .