

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير.

فرع: علوم التسيير.

تخصص: إدارة مالية.



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير.

قسم: علوم التسيير.

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: بوزربة رشيد

تحت عنوان

### التخطيط المالي و دوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة - المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا و مقرر  
مناقشا

جامعة المسيلة  
جامعة المسيلة  
جامعة المسيلة

سعودي بلقاسم  
عزالدين عبد الرؤوف  
مهني بوريش

السنة الجامعية: 2018/2017



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال استخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية من خلال معرفة أنواعه وأدواته، كما تم التعرض إلى عملية اتخاذ القرار بكل أبعادها من خلال عرض مفهومها ومراحلها وأنواع القرارات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات لمعرفة كيفية إعداد مختلف الموازنات التي تعتمدها المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المالية، التخطيط المالي، الموازنات التقديرية، القرارات

المالية.

### Abstract:

This study aimed to identify the role of financial planning in the decision making of the economic company, through the use of the most important financial planning tools, the estimated budget of the case study of the Hodna mill company in M'sila, where this study dealt with financial planning as a framework for financial decisions by knowing the types and tools, The study used the descriptive analytical method, and the observation and the interview were used as tools to know how to prepare the different budgets adopted by the institution.

The study concluded that financial planning is based primarily on setting goals and forecasting their implementation through the budget.

**Keywords:** financial management, financial planning, budget estimates, financial decisions.

## شكر و عرفان

يقول عز وجل في محكم تنزيله " لئن شكرتم لأزيدنكم "

فنعمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ونشكره عز وجل عن فضله  
وعطائه وعونه لنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

كما يشرفنا التوجه بجزيل الشكر و الامتنان وأطيبه التقدير و العرفان  
إلى كل من أمد لنا يد العون لإتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد  
و نخص بالذكر الأستاذ : عز الدين عبد الرؤوف

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة أدامه الله في خدمة  
العلم وطلبة العلم

والى كل طاقم الإدارة و الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا يوما  
بعلمهم و توجيهاتهم ، كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل الزملاء

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى موظفي مؤسسة

مطاحن العضة - المسيلة - على المساعدة في انجاز هذا العمل.

## إهداء

الحمد لله.....

أهدي ثمرة عملي إلي:

والدي العزيزين.... اللذين بذل النفس و النفيس من أجل تربيتي أطال  
الله عمرهما.

إلى مصدر سعادتي و رفيقة دربي و من قاسمتني أفراحي و أحزاني إلى  
التي تعبت كثيراً من أجل راحتي.... زوجتي الغالية.

إلى جميع إخوتي و أخواتي الأعمام و أبنائهم، و كل عائلة بن يطو.

إلى جميع زملائي في العمل و الدراسة، و كل الأصدقاء.

إلى جميع أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الجامعي.

إلى كل من له مكانة في قلبي، و كل من يحتره و يقدر العلم.

رشيد

# فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

العنوان

إهداء

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال

مقدمة عامة

أ-ح

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي و اتخاذ القرار

تمهيد

- 09 .....المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية.....
- 10 .....المطلب الأول: مفاهيم الإدارة المالية.....
- 11 .....المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة المالية.....
- 12 .....المطلب الثالث: خصائص و وظائف الإدارة المالية.....
- 13 .....المطلب الرابع: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.....
- 15 .....المبحث الثاني: التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية.....
- 15 .....المطلب الأول: التخطيط كوظيفة إدارية.....
- 16 .....المطلب الثاني: التخطيط كوظيفة مالية.....
- 21 .....المطلب الثالث: التنبؤ المالي.....

23	المطلب الرابع: أنواع و أدوات التخطيط المالي.....
38	المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية جوهر الإدارة المالية.....
38	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار.....
46	المطلب الثاني: القرارات المالية داخل المؤسسة.....
49	المطلب الثالث: دور التخطيط المالي في ترشيد اتخاذ القرار.....

## خلاصة

## الجانب الميداني

### الفصل الثاني: دراسة حالة للمركب الصناعي التجاري الحضنة

#### تمهيد

52	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
53	المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم.....
54	المطلب الثاني: التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.....
59	المبحث الثاني: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي التجاري الحضنة.....
59	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
71	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج.....

#### خاتمة

#### المقترحات

#### قائمة المصادر و المراجع

#### الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	يمثل الموازنة التقديرية للمبيعات.....	01
64	يمثل الموازنة التقديرية للإنتاج.....	02
65	يمثل الموازنة التقديرية لليد العاملة.....	03
66	يمثل الموازنة التقديرية للمشتريات.....	04
67	يمثل الموازنة التقديرية لحساب النتائج.....	05

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	يوضح مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	01
40	يوضح عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية.....	02
41	يوضح أنواع القرارات حسب المستوى الإداري.....	03
44	يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار.....	04
59	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	05



# مفتحة

### مقدمة:

تشهد المؤسسات الاقتصادية باختلاف أشكالها وأنواعها العديد من التحديات خاصة بعد انفتاحها على اقتصاد السوق الذي يتميز بالمنافسة وعلى درجة عالية من عدم التأكد، وهذا ما يجعلها في صراع مع محيط شديد التعقيد، حيث أن عدم مسايرة بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية لا يصعب عليها فقط تحقيق تقدمها وازدهارها بل يجعلها غير قادرة على الاستمرار والبقاء، وهذا ما يحتم على المؤسسة التكيف مع هذه الظروف وذلك بالاعتماد على منهج التخطيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، حيث يساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والإمكانيات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوب في تحديدها مسبقاً.

أما التخطيط المالي فيمثل الشق المالي للتخطيط الشامل داخل المؤسسة، فهو يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة من مختلف المصادر بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة وبأقل الأخطار.

إن التخطيط يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنات التقديرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات المستعملة في التخطيط المالي. فهي ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، إذ أن التخطيط اتخذ صورة مترابطة ومتكاملة فهو يتحول إلى موازنات تقديرية باعتبار أن هذه الموازنة ما هي إلا خطة مدونة في صورة رقمية، فهي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة و تساعد المسؤولين في الإدارة على كشف الانحرافات و محاولة معرفة أسبابها.

كما تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية فهي تمثل لحظة اختيار بديل معين، بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

إن من أعقد القرارات الاقتصادية هي القرارات المالية فليس من السهل على المدير المالي أن يتخذ أي قرار مالي عشوائياً، فالقرارات المالية هي المرآة العاكسة لاستراتيجية وأهداف المؤسسة فهي مصيرية بالنسبة لها.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبين دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؟**

للإجابة على هذه الإشكالية يتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:

- ما هي مكانة التخطيط المالي في الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية؟
  - هل تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي لمعظم وظائفها؟
  - ما نوع الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التخطيط المالي؟
  - هل تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية؟
- يمكن صياغة هذه التساؤلات في فرضيات والتي يمكن اعتبارها كإجابات أولية لها:
- يعتبر التخطيط المالي من الطرق الأساسية التي تركز عليها اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

- يشمل التخطيط المالي جميع وظائف المؤسسة.

- تعتمد المؤسسة على الأساليب الكمية في عملية التخطيط المالي.

- تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية لما لها دور فعال في توضيح الصورة التي ستكون عليها نشاطات المؤسسة في المستقبل.

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتتمثل أهمية إجراء الدراسة الحالية كذلك في العديد من الاعتبارات النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

- المساهمة الفعالة التي يتميز بها التخطيط المالي لإنتاج قرارات مالية سليمة تتخذها المؤسسة.

- مدى أهمية التخطيط المالي في استمرارية المؤسسة ونموها وتوسيع حصتها السوقية.

- أهمية عملية اتخاذ القرارات المالية الفعالة باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي.

- الصلة المباشرة بين هذا الموضوع و التخصص العلمي المتبع "الإدارة المالية".

- تكسب الدراسة أهميتها في وضع مقترحات لدراسات لاحقة للإفادة لجميع الطلبة و المهتمين في هذا المجال.

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع توصيات تساعد مسيري المؤسسة في معالجة بعض الاختلالات.

### أهداف الدراسة: تحدد أهداف الدراسة على النحو التالي:

- إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

- التعرف على مختلف القرارات المالية داخل المؤسسات الاقتصادية.

- ماهية التخطيط المالي و مجالاته.
- توضيح دور الموازنات التقديرية خاصة المالية في تقدير الاحتياجات المالية ومن ثم رسم السياسات التمويلية المناسبة للمؤسسة.
- معرفة مدى الدور الفعال للتخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار.
- الوصول إلى نتائج ميدانية تكون لها دلالتها العلمية وذلك باستخدام أدوات وطرق أكثر دقة وملائمة لدراسة فرضيات الدراسة.

### منهج الدراسة:

إن كل باحث يتبع خلال دراسته اختيار منهج معين، ويتوقف نوع هذا الأخير على طبيعة البحث، ونوعية المشكلة المدروسة، وكذلك على الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة، وكذلك الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة كلها تفرض على الباحث المنهج الذي يستخدمه في دراسته، فالمنهج الذي سنستخدمه في دراستنا هو النهج الوصفي التحليلي، والذي نرى أنه أكثر ملائمة لدراستنا والذي يستوجب جمع حقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتتطلب أيضاً وصف كمي ووصف للظواهر بالصورة التي هي عليها في المجتمع المبحوث.

### حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع و معالجة الإشكالية المطروحة، تم وضع حدود للدراسة تمثلت في ما يلي:

- **الحد المكاني:** تمت هذه الدراسة في المركب الصناعي التجاري الحضنة -المسيلة- ولاية المسيلة، والتي تقع على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي للطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة.

- **الحد الزمني:** تمت هذه الدراسة في العام الدراسي (2017-2018) بلغت مدة إجراء هذه الدراسة أكثر من شهر، منذ تاريخ 2018/03/01 إلى غاية 2018/04/08.

- **الحد الموضوعي:** تمت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين التخطيط المالي و اتخاذ القرار لدى المركب الصناعي التجاري- الحضنة بالمسيلة.

كما تحدد الدراسة كذلك بالأدوات المستخدمة وعينة الدراسة، وإمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء هذه الحدود.

### تقسيمات الدراسة:

تتضمن الدراسة جانبين جانب نظري وآخر ميداني:

الجانب النظري تناولنا فيه فصل واحد تحت عنوان الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار وفيه ثلاث مباحث خصصناه لمدخل حول الإدارة المالية أما ثاني تم عرض فيه التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية أما الثالث تناولنا فيه اتخاذ القرارات المالية جوهر الإدارة المالية.

أما الجانب الميداني يتضمن فصل واحد حاولنا من خلاله دراسة حالة للمركب الصناعي التجاري الحضنة فالمبحث الأول خصصناه للتعريف بالمؤسسة أما المبحث الثاني يتضمن دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي التجاري الحضنة.

### الدراسات السابقة:

جاءت دراسة **فريد مقران (2006)**، للتعرف عن التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية دراسة حالة شركة سوناطراك، فرع نشاط المنبع، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، تمحورت إشكالية

البحث حول: ما مدى اعتماد الشركات على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية؟ وكيف يتم ذلك؟ حيث تناولت الدراسة التخطيط المالي من خلال موقعه وأهميته بالنسبة لوظائف الإدارة عامة والوظيفة المالية خاصة، كما تناولت التحليل المالي باعتباره المرحلة التمهيديّة الضرورية قبل البدء بالتخطيط المالي من خلال اعتمادها على الجداول المالية والنسب المالية.

وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها، أن شركة سوناطراك تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية وذلك باستخدام وتطبيق أسسه من خلال تحديد الهدف الأساسي المتمثل في رفع مستوى الاحتياجات البترولية والمحافظة على تجديدها.

قامت دراسة **بنية حيزية (2011)**، للكشف عن أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية، الجزائر، تم مناقشة هذا الموضوع انطلاقا من الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تستفيد المؤسسات الاقتصادية من التخطيط المالي من أجل تقييم أدائها المالي؟

وتناولت هذه الدراسة الموازنة التقديرية لحساب النتائج وتحليل التعادل. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التخطيطية وخاصة المالية في تقدير الاحتياجات المالية ومن ثم رسم السياسات التمويلية المناسبة للمؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول هذا في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد توصلت الباحثة إلى أن الوحدة محل الدراسة تعاني من

عدم تقييم أدائها المالي، وتقوم بإعداد مختلف التقديرات ولكن في نهاية السنة المالية لا تأخذها بعين الاعتبار، بالإضافة إلى أنها تعاني من مشكلة انعدام الرقابة الداخلية.

أجريت دراسة **زينب رضوان علي (2013)**، للكشف عن تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMIP، مذكرة ماجستير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، تناول هذا البحث الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

وقد كانت الإجابة عن هذا التساؤل من خلال تناول التخطيط المالي كأحد أهم وظائف الإدارة المالية ثم دراسة التخطيط المالي كعملية قائمة بحد ذاتها من خلال معرفة أن التحليل المالي هو أساس التخطيط المالي، وأيضا دراسة الدور الذي تلعبه الموازنات التقديرية في مجال التخطيط المالي.

أما أهم ما توصلت إليه الباحثة من نتائج هو أن عملية التخطيط المالي والموازنات التقديرية وسيلة اتصال بين المديريات المركزية والوحدات الإنتاجية والتجارية، وتوصلت أيضا إلى أن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية خاصة منها المالية في الترجمة الرقمية لعملية التخطيط المالي.

أما دراسة **محمد فتح الرحمن يس حسين (2016)**، كشفت عن دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الدراسات التجارية، جامعة كردفان، وكانت إشكالية البحث تحت عنوان: ما هو دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة



الأبيض؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف عن مدى التزام المنشآت الصناعية بتطبيق التخطيط المالي ودور هذا الأخير في تحسين الأداء المالي للمنشآت الصناعية.

حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن التخطيط المالي يمد المنشآت الصناعية بمعلومات مالية تساعد في توضيح كفاءة أدائها المالي ومساعدتها في اتخاذ القرارات المالية السليمة، ويساعد التخطيط المالي أيضا على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المنشآت الصناعية نحو تحقيق أداء مالي أفضل.

كما أجرى محمد فرح عبد الحليم وآخرون (2017) دراسة للتعرف على دور التخطيط المالي في خفض مخاطر الائتمان المصرفي بالمصارف السودانية، ورقة بحثية صدرت بمجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، وهنا قام الباحثون بدراسة هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو دور التخطيط المالي في خفض مخاطر الائتمان المصرفي بالمصارف السودانية؟

تناولت الورقة البحثية دور التخطيط المالي في خفض مخاطر الائتمان المصرفي والتعرف على المخاطر الائتمانية وكيفية إدارتها و التحوط لها، أما أهم النتائج التي خرج بها الباحثين هي أن الاهتمام بتحليل المقدرة الائتمانية للمصرف يؤدي إلى اتخاذ قرار ائتماني سليم، وتحليل مقدرة العميل على السداد للمصرف تساعد في انخفاض معدل التعثر المالي.

# الجانبة النظري

# الجانب التطبيقي

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للتخطيط المالي

### واتخاذ القرار

- تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية.

المبحث الثاني: التخطيط المالي كإطار لاتخاذ

القرارات المالية.

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية جوهر الإدارة

المالية.

- خلاصة

## تمهيد:

في عالمنا المعاصر تعتبر الإدارة المالية الدعامة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية، فهي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح من خلال تركيز اهتمامها على التخطيط المالي باعتباره الجزء الهام من التخطيط العام للمؤسسة، وهذا من خلال تزويد المؤسسة بكل المعلومات الخاصة بمواردها المالية و إنذارها بشكل مبكر في حالة حصول احتمال عسر مالي، فبينما يعد التخطيط المالي من الوظائف الأساسية للإدارة، فإننا نجد اتخاذ القرار هو نشاط يتضمن كل الوظائف التي تنفرد بها الإدارة المالية من تخطيط وتحليل مالي ورقابة مالية وغيرها.

## المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية.

تمثل الإدارة المالية العصب الأساسي في المؤسسة الاقتصادية، فهي المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرارات وكذا السياسات المالية المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة سواء تعلق الأمر بوظيفة الإنتاج أو وظيفة التسويق، ويقوم على إدارتها المدير المالي الذي يعتبر من أهم الإداريين في المؤسسة، فهو يشارك في اتخاذ القرارات لامتلاكه مجموع الصلاحيات، ويسعى دائماً لتحقيق أهداف المؤسسة التي تمكن في زيادة القيمة السوقية لها والمحافظة على السيولة إضافة إلى تحقيق الأرباح.

## المطلب الأول: مفاهيم الإدارة المالية.

وردت العديد من المفاهيم للإدارة المالية، سنحاول إدراج بعضها كمحاولة لتقديم مفهوم شامل لها:

الوظيفة المالية هي التي تتضمن التنبؤ والتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلا عن التعامل مع الأسواق المالية.<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على طبيعة العمليات والأنشطة التي تبذل من طرف الإدارة المالية من التخطيط المالي إلى غاية الرقابة المالية.

وتعتبر أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة لما يكفل لها تعظيم القيمة السوقية للشركة أو تعظيم ثروة المساهمين.<sup>2</sup>

الإدارة المالية حسب هذا التعريف هي المسؤولة في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة.

وهي أيضا مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها العديد من المصالح والأقسام تهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية والاستخدام الأمثل لها.<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف فإن الوظيفة المالية تهتم بعملية الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة مع الاستخدام الأمثل لها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الإدارة المالية على أنها أحد الوظائف الأساسية للإدارة والتي تهتم بإدارة الأصول والبحث عن مصادر تمويل وتوجيهها

<sup>1</sup> أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص19.

<sup>2</sup> فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص3.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، الإدارة المالية دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2008، ص33.

إلى مجالات استخدام أفضل بالإضافة إلى اتخاذها للقرارات المالية من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات كالتخطيط والتحليل المالي والرقابة المالية.

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة المالية.**

تكمُن أهمية الإدارة المالية فيما يلي:<sup>1</sup>

- الإدارة المالية تستخدم الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم مع المؤسسة.
- تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال سلامة القرارات المالية.
- تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن إطار الإنتاج والتسويق بأسلوب الوظيفة المالية وكفاءة المديرين الماليين.
- تعالج موضوعات مالية مستقبلية ومعرفة الأموال المطلوبة لتمويل مختلف الأنشطة.
- الإدارة المالية تسعى إلى تحقيق عدة أهداف وهي تمثل في نفس الوقت أهداف المشروع فهي تتركز حول خلق نوع من التوازن بين السيولة والربحية أي المحافظة على استمرار المؤسسة وذلك بحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية وبين تحقيق العائد المناسب على الاستثمار وتحقيق هذه الغايات يحتاج للترابط المستمر بينها لتأثيرها المتبادل على بعضها.

وعليه يمكن القول أن ما ترمي إليه الإدارة المالية من خلال قراراتها المالية هو

تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- **هدف تعظيم الأرباح أو تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة:** يمثل التبرير الاقتصادي لاستثمارية المؤسسة في الحياة الاقتصادية وهو المؤشر المهم لتقييم الأداء الاقتصادي بالإضافة إلى اعتباره مصدر من مصادر التمويل الداخلي (التمويل الذاتي).

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، ط1، 2004، ص8.

- هدف تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد: تعتبر كأحد الأهداف الرئيسية، ولمعرفة قيمة المؤسسة يلزم معرفة مقدار العائد المتوقع الحصول عليه في المستقبل ودرجة المخاطرة والتي تقاس من خلال الفائدة السائدة في السوق المالية.

- هدف السيولة أو تجميع أكبر رصيد نقدي للمؤسسة: يعتبر هذا من الأهداف التقليدية وتحقيق هذا الهدف قد يكون على حساب أهداف أخرى تسعى المؤسسة لتحقيقها، هنا يتعين على الإدارة المالية أن تخلق حالة توازن بين التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص ووظائف الإدارة المالية:

**1- خصائص الوظيفة المالية:** تتميز الوظيفة المالية بجملة من الخصائص أهمها مايلي:

1-1- مركزية السلطة: ليست الوظيفة المالية كالوظائف الأخرى فالأمور المالية تتخذ في درجة عالية من المركزية للعوامل التالية:<sup>2</sup>

- هي وظيفة تتداخل في جميع نشاطات الشركة فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة ذات وجه مالي.

- إن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عنه إلا بخسائر فادحة.

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

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

**1-2- هدف الوظيفة المالية هو نفس هدف المشروع:** يتطابق هدف الإدارة المالية مع

هدف المشروع فالحديث عن هدف الإدارة المالية هو الحديث عن هدف المؤسسة.

<sup>1</sup>همال سمية، سديرة حربية، دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر، 2006/2005.

<sup>2</sup> عاطف جابر عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، ص5.



1-3- صعوبة تحديد مجال الإدارة المالية: حيث ينظر إلى الوظيفة المالية أنها متداخلة مع الإدارات الأخرى.

1-4- بيئة تعامل الإدارة المالية: تتعامل مع شبكة معقدة في جو يغلب عليه عدم التأكد.<sup>1</sup>

2- وظائف الإدارة المالية: تقوم الوظيفة المالية بعدة وظائف أساسية فهي تساعد المؤسسة على الاستمرارية وتحقيق النمو. فتمارس الإدارة المالية في المؤسسة وظيفتين، إدارية و تنفيذية على النحو التالي:2

أ- الوظيفة الإدارية وتتضمن: تحديد سياسة إدارة الأصول، تحديد مصادر التمويل كميته ومواعيده، التخطيط المالي وإدارة السيولة، الرقابة على الأداء المالي، تحديد سياسة توزيع الأرباح.

ب- الوظيفة المالية التنفيذية و تتضمن: الإشراف على الإيرادات و المدفوعات و إدارة النقد، الإشراف على الأوراق المالية ومتابعتها، الاهتمام بتفاصيل التمويل الخارجي و خدمته، مسك الدفاتر إعداد التقارير المالية.

المطلب الرابع: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.

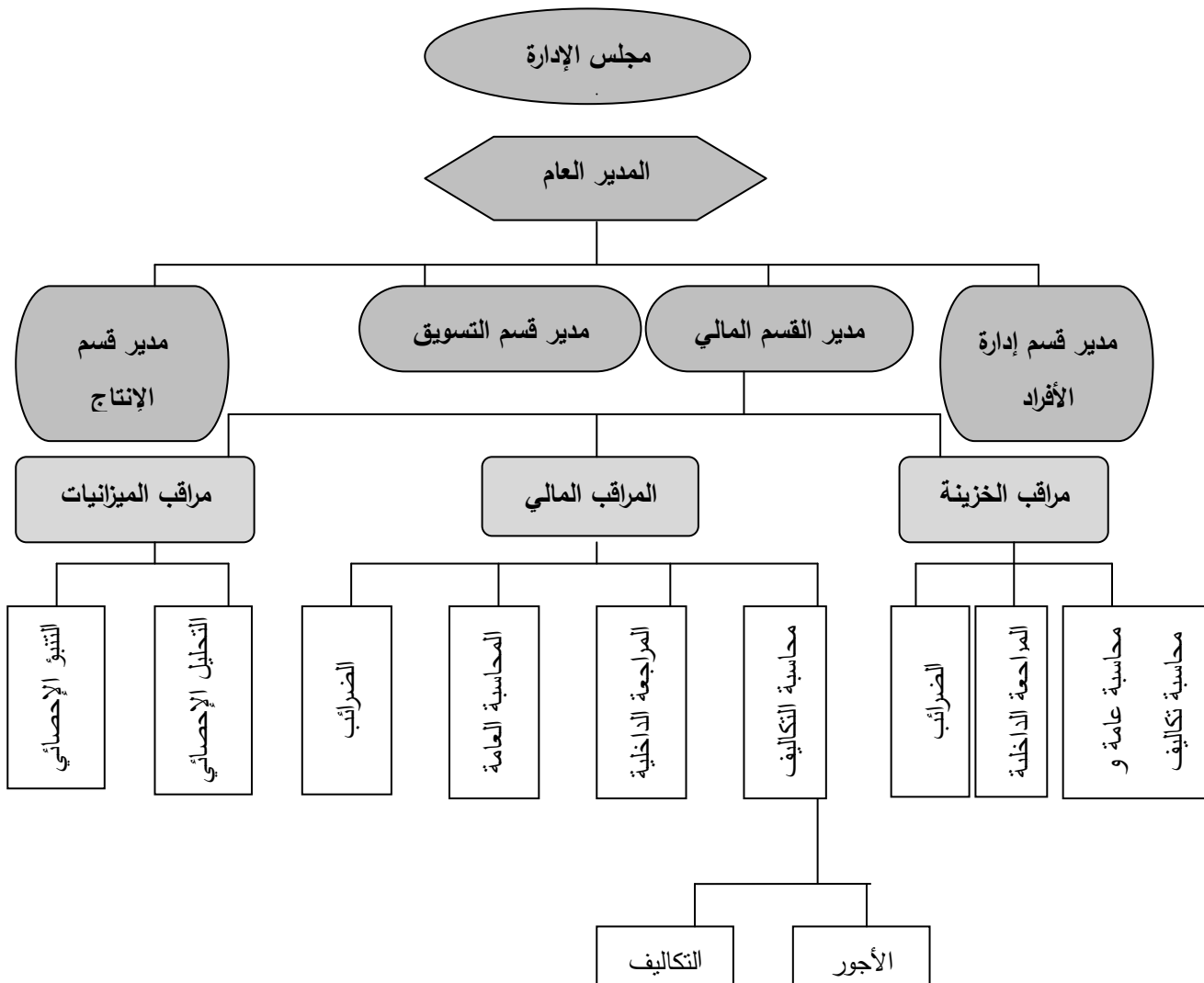
عند تحديد موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي نجد اختلافا كبيرا في تنظيم الوظيفة المالية، وعلى رأس الأسباب وراء هذا الاختلاف هو حجم المنظمة، فمثلا في المشروعات الفردية الصغيرة فإن صاحب المشروع يجمع بين الملكية والإدارة، فنجده يتولى المسؤولية عن الإنتاج والتسويق والتمويل، على عكس الحال في المشروعات متوسطة وكبيرة الحجم، حيث توجد إدارة مستقلة على مستوى الإدارات الرئيسية الأخرى (الإنتاج، التسويق...)، حيث تتولى المهام المالية باسم الإدارة المالية، أو إدارة الشؤون المالية والذي يرأسها المدير المالي، والذي عادة ما يكون مسؤول مباشر أمام المدير العام

<sup>1</sup> سليمان أبو صباحا، الإدارة المالية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر، ط9، 2008، ص11.

<sup>2</sup> مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 1989، ص24.

ورئيس مجلس الإدارة، ويحدث في المنظمات الكبيرة في بعض الدول تقسيم الشؤون والمهام المالية إلى جزأين: الأول إعداد التنبؤات المالية وإعداد الموازنات التخطيطية وتقويم كفاءة استخدام الأموال، ويتولى ذلك المراقب المالي إلى جوار عمله الأصلي (الإشراف على الحسابات) والثاني هي المهام الأخرى التي توكل للمدير المالي الذي عادة ما يرأس المراقب المالي.<sup>1</sup>

الشكل رقم(01): يوضح مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: موسوس سارة، حوت نسيمه، الإدارة المالية والتمويل، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر، 2006/2005.

<sup>1</sup> نظير رياض محمد، الإدارة المالية والعولمة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ط1، 2001، ص 19.

المبحث الثاني: التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: التخطيط كوظيفة إدارية:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة.

**1- مفهوم التخطيط:**

التخطيط نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أهدافه المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، وهو عملية جماعية وليست فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه.<sup>1</sup> ويعرف أيضاً على أنه وظيفة إدارية تتشمل في الاختيار بين البدائل المتاحة ويتضمن نوعاً من الابتكار والإبداع إلى جانب أنه عملية اتخاذ قرارات في نشاطات وأقسام التنظيم المختلفة.<sup>2</sup>

**2- أهمية وأهداف التخطيط:**

يمكن أن تتجلى أهمية التخطيط في أهداف التخطيط، من منظور الإدارة المالية الذي له علاقة بموضوع الدراسة والمتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- يوفر التخطيط قدرة كبيرة على التنبؤ بأحداث المستقبل فهو يمكن المنظمة من التأقلم والتكيف مع هذه الأهداف بتحديد أفضل الأساليب طرق العمل.
- يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات من جهة ومع الأهداف العامة والتفصيلية للمشروع من جهة أخرى.

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 1999، ص23.

<sup>2</sup> حربي محمد موسى عريقات، التنمية والتخطيط الإقتصادي، دار الكرمل، عمان، الأردن، ط1، 1993، ص137.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص138.

- يقلل التخطيط السليم من الأخطاء في كافة المستويات لأنه أسلوب يقوم على الموضوعية في صنع القرارات، وبالتالي فهو يساعد المدير على اتخاذ القرارات صحيحة تحدد الأهداف المنشودة.

- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

### 3- صعوبات التخطيط:

هناك مشاكل تواجه الخطط الموضوعية لتنفيذها وتحقيق أهدافها إلا أنها محدودة

وهي كالتالي:

- محدودية التنبؤ وقصوره، حيث يكون معامل مرونة الخطة أقل من معامل عدم الدقة، أي أن مرونة الخطة لا تستطيع أن تتغلب على عدم الدقة في التنبؤ.

- التناقض والتعارض خاصة عند تعدد أجهزة التخطيط المشاركة في عملية تنفيذ المشروع نتيجة تداخل صلاحياتها واقتصادياتها، ونجده خاصة في المشاريع الكبرى.

- غياب المشاركة الجماعية للجماهير ورفضهم للتغيير الناتج عن الخطة.

### المطلب الثاني: التخطيط كوظيفة مالية.

إن نجاح المؤسسة يعتمد في الغالب على مدى حكمة ودقة عملية التخطيط

المالي، فالمستقبل يتغير ويتطور بسرعة حسب درجة الحداثة، كذلك لا بد للمؤسسة أن تواكب هذا التطور فكلما كان التخطيط المالي سليم كلما ضمنت المؤسسة نجاحها في

الوسط التنافسي.

## 1- مفهوم التخطيط المالي:

إن التخطيط المالي يعني التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية.<sup>1</sup> وهو أيضا نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لتحديد الأهداف المالية ومحاولة تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة، وهو يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد لادخار استخدامها.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف التخطيط المالي بأنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة، ويعمل التخطيط على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها، وكذا إيجاد توازن بين الأصول وبعضها البعض والخصوم فيما بينها.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة فإن التخطيط المالي هو ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل إلى جانب أنه عملية جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها ليتمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المتاحة.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص75.

<sup>2</sup> كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1997، ص189.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص37.

## 2- أهمية التخطيط المالي:

يمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهره و الذي يعد أسلوباً جيداً لتوزيع الموارد واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهداف المنشأة كما يساعد في تفادي الوقوع في ضائقة مالية قد تكلف المؤسسة الكثير وانطلاقاً من هذا سوف نتطرق إلى أهمية التخطيط المالي في النقاط التالية:

- يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق والبحث عن المصادر التي يمكن استخدامها للحصول على هذه الأموال.

- وضع السياسات المالية التي يجب على جميع الأقسام أتباعها.

- وضع الإجراءات والقواعد الواجب تنفيذها من كل قسم لتحقيق السياسات المالية للمنشأة.

- محاولة اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.<sup>1</sup>

وما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة انه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها، وأن عدم إتباع المنشآت الاقتصادية للتخطيط المالي يؤدي بها إلى الفشل والزوال ولقد ازدادت أهمية التخطيط المالي نتيجة توسع المنشآت وتعدد أعمالها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 141.

<sup>2</sup> كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 192.

### 3- أهداف التخطيط المالي: من أهم أهداف التخطيط المالي ما يلي:<sup>1</sup>

- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
- التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.
- تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحسين قدرة الإدارة المالية على تحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار.
- تحسين اتجاهات العمل: يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز.
- تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل، بما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام.
- تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد، وعليه فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل.
- تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينها من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.

<sup>1</sup>عدنان تابه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،

## 4- مراحل التخطيط المالي:

باعتبار التخطيط المالي هو جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة فإن مراحل

التخطيط تنطبق على مراحل التخطيط المالي ويمكن ذكرها على الشكل التالي:

**4-1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:** وهي تشمل الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة استخدام عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى.<sup>1</sup>

**4-2- إعداد السياسات المالية:** تعرف على أنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الاستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات و يهمل أخرى.<sup>2</sup>

**4-3- إعداد الموازنات التخطيطية:** تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة و تقييم الأداء. والموازنة التخطيطية هي خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.<sup>3</sup>

**4-4- مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية:** يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنات التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية

<sup>1</sup> كنجو عبدي كنجو، مرجع سابق، ص194.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص235.

<sup>3</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات (دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة وتطبيقاتها على الحاسب)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004، ص151.



كأن يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية... الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التنبؤ المالي.

يعتبر التنبؤ أحد الأركان الرئيسية لعملية التخطيط لأنه يبدأ حيث ينتهي التنبؤ.

#### 1- مفهوم التنبؤ:

يعتبر التنبؤ دعامة أساسية من دعائم التخطيط فهو ينبه الإدارة مقدّما إلى احتياجاتها المالية أو إلى احتمال وجود فائض، ويساهم التنبؤ المالي في إعطاء صورة لما ستكون عليه أرباح المنشأة في المستقبل فهذه المعلومات تفيد الإدارة في التخطيط لتمويل احتياجاتها فإذا كانت الأرباح كافية فقد تقرر المنشأة الاعتماد عليها لتمويل عملياتها بدلا من الاقتراض.<sup>2</sup>

#### 2- أنواع التنبؤ المالي: يمكن تقسيم التنبؤ المالي إلى:

أ- التنبؤ المالي طويل الأجل: لتوفير احتياجات المشروع من الأموال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل حيث تتعدد مصادر الحصول عليها وتختلف من حيث تكلفتها،<sup>3</sup> حيث يتم توفيرها على فترات متقطعة وبكميات كبيرة لذلك فمن الأهمية أن تقوم الشركة بالتنبؤ الدقيق باحتياجاتها الإجمالية للأموال لعدد معين من السنوات في المستقبل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كنجو عبدو كنجو، مرجع سابق، ص196.

<sup>2</sup> منير إبراهيم الهندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، ط4، 1999، ص197.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص167.

<sup>4</sup> محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 1999، ص138.

ب- التنبؤ المالي القصير الأجل: والذي يركز أساسا على الميزانية النقدية التقديرية، والتي تعتبر جزءا من نظام الميزانيات التقديرية الذي تساعد على عملية التخطيط المالي.<sup>1</sup>

3- أساليب التنبؤ المالي: للتنبؤ المالي عدة أساليب أهمها:

3-1- أسلوب النسبة المئوية من المبيعات: و يعتبر أبسط أساليب التنبؤ المالي وفقا له يتم التعبير عن احتياجات المشاريع المالية على أساس نسبة مئوية من المبيعات السنوية المستمرة في كل بند من بنود الميزانية فهذا الأسلوب يفترض أن بنود الميزانية العمومية ترتبط ارتباطا مباشرا بالمبيعات وأن النسبة المئوية لكل بند من هذه البنود تظل ثابتة، فهو يفترض وجود علاقة خطية تمر من خلال نقطة الأصل وأن ميل الخط الذي يمثل هذه العلاقة يختلف من حالة إلى أخرى وبالتالي الخط الذي يمثلها يمكن التوصل إليه بمعرفة نقطة واحدة والتي يتم إيصالها بنقطة الأصل ويمكن تحديد مستوى أي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية ومعرفة رقم المبيعات عند هذه النقطة الزمنية.<sup>2</sup>

3-2- الانحدار الخطي البسيط: يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب النسبة المئوية من المبيعات في أن هذا الأسلوب لا يفترض مرور خط العلاقة من خلال نقطة الأصل، وبصورة مبسطة للغاية فإن أسلوب الانحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية من المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين ويتم إيصال النقطتين بخط مستقيم ومد هذا الخط بحيث يمكن استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بشرط معرفة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة، وتزيد دقة الأسلوب بزيادة عدد النقاط المستخدمة في تحديد خط الانحدار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص167.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص148.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص177.

**3-3- الانحدار غير خطي البسيط:** يفترض الانحدار غير خطي البسيط أن ميل الانحدار ثابت وهذا الافتراض يتحقق عادة في الواقع العملي وإن كانت هناك حالات أخرى لا يتحقق فيها هذا الافتراض.<sup>1</sup>

**3-4- الانحدار المتعدد:** تفترض الأساليب السابقة أن كل نقطة تمثل علاقة تقع على خط أو منحنى العلاقة تماما ومعنى هذا وجود علاقة ارتباطيه بين المبيعات وبنود الميزانية ويندرج حدوث هذا الارتباط العام بحيث تنتشر هذه النقاط حول خط الانحدار ولا بد من البحث عن أسباب أخرى لهذا التشتت حول خط الانحدار لذلك تستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لإضافة متغيرات أخرى لتحسين وزيادة دقة التنبؤات المالية.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع: أنواع وأدوات التخطيط المالي.**

**1-أنواع التخطيط المالي:** هناك عدة معايير يمكن على أساسها تقسيم التخطيط المالي:<sup>3</sup>

#### 1-1- معيار المدة:

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

**ب- تخطيط قصير الأجل:** هذا النوع عكس التخطيط طويل الأجل فهو لا يحتاج إلى مدة زمنية طويلة ويتصف بالدقة والوضوح لسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة ومن الأمثلة على ذلك هو الموازنة العامة السنوية للدولة.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص289.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص179.

<sup>3</sup> عليان الشريف الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص302.

### 1-2- معيار استعمال الخطة:

أ- خطة وحيدة الاستعمال (خطة مؤقتة): وهي الخطة التي تستعمل فقط مدة واحدة لمعالجة مشكلة طارئة.

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

### 1-3- معيار درجة الشمول للخطة:

أ- خطة شاملة: وهي الخطة التي تشمل جميع الأعمال ضمن خطوط عريضة.

ب- خطة جزئية: وهي الخطة التي تغطي نشاطا واحدا من أنشطة المشروع.

### 2- أدوات التخطيط المالي.

ويشمل التخطيط المالي عدة أدوات تخطيطية منها الموازنات التقديرية (تخطيط

السيولة)، وتحليل التعادل (تخطيط الربحية)، كذلك تخطيط الهيكل التمويلي.

### 2-1- الموازنات التقديرية:

#### 2-1-1- تعريف الموازنة التقديرية:

الموازنات التقديرية هي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتوضع بشكل إجراءات ونتائج تعد مسبقا على مستوى المؤسسة ككل، وتتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات فرعية ضمن كل قسم.<sup>1</sup>

ويعرفها معهد المحاسبين الإداريين 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 والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، 1995، ص 4.

يمكن تعريفها على أنها أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي، تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتتضمن موازنات فرعية حسب كل قسم على أن ترتب هذه الموازنات حسب حاجة كل قسم لتحقيق أهداف المؤسسة.

**2-1-2- أهداف الموازنة التقديرية:** تحقق الموازنة التقديرية مجموعة من الأهداف هي:

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية.
- إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع أحداث المستقبل.
- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
- إيجاد معايير محددة ومعقولة من أجل الحكم على الأداء المتوقع بدل من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساس غير مناسب للحكم على الكفاية.
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
- إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.
- تقييم الموقع المالي المتوقع من حيث السيولة الربحية والنشاط والمديونية.
- تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.

### 2-1-3- أنواع الموازنات التقديرية:

يتم تخطيط احتياجات المؤسسة من الأموال في ضوء احتياجات خطتها المستقبلية، حيث يتم تحويل هذه الخطط إلى موازنة تقديرية التي تعد من أهم الأدوات المستعملة في التخطيط المالي. ومن الضروري أن نشير بأن الموازنات التقديرية تتعدد أنواعها وفق المنظور أو الزاوية التي ينظر منها للميزانية، فإذا نظرنا إلى الميزانية من

حيث الفترة التي تغطيها نجد بأن هناك الميزانيات التقديرية الطويلة الأجل، والميزانيات التقديرية القصيرة الأجل (التشغيلية).<sup>1</sup>

إن الموازنة التقديرية القصيرة الأجل (الموازنة الشاملة للعمليات الجارية) تشمل جميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة خلال الدورة المالية القادمة، لذا نجد تحت هذا الباب عدة ميزانيات تقديرية وهي:

أ- **الموازنات التقديرية للمبيعات:** تعد موازنة المبيعات حجر الزاوية في وضع موازنة الاستغلال وهي تشتمل على المبيعات التقديرية لفترة الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، كما تعتبر أساس ومنطلقاً لإعداد باقي الموازنات الأخرى،<sup>2</sup> هذه الموازنة تتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، وهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة، وتتم عملية التقدير وفقاً للكيفية الآتية: تحديد الهدف من التقدير، يجب أن تقسم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة، اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متجانسة، جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلاً علمياً واستخلاص النتائج.

أما أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات فهي تنقسم إلى كيفية وأخرى كمية.

فالأساليب الكيفية تمثل مجموعة من الطرق الموضوعية البسيطة التي تحتاج إلى مهارات وخبرات علمية تتركز بالدرجة الأولى على الحدس والتخمين ومن المعتاد اعتماد المؤسسة على أكثر من طريقة في التنبؤ.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010، ص 218.

<sup>2</sup> محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص77.

وتضم الطرق التالية: دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة، طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي البيع، اللجنة الاستشارية، طريقة دلفي.

أما الأساليب الكمية تعتبر النماذج الرياضية أدق أسلوب للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة وذلك بشرط إعادة النظر في البيانات المستخدمة فيها على فترات دورية وأهم هذه النماذج الرياضية هي تحليل السلاسل الزمنية باستخدام طريقة المربعات الصغرى وكذلك تحليل الانحدار.

وعموماً فإن تصميم موازنة المبيعات يختلف حسب ظروف المؤسسة، حيث لا يوجد تصميم موحد يمكن اعتماده في جميع المؤسسات.

**ب- الموازنات التقديرية للإنتاج:** تحدد الموازنة التقديرية للمبيعات كمية وقيمة المبيعات التي ينبغي تحقيقها، ولا بد من تحويل هذه التقديرات إلى تقديرات الإنتاج، حيث تشمل الموازنة التقديرية للإنتاج تقدير كمية الإنتاج خلال فترة الموازنة، في حين أن موازنة الإنتاج هي الأساس الذي من خلاله يتم إعداد الموازنات التقديرية للمواد الأولية، الأجر المباشرة، التكاليف الصناعية غير المباشرة.<sup>1</sup>

وعليه فإن مسؤولية إعداد موازنة الإنتاج تقع على عاتق إدارة الإنتاج التي عليها تقديم موازنة متكاملة للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار متطلبات موازنة المبيعات والطاقة الإنتاجية المتاحة (الآلات والقوى العاملة) ويتم تحديد الاحتياجات من الإنتاج وفق لمعادلة التالية:<sup>2</sup> كمية الإنتاج التقديري = المبيعات + مخزون آخر المدة - المخزون أول المدة.

**ج- الموازنات التقديرية للمشتريات:** الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيتم شرائها بالكميات

<sup>1</sup> أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص301.

<sup>2</sup> محمد سامي راضي وآخرون، مرجع سابق، ص119.

المطلوبة، وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة، ونظرا إلى أن الكميات المباعة تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة ونظرا إلى أن التقلبات الموسمية والمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد (فترة الانتظار) فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد ويتطلب الأمر أن تكون تكلفتها أقرب ما يمكن من الحجم الأمثل (الكمية الاقتصادية) لأن زيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكاليف إضافية.

إن الميزانية التقديرية للمشتريات توضح لنا الكمية الواجب شراؤها من كل مادة والفترة التي يجب أن تتم بها عملية الشراء والتكلفة التقديرية لهذه المشتريات، حيث يتم إعداد تقديرات الكميات الواجب شراؤها استنادا إلى الكمية المقدرة واللازمة لمواجهة متطلبات الإنتاج، حيث يضاف لها كمية المخزونات الواجب الاحتفاظ بها آخر فترة الميزانية ويطرح منها كمية المخزونات الموجودة في أول فترة الميزانية.

إن تحديد مستوى المخزون من المواد الأولية يتم بطريقتين، الأولى تقوم على أساس برنامج الإنتاج وتمر بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- 1- تحديد حجم المادة الأولية اللازمة لكل وحدة يجب إنتاجها.
- 2- تحديد مجموع الاحتياجات من المادة الأولية اللازمة لمواجهة متطلبات الإنتاج.
- 3- تحديد كمية المادة الأولية الواجب الاحتفاظ بها كمخزون أمان.
- 4- تحديد المخزون من المواد الأولية الموجود أول الفترة وطرحه من مجموع الفترة الثانية والثالثة.

5- احتساب معدل دوران المخزون وتكلفة الشراء.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 233.



6- إعداد برنامج الشراء الذي يتضمن توفر المواد الأولية في الأوقات التي يتطلبها الإنتاج

إن هذه الطريقة عمليا يصعب تطبيقها في بعض المؤسسات التي تستخدم عديد المواد الأولية لذلك فإن تطبيقها يقتصر فقط بالنسبة للمواد الأولية الرئيسية، أما بالنسبة للمواد الأولية الأخرى فيتم تطبيق طريقة ثانية، وهي تقوم على تقدير المخزون الواجب شراؤه من هذه المواد على أساس معدلات الاستخدام المتحققة خلال السنوات الماضية وإيجاد العلاقة مع الكمية المنتجة في كل سنة، ثم محاولة إيجاد معامل ارتباط بينهم يعبر عنه كنسبة مئوية من الكمية الواجب إنتاجها.

د- الموازنة التقديرية للمصاريف الإدارية والتسويقية: إن المصاريف الإدارية هي تلك المبالغ التي تنفقها إدارة المؤسسة من أجل ضمان تسيير كافة الأقسام والمصالح التي تتكون منها المؤسسة، حيث يتم وضع هذه التقديرات من قبل الإدارة العليا وأن جميع هذه المصاريف تعتبر مصاريف ثابتة، فعملية وضع تقديراتها تعتبر سهلة أو بسيطة نسبيا وتستعمل في الغالب الطريقة التاريخية في هذا المجال، ومن أهم المصاريف الإدارية هي: رواتب الموظفين، الضرائب والرسوم، مصاريف الاتصال، التأمين، الإيجار، نفقات النقل، وباقي المستلزمات الضرورية لإنجاز أعمال السكرتارية.

أما التكاليف التسويقية فإنها تمثل تكلفة أداء الوظائف والعمليات المتعلقة بإيصال المنتجات والبضائع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلك وتتمثل في: رواتب وأجور رجال البيع ومسؤولي المعارض، تكاليف الإشهار والإعلان والأبحاث التسويقية ودراسة السوق، تكاليف تخزين البضائع والمنتجات التامة، تكاليف التعبئة والتغليف والتوزيع للمنتجات التامة الصنع تكاليف تحصيل المبيعات الآجلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 235

هـ - الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية: تمثل الموازنة النقدية التخطيط بالمقبوضات والمدفوعات النقدية عن فترة الموازنة، كما أنها تلك الخطة التي توضح الموارد النقدية تبعا لمصادرها المختلفة وأيضا أوجه استخدام تلك الموارد النقدية، حيث أن الموازنة النقدية تهدف إلى تحديد قيمة وكمية الاحتياجات النقدية المتاحة اللازمة للحفاظ على استمرارية نشاط المؤسسة.

إن هذه الموازنة تصور لنا مكونات هذه المقبوضات والمدفوعات وأوقات الدفع والقبض وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة مقدار السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وهذا ما يساعدها في تحديد موقفها اتجاه التزاماتها فإذا كانت مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها فعليها البحث عن مصادر تمويل وفي الأوقات المناسبة وبأحسن الشروط وبأقل تكلفة ممكنة، أما إذا كان العكس فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة النقدية وعليها التفكير في كيفية استثماره وعدم تركه مجمداً، فالمؤسسة التي تحترم التزاماتها وتؤديها حين استحقاقها، تستطيع أن تكسب ثقة المتعاملين معها وتحافظ على سمعتها في الأوساط المالية والتجارية وكذلك عند المقرضين والموردين والزبائن.

ولإعدادها يفترض متابعة حركة المدفوعات والمقبوضات وتقديرها للفترة اللاحقة.<sup>1</sup>

**1- المبالغ المتوقع استلامها (المقبوضات):** تتضمن هذه المقبوضات كافة المبالغ المتوقع استلامها وتتكون بشكل رئيسي من المبالغ المستلمة من المبيعات سواء كانت نقداً أو من المبيعات الآجلة التي يستحق تسديدها، المبالغ التي تستلم كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، أو إيجار الممتلكات، أو أرباح الأسهم في المؤسسات الأخرى، أو من الأصول الثابتة، أو المساهمات الجديدة نتيجة لرفع رأس المال المؤسسة، وهذه المبالغ المتوقع استلامها تعتمد أساساً على مدى دقة التنبؤ بالكميات المتوقع بيعها وأيضا طبيعة الزبائن والشروط المتفق عليها (بالنسبة للمبيعات الآجلة).

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 241.

**2- المبالغ المتوقعة تسديدها (المدفوعات):** تتضمن هذه المدفوعات كافة المبالغ المتوقعة تسديدها وتتكون من المشتريات والاستثمارات المتوقعة إنجازها والتي سيتم دفعها نقداً، مثل المواد الأولية (المشتريات النقدية)، ديون الخدمات المستحقة، الأجور والرواتب المستحق دفعها خلال فترة الموازنة، الإيجار والتأمين، الصيانة والإصلاحات، أقساط القروض مع الفوائد المستحقة، الضرائب والرسوم، مصاريف النقل، الإشهار وكافة المصاريف الأخرى.

**3- الرصيد النقدي:** وهو يمثل الفرق بين المبالغ المتوقعة استلامها والمبالغ المتوقعة تسديدها خلال فترة الموازنة زائد الرصيد بداية فترة الموازنة، فإذا كانت النتيجة موجبة يعني أن المؤسسة تستطيع مواجهة التزاماتها، أما إذا كانت سالبة فهذا يعني أنها ستواجه مشكلة في تسديد التزاماتها وعليها البحث عن مصادر تمويل لمواجهة هذه الالتزامات.<sup>1</sup>

**و- الموازنة التقديرية لحساب النتائج:** تعتبر من الأساليب التي يستعملها المدير المالي في التخطيط وهي بمثابة كشف يتضمن الإيرادات والنفقات التقديرية خلال فترة مالية قادمة، كما يهدف أيضاً لمعرفة مقدار الأرباح المتوقعة خلال الفترة القادمة و كيفية التصرف بها إما أن توزع على المالكين أو يتم تدويرها لاستعمالها في التمويل.<sup>2</sup>

تهدف الموازنة التقديرية لحساب النتائج لتقدير قيمة الدخل المتوقع أو الأرباح الصافية خلال الفترة المقبلة المخطط لها كما أنها تقوم بتقييم المصروفات التي تدفعها المؤسسة على الإنتاج و الإيرادات المحققة خلال الفترة القادمة، أيضاً تقوم بتقييم أوجه الدخل وتحديد استخدامات الأموال المتاحة في المؤسسة. وهناك أسلوبين لإعداد جدول حساب النتائج التقديري هما:

**أ- على أساس التقدير التفصيلي لجميع بنود الجدول:** وفق هذا الأسلوب يتم تقدير كل أعباء الاستغلال وخارج الاستغلال، ثم نواتج الاستغلال ونواتج خارج الاستغلال.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص242.

<sup>2</sup> عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، أسس، مفاهيم، تطبيقات، دار صفاء، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص274.

ب- على أساس النسبة المئوية للمبيعات: حسب هذا الأسلوب يتم تقدير حساب النتائج إلى وجود علاقة ثابتة نسبياً، على المدى القصير بين صافي المبيعات وبين مختلف بنود جدول حساب نتائج باستثناء بعض البنود منها: الفائدة المدفوعة حيث يتم تقديرها استناداً إلى حجم قروض المؤسسة ومعدلات فوائدها، الإيرادات الأخرى وهي التي يصعب التنبؤ بها إذا كانت غير متكررة، المصروفات الأخرى، الضرائب وتحدد قيمتها على ضوء نسب الضرائب التي تخضع لها أرباح المؤسسة موضع البحث، الأرباح الموزعة والتي تحدد بقرار من إدارة المؤسسة.

فإذا قامت المؤسسة بوضع جميع هذه الموازنات التقديرية سميت بالموازنة التقديرية الشاملة أما إذا تبنت المؤسسة وضع بعضها فقط فإن هذا يطلق عليه بنظام الموازنة الجزئية، وهنا نرى من الضروري أن نشير بأنه ليس وجوباً على المؤسسة أن تأخذ بنظام الموازنة التقديرية الشاملة، وإنما هذا يعود إلى طبيعة المؤسسة وحجمها ومدى الفوائد والتكاليف المتحققة من تبني هذا النظام.

هذا فيما يخص العمليات الجارية أما بالنسبة للعمليات الرأسمالية فتعد المؤسسة موازنة رأسمالية وتمثل تخطيطاً طويلاً الأجل.<sup>1</sup>

**2-2- تحليل التعادل (تخطيط الربحية):** إن من أهم الأهداف الرئيسية للإدارة المالية وأحد مؤشرات النجاح والاستمرارية في المؤسسة هي الأرباح، وازدادت أهميتها نظراً لأنها أحد مصادر توسيع المشروعات وتمويل المخططات المالية، ونظراً لهذه الأهمية التي تحتلها الأرباح كان لابد من الإدارة المالية أن تقوم بإعداد تخطط للأرباح بما يتماشى والخطط الأخرى للمؤسسة، ولهذا الغرض هناك عدة أساليب لتخطيط الأرباح أهمها تحليل التعادل.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 219.

## 2-2-1- تعريف تحليل التعادل:

هو أحد الأساليب المعتمدة في التخطيط فهو يمكن المؤسسة من التنبؤ بالأرباح المتوقع تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات.

وهو أيضا تحليل التكاليف والإيرادات مقارنة بمستوى المبيعات، ويقوم تحليل التعادل أساسا على رسم العلاقة بين التكاليف والإيرادات عند مستويات النشاط المختلفة، ويعد هذا التحليل من الأساليب المهمة في الإدارة المالية خصوصا فيما يتعلق بتسعير المنتجات وتحديد كميات الإنتاج اللازمة لتحقيق مستوى معين من الأرباح.

وهو أيضا يعتبر أساسا لتوفير ومد الإدارة ببيانات عن الربح والتكلفة وحجم النشاط مما يساعد في وضع السياسات واتخاذ العديد من القرارات، وترجع أهمية تحليل التعادل إلى إظهار كيفية تأثر التكلفة والربح للتغير في حجم النشاط، والخطوة الأساسية للاستفادة من هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات والتخطيط هو تبويب التكاليف طبقا لعلاقتها بحجم النشاط.

2-2-2- عناصر تحليل التعادل: يعتمد أسلوب تحليل التعادل على عنصرين من التكاليف هما:

أ- **التكاليف المتغيرة:** تتمثل عناصر التكاليف المتغيرة في البنود التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم النشاط الذي يتقدم زيادة أو نقصانا (أي في نفس اتجاه التغير في النشاط) وبنفس النسبة، فالعلاقة إذا بين حجم النشاط وحجم التكاليف المتغيرة علاقة طردية.<sup>1</sup>

ب- **التكاليف الثابتة:** ويقصد بها التكلفة التي تظل ثابتة في الفترة القصير مهما تغير مستوى النشاط في حدود المدى الملائم، فدالة التكلفة الثابتة تأخذ شكل خط مستقيم موازي للمحور الأفقي، وحيث أن التكلفة الثابتة في إجمالها لا تتغير مع تغير حجم النشاط فإن

<sup>1</sup> السيد عليوة، حسابات التكاليف، دار الأمين لطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2002، ص105.

متوسطها متغير، أي يزيد متوسط التكلفة الثابتة للوحدة مع انخفاض حجم النشاط والعكس صحيح.<sup>1</sup>

2-2-3- تحديد نقطة التعادل: يمكن التوصل إلى نقطة التعادل بثلاث طرق هي:

$$SR = \frac{CF \times CA}{MCV} \quad \text{أ- طريقة المعادلة:}$$

حيث أن: نقطة التعادل=SR، التكاليف الثابتة=CF، رقم الأعمال=CA، الهامش على التكلفة المتغيرة=MCV.

ب- طريقة هامش المساهمة: وتسمى طريقة الربح الحدي أو المساهمة الحدية لأن كل وحدة تباع تساهم في تغطية التكاليف الثابتة، والمساهمة الحدية عبارة عن الفرق بين سعر البيع والتكاليف المتغيرة للوحدة المباعة. ونسبة هامش المساهمة (T) كما يظهر في العلاقة التالية: T= سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة. حيث أن: SR=CF-T.

ج- الطريقة البيانية: تعد دراسة سلوك عناصر التكاليف وسلوك عناصر الإيرادات والمتغيرات في حجم النشاط الإنتاجي والتسويقي أمراً في غاية الأهمية لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بتخطيط الإنتاج والتكاليف والتسويق والأرباح، وهي علاقات تمس جوهر تحليل التعادل وبعد أن تم تقسيم التكاليف إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، ودراسة سلوكهما اتجاه المستويات المختلفة لحجم النشاط، نربط هذه التكاليف بالإيرادات في نموذج واحد يسمى نموذج تحليل التعادل بيانياً.<sup>2</sup>

2-3- تخطيط الهيكل التمويلي.

2-3-1- تعريف الهيكل التمويلي .

يقصد بالهيكل التمويلي توليفة مصادر التمويل التي اختارتها المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية، ويتكون هذا الهيكل من مجموعة من العناصر التي تمثل جانب

<sup>1</sup> زينات محمد محرم وآخرون، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص50.

<sup>2</sup> نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، ط1، 1997، ص295.

الخصوم في الميزانية سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أم كانت قصيرة الأجل وسواء كانت أموال دين (اقتراض) أو أموال ملكية.<sup>1</sup>

ويعرف الهيكل التمويلي أحيانا بالخطة المالية للمؤسسة وذلك نظرا لطبيعة تكوين مصادر التمويل طويلة الأجل مثل السندات، القروض طويلة الأجل، الأسهم الممتازة وحقوق الملكية.<sup>2</sup>

هيكل التمويل هو مصطلح يشير إلى المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على الأموال لتمويل الأصول وعادة ما تكون هذه الأموال من الفوائض المالية المحتجزة، القروض، الأسهم، السندات، الائتمان .... الخ.<sup>3</sup>

وعليه فالهيكل التمويلي يشمل جميع الوسائل والموارد المتاحة لتمويل المؤسسة من موارد طويلة الأجل وقصيرة الأجل في شكل أموال خاصة أو ديون متوسطة وطويلة الأجل والأسهم والسندات، وأيضا ديون الاستغلال في شكل قروض مالية وقروض من الموردين.

### 2-3-2- مميزات الهيكل التمويلي المناسب:<sup>4</sup>

- أ- الربحية: فيجب أن يعود الهيكل المالي للشركة بالنفع عليها عن طريق الأصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالي مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة.
- ب- القدرة على الوفاء بالدين: فيجب ألا يتجاوز اقتراض الشركة الحد الذي يهدد قدرتها على الوفاء بالتزامات لهذه القروض، وفي نفس الوقت يجنب الملاك أي تكاليف إضافية.

<sup>1</sup> منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق، ص 527.

<sup>2</sup> سيد الهواري، الإدارة المالية ( منهج اتخاذ القرار)، مكتبة عين شمس، مصر، ط6، 1996، ص 108.

<sup>3</sup> علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 233.

<sup>4</sup> سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار - التمويل - التحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط1، 2006،

ص 216.

ج- المرونة: بمعنى عدم اتصاف الهيكل المالي للمشروع بثباته طيلة الخطة التي تم وضعها فعليه أن يتميز بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال وبأقل تكلفة ممكنة.

د- الرقابة: يجب أن يتضمن الهيكل المالي أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة والرقابة على إدارة الشركة.

2-3-3- محددات الهيكل التمويلي: هناك عدة عوامل التي تؤثر على تشكيل الهيكل التمويلي والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أ- حجم المؤسسة: أشارت العديد من الدراسات إلى أن حجم المؤسسة له تأثير على نسبة الاقتراض داخل الهيكل التمويلي، وقد قدمت هذه الدراسات عدة أسباب لوجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة والاقتراض، وأولاهما أن احتمالات الإفلاس تنخفض في المؤسسات ذات الحجم الكبير، كما أن المؤسسات الكبيرة تملك إمكانية اللجوء إلى الأسواق المالية وتستطيع الاقتراض بشرط أيسر.<sup>1</sup>

ب- سيولة الأصول: كلما ازدادت سيولة الأصول كلما أمكن الاعتماد على القروض مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بالإضافة إلى أن سيولة الأصول هنا ذات أهمية خاصة في تحديد استحقاقات الديون فهي تؤثر على نسبة الديون في الهيكل التمويلي، فكلما كانت أصول المؤسسة أقل سيولة كلما كانت أقل مرونة في مقابلة الالتزامات الثابتة سواء بالنسبة للفائدة أو لأصل الدين.<sup>2</sup>

ج- المرونة: يجب أن تكون الخطة المالية للشركة مرنة بصورة كافية حتى يمكن تعديل مكونات الهيكل التمويلي بمعنى أنه إذا أرادت الشركة تحقيق الاستخدام الأمثل لأموالها فعليها أن تكون في الوضع الذي يمكنها من إحلال أي شكل من أشكال التمويل، فإذا ما

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي وآخرون، التسيير المالي (الإدارة المالية دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص408.

<sup>2</sup> سيد الهواري، مرجع سابق، ص173.



توافرت المرونة هذه زادت قوة المشروع في المساومة ضد التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال.<sup>1</sup>

د- المخاطر المالية: يرتبط الخطر المالي بالقرارات المالية من المؤسسة، بحيث عندما يقوم الهيكل التمويلي للمؤسسة على تمويل الاحتياجات المالية لها بالأموال الخاصة بالكامل فإنها لا تتعرض للخطر المالي، أما إذا كانت القروض تمثل جزءا من الهيكل التمويلي للمؤسسة ففي هذه الحالة يظهر الخطر المالي أين يؤدي استخدام هذه القروض إلى زيادة التقلبات في عائد المساهمين، واحتمال عدم القدرة على تسديد الديون، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الهيكل التمويل الذي يعظم من قيمتها، ويعمل على التقليل من المخاطر المالية.<sup>2</sup>

هـ- درجة استقرار المبيعات: ترتبط درجة استقرار المبيعات بنسب الاقتراض ارتباطا مباشرا، فعندما تزيد درجة استقرار المبيعات والإيرادات، تتمكن المؤسسة من دفع التزاماتها الثابتة على القروض بأقل درجة من الخطر، وذلك بخلاف إذا كانت المبيعات والإيرادات تتعرض لتقلبات مستمرة حيث تجد المؤسسة صعوبة في دفع هذه الالتزامات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص220.

<sup>2</sup> عبد القادر بوعزة، التأثير الجبائي على اختيار التمويل للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة الجزائر، ط1، 2004، ص93.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص244.

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية جوهر الإدارة الحديثة.

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار.

1- مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف على أنه عملية اختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.<sup>1</sup>

وعملية اتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن اتخاذ القرار هو السلوك أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره من خلال المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل مشكلة ما، حيث تتضمن عملية الاختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

2- أهمية اتخاذ القرار:<sup>3</sup>

تستمد عملية اتخاذ القرار أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص123.

<sup>2</sup> علي الشراوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص128.

<sup>3</sup> نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط1، 1996، ص4.

ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، فنجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

وبالتالي فإن أهمية عملية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة، فنجد مثلاً أن التخطيط لا يتم إلا باتخاذ القرار الأول وهو نخطط ثم نتخذ القرار الذي يهتم بتحديد ما يلي: الأهداف الواجب تحقيقها، الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف، مكان وزمان تنفيذ الخطط.

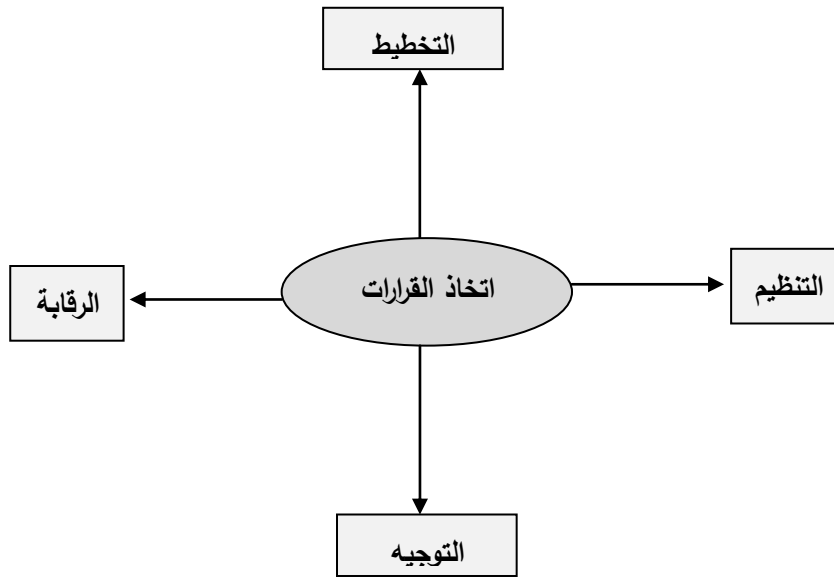
أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية تتمثل في: نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية، وظيفية، استثمارية)، درجة تفويض السلطة (مركزية، اللامركزية)، المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب، العلاقات بين الأقسام والإدارات، خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة وغيرها من الأمور الذي يفصل فيها عن طريق عملية اتخاذ القرار.

أما وظيفة التوجيه لها علاقة وثيقة بعملية اتخاذ القرار من خلال: الأسلوب الأفضل في التوجيه وإصدار الأوامر والتعليمات، الوسائل المستخدمة في التحفيز، طرق الإشراف المتبعة.

كما لا يمكن أن تتم وظيفة الرقابة دون اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتمثل في: النشاطات التي تخضع للرقابة، أنواع ومعايير الرقابة، نوع المعلومات المطلوبة للرقابة، الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات.

فكل هذه الوظائف لا يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات بشأنها وجميع النشاطات الأخرى المتعلقة بها.

الشكل رقم (02): يوضح عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية.



المصدر: نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سورية، ط3، 1996، ص10.

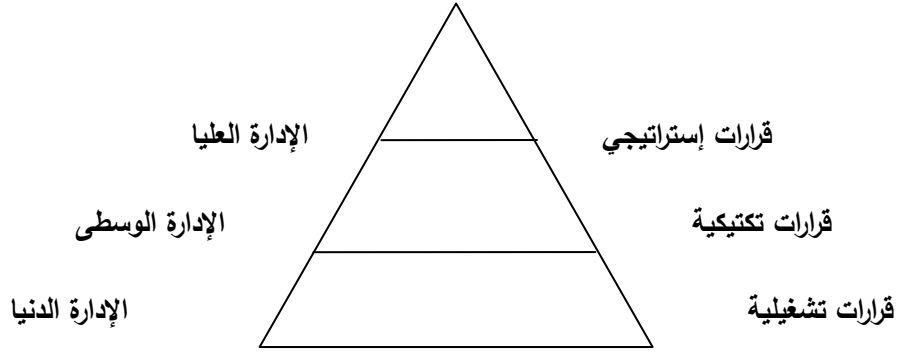
3-أنواع القرارات: هناك العديد من الأنواع ويتم تصنيفها حسب عدة معايير.

3-1- حسب المستويات الإدارية: وحسب هذا المعيار نجد عدة أنواع من القرارات هي:<sup>1</sup>

- أ- قرارات إستراتيجية: يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا تتميز بتأثيرها الطويل المدى وبعدم التكرار وتحظى بدرجة عالية من المركزية في إتخاذها.
- ب- قرارات تكتيكية: تتميز بالتكرار ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى، حيث يسمح هذا النوع من القرارات بإيجاد الكيفية التي يتم بها استعمال مواد المؤسسة، فهذه القرارات تعمل على تنظيم عملية وتوجيه للمواد التكنولوجية وغيرها.
- ج- قرارات تشغيلية: تتصف هذه القرارات بدرجة عالية من اللامركزية وبالتكرار وتصدر على مستويات الإشراف (الورشات والأقسام).

<sup>1</sup> كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص46.

الشكل رقم(03): يوضح أنواع القرارات حسب المستوى الإداري.



La source: Lasary, Economie d'entreprise, Imprimerie Essalem , Alger, 2001,p74.

**3-2- تصنيفات القرارات حسب وظائف المؤسسة:** تقسم القرارات وفق هذا المعيار حسب الوظائف الأساسية إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- القرارات المتعلقة بوظيفة الإنتاج: كحجم الإنتاج، طرق الإنتاج، كمية المخزون.
- القرارات المتعلقة بالوظيفة المالية: كالقرارات المتعلقة بالهيكل المالي، مقدار رأس المال العامل، طرق الحصول على الأموال.... الخ.
- القرارات المتعلقة بوظيفة التسويق: كقرارات تحديد الأسواق وموقع مكاتب البيع والعلامة التجارية المستخدمة.
- القرارات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية: كأساليب الاختيار في التوظيف، مدى التدريب وتوعية ومعالجة التأخير والتغيب.... الخ.

**3-3- تصنيف القرارات حسب حالة عدم التأكد:** يواجه متخذ القرار ثلاث حالات رئيسية في مجال اتخاذ القرارات و هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هواري سويبي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير، الجزائر، 2007-2008، ص192.

<sup>2</sup> حركات سعيدة وآخرون، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة 20 أوت سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 27-01-2009، ص9.

- قرارات في ظل حالات التأكد التام: وهي أبسط نوع بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل بسبب توفر البيانات والمعلومات.
  - قرارات في ظل حالة عدم التأكد: في هذه الحالة متخذ القرار يكون على معرفة تامة باحتمالات حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة.
  - قرارات في ظل حالة عدم التأكد التام: وهي الحالة التي تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جدا وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار.
  - 3-4- تصنيف القرارات حسب مجال التطبيق: في هذا تصنيف نوعان من القرارات هما:<sup>1</sup>
    - قرارات عامة: يطبق على كافة العاملين وليس لفئة محددة أو خاصة في المنظمة.
    - قرارات خاصة: فهي موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة.
  - 3-5- تصنيف القرارات حسب طرق اتخاذها: حسب هذا المعيار تنقسم القرارات إلى:<sup>2</sup>
    - القرارات الفردية: تتخذ من طرف المدير وحده دون مشاركة أحد ويحدث هذا عندما تواجه المؤسسة حالات مشاكل تتطلب حلا سريعا وعاجلا.
    - القرارات الجماعية: تتطلب مشاركة الجميع وهي من الأساليب الناجحة في اتخاذ القرار.
- 4- مراحل اتخاذ القرار:

نتيجة لأثر القرارات على مستقبل المنشأة فإنها تمر بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:

- 4-1- وضع الأهداف: تعتبر وضع الأهداف التي ينبغي تحقيقها من أهم مراحل اتخاذ القرار، فالقرار المتخذ يجب أن يبني على هدف واضح ومحدد، وأن أهداف المنشأة ليست ثابتة فهي تختلف من منشأة إلى أخرى ومن وقت لآخر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص17.

<sup>2</sup> علي حسن، نظرية القرارات في المنظمات، الوفاء للنشر، الإسكندرية مصر، ط1، 2006، ص113.

<sup>3</sup> خليل عواد أبو الحسن، محاسبة التكاليف قياس وتحليل، دار وائل للنشر عمان، الأردن، ط1، 2005، ص16.

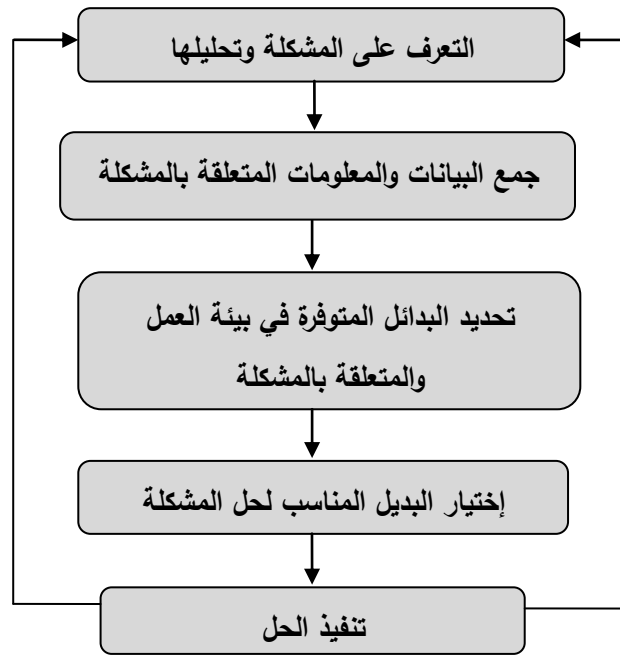
- 4-2- **تحديد المشكلة:** فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي و ليس الأعراض الظاهرة التي توهي للإدارة أنها المشكلة الرئيسية.<sup>1</sup>
- 4-3- **تحديد الحلول البديلة للمشكلة:** تعتبر من أهم المراحل في عملية اتخاذ القرارات ويستلزم إتباع الخطوات التالية: وزن ونتائج كل بديل، ثم اختيار البديل الأفضل.<sup>2</sup>
- 4-5- **تجميع البيانات اللازمة لكل بديل:** يجب تجميع المعلومات الكافية والمناسبة لدراسة كل بديل مقترح لحل المشكلة، وأن المعلومات التي تجمع تختلف من مشكلة إلى أخرى ومن وقت لآخر ومن شخص لآخر، هذا ويلزم أن تتوفر المنظمة على نظام معلومات محاسبي قادر على تزويد متخذ القرار بمعلومات مناسبة.
- 4-6- **مقارنة البدائل المتوفرة لاتخاذ القرار:** بعد أن تجمع المعلومات عن البدائل الممكنة لحل المشكلة تقارن هذه البدائل لاختيار البديل الذي يحقق أهداف المنشأة ثم اتخاذ القرار بشأنه.
- 4-7- **تنفيذ القرار:** يتم إصدار الأوامر بالتنفيذ بعدما تختار الإدارة أفضل بديل.
- 4-8- **متابعة القرار:** يجب تجميع المعلومات حول النتائج الفعلية للقرار المتخذ بعد تنفيذه؟ وهل أدى إلى تحقيق أهداف المنشأة كما كان متوقعا؟ اعتمادا على نظام المعلومات المحاسبي للقياس النقدي للمسائل المالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2001، ص103.

<sup>2</sup> دادة عبد الحميد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2014، ص29.

<sup>3</sup> خليل عواد أبو الحسن، مرجع سابق، ص16.

الشكل رقم(04): يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2010، ص138.

#### 5- أساليب اتخاذ القرار:

تنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى أساليب تقليدية (كيفية) وأساليب علمية (كمية) كما يلي:<sup>1</sup>

**5-1- الأساليب التقليدية:** وهي الأساليب التي لا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وهي أساليب قديمة تعتمد على التجربة والخطأ في حل معظم المشاكل.

أ- **الخبرة:** يمكن للشخص اكتساب خبرته أثناء مهامه ومن خلال النجاح أو الفشل فيما يقوم به يمكن اكتساب الخبرة كما يمكنه الاستعانة ممن سبقوه في تلك المهنة لتجنب الأخطاء من خلال تحليل المواقف والحالات السابقة، ويمكن للمدير تطبيق تجارب

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص285.



الماضي مع الحاضر لكن ليس في كل الحالات حيث يمكن أن تختلف حل مشكلات الحاضر مع الماضي أي لا يمكن اتخاذ نفس القرار الذي اتخذ في الماضي، والمدير الناجح هو الذي يدعم خبرة زملائه السابقة وخبرته بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بموقف جديد قبل اتخاذ القرار .

**ب- التجربة:** يمكن الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ القرارات فهناك العديد من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيها قرارات معينة فإذا كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج طيبة فانه يمكن الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.<sup>1</sup>

**ت- أسلوب الحكم الشخص:** يستخدم المدير حكمه وأسلوبه الشخصي في معالجة المشكلات التي يتعرض لها، بالاعتماد على أسس شخصية نابعة من شخصيته واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ويكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمواقف الطارئة التي يجب مواجهتها بسرعة.<sup>2</sup>

**ج- أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:** يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير لآراء واقتراحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون لحل مشكلة ما وتحليلها لاختيار البديل الأفضل.

## 5-2- الأساليب العلمية: تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

**أ- بحوث العمليات:** يعتبر من أهم الأساليب في مجال اتخاذ القرارات فهو يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة نموذج رياضي، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والتغيرات والقيود في هذا النموذج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، ط1، 2005، ص75.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص75.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص291.

ب- نظرية المباريات: مفاد هذه النظرية أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح وتدنيه الخسائر و نفس الشيء بالنسبة للآخرين هذا ما يلزم متخذ القرار للمفاضلة بين البدائل المتاحة لمناقشة القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى وبالتالي فهناك مباراة في اتخاذ القرار ونظرة لمساهمة هذه الطريقة فإن تم إعداد برامج خاص لتدريب المديرين يقوم على تقييم المباريات إلى جولات يقوم المتبارون باتخاذ قرارات على ضوء المعطيات المتوفرة و على أساس النتائج يتم إعادة و دراسة الموقف و اتخاذ قرارا جديد.

**المطلب الثاني: القرارات المالية داخل المؤسسة.**

### 1- مفهوم القرارات المالية:

إن جوهر عملية اتخاذ القرار المالي هو الحسم أو اختيار الحل من الحلول الممكنة أو البديلة تحقيق غرض ما لمواجهة موقف محدد متعلق بالجانب المالي للمؤسسة، وذلك في ضوء ومعطيات ومعلومات ومعايير تساعد على حسن الاختيار، وبالتالي اتخاذ القرار الملائم في إطار الخطة الإستراتيجية التي تسير عليها المؤسسة وسياستها العامة الخاصة بتوفير الوسائل المالية لوظائفها التي تحتاج إليها للوصول إلى الأهداف الخاصة بهذه الوظائف والمحقة للهدف العام للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 2- أهداف القرارات المالية: تتمثل أهداف القرارات المالية فيما يلي:

1-2- يجب أن تكون واضحا لمتخذ القرار ما يريد تحقيقه كنتيجة لقراره و في المجال المالي والاقتصادي يكون الهدف محققا لأكبر ربح ممكن<sup>2</sup>. وهذا الأخير لا يمثل الهدف الوحيد لمتخذ القرار، حيث هناك أهداف رئيسية وفرعية يسعى إلى تحقيقها كزيادة حجم الإنتاج والمبيعات خلال فترة زمنية معينة، كما أن هدف تعظيم الربح هو هدف غامض

<sup>1</sup> أحمد عبد السلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة، 1983، ص219.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري مدخل كمي لاتخاذ القرارات، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية للطبع، الإسكندرية، مصر، ط1، 1998، ص83.

لا يأخذ بعين الاعتبار عناصر التوقيت أو عنصر الخطر وبالتالي يجب البحث عن هدف آخر للقرارات المالية وهو ما يعادل التوقيت والخطر ليصبح الهدف هو تعظيم القيمة الحالية في المؤسسة وتنعكس في زيادة السعر السوقي للسهم في حالة تداول أسهم المنشأة في سوق الأوراق المالية.<sup>1</sup>

2-2- تحقيق مستوى ملائم من الأرباح و هو المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه المنشأة المماثلة و التي تتعرض إلى نفس الظروف ونفس الدرجة من المخاطرة.  
2-3- تحقيق سيولة نقدية كافية.

2-4- تسديد الديون في مواعيد استحقاقها بدون تباطؤ.<sup>2</sup>

3- خصائص القرارات المالية: من أهم خصائص القرارات المالية ما يلي:<sup>3</sup>

- القرارات المالية تتغلغل في جميع أوجه نشاط المنشأة.
- القرارات المالية هي قرارات ملزمة للمؤسسة ولذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.
- إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية.
- إن نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعا بل تستغرق زمنا قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة مما يتطلب من متخذ القرار الحذر والفتانة واستغلال المعلومات استغلالا عقلانيا.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط4، 1996، ص 16.

<sup>3</sup> زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص 17.

4- أنواع القرارات المالية: توجد ثلاث أنواع من القرارات المالية و هي:

4-1- قرارات الاستثمار: تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية.

ويعرف الاستثمار على أنه توظيف الأموال المتاحة في أصول متنوعة للحصول على تدفقات مالية أكثر في المستقبل.<sup>1</sup>

وهي ثلاث أنواع: استثمارات مادية، وغير مادية، استثمارات مالية.<sup>2</sup>

وتتمثل أسس القرار الاستثماري فيما يلي:<sup>3</sup>

- اختبار إستراتيجية الاستثمار الملائمة.
- اعتماد خطوات محددة عند اتخاذ القرار الاستثماري منها تحديد الهدف وعرض البدائل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب.
- الاستناد إلى المبادئ الأساسية عند اتخاذ القرارات كتعدد الخيارات الاستثمارية وكفاءة إدارة الاستثمارات وتنويع في الاستثمارات.

4-2- قرار التمويل: ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على المزيج المثالي للتمويل مثل تكوين رأس المال، الحصص النسبية لديون والتي تحمل فائدة ثابتة كمصدر للتمويل. والقرارات التمويلية لأي منشأة تتعلق بطريقة اختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين العام للأموال المتاحة وتعتبر عملية تكوين الرأس مالي للمنشأة إحدى الأوجه المهمة في

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل المالي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، ط1، 2009، ص14.

<sup>2</sup> Caroline selmer ,Toute la fonction finance ,Dunod, Paris ,2\* édition,2006,P22.

<sup>3</sup> دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص47.

قرارات التمويل حيث أنها تتعامل مع العلاقات النظرية بين توزيع الديون ومعدل العائد أو الأرباح للمساهمين.<sup>1</sup>

4-3- قرارات توزيع الأرباح: تتضمن مجموعة قرارات التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية أو زمن توزيع هذه الأرباح و تحديد الأرباح التي يجب الاحتفاظ بها داخل الشركة بشكل أرباح محتجزة والتي تعتبر مصدر مهما من مصادر التمويل الداخلي يعزز قرارات الإدارة المالية عندما تبحث عن مصادر التمويل المناسبة.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: دور التخطيط المالي في ترشيد اتخاذ القرار.

#### 1- علاقة القرارات بالتخطيط:

يعني التخطيط عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة. ويعد التخطيط عمل أساسي وهام من أعمال المديرين، ويسير طبقاً لقواعد ومعايير معينة تحكمه، نظراً لأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بالكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات، والإجراء في القواعد، وأخيراً بأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعية، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط، وفي حالة تعدد بدائل للخطط فإنه حتماً يختار الأفضل بإصدار قرارات متماثلة مع هذه الأفضلية.

<sup>1</sup> محمد يونس خان، هشام صالح غرابية، الإدارة المالية، مركز المكتب الأردني، الأردن، ط1، 1995، ص6.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص72.

## 2- مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار:

2-1- تحليل الانحرافات واتخاذ القرار: يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار عن طريق أساليب كمية والتي تعتبر الأكفأ في مجال اتخاذ القرار، فهي عبارة عن أساليب علمية تختلف نتائجها عن نتائج الأساليب التقليدية.

2-2- تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء: يتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، وذلك وفقا للمعادلة التالية:  
**الانحرافات = النتائج المقدرة - النتائج الفعلية** ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء وذلك من حصر و تحديد الانحرافات.

2-3- تقصي الانحرافات وتحليلها: في هذه الخطوة يتم دراسة كل انحراف على حدا بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية، ومن ثم يتوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من عناصر المكونة للأرقام الإجمالية.

2-4- الإجراءات التصحيحية: هنا يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات و اتخاذ القرار ومعالجة الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شريف غياض، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 14-15.

## خلاصة:

من خلال العناصر التي تضمنها هذا الفصل توصلنا إلى أن التخطيط المالي ذات ارتباط وثيق بعملية اتخاذ القرار مبرزين في ذلك بعض المفاهيم للتخطيط كوظيفة إدارية ثم التخطيط المالي كوظيفة مالية باعتباره الأساس الذي على ضوئه تتخذ القرارات الأساسية و الاستراتيجية في المنظمة، ثم تبيان أهميته وأهدافه ومراحله والأدوات المتعلقة بهذا الأخير، بعد ذلك قمنا بدراسة عملية اتخاذ القرار باعتباره جوهر العملية الإدارية من خلال التطرق إلى المفاهيم العامة لاتخاذ القرار والخطوات والأساليب المستخدمة فيه، ومن خلال ذلك حاولنا توضيح دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية باستخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية.

## الفصل الثاني:

# دراسة حالة للمركب الصناعي

## التجاري الحضنة - المسيلة

- تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات

لدى المركب الصناعي التجاري الحضنة.

- خلاصة



## تمهيد:

تدعيما للدراسة النظرية ومن أجل إسقاط هذه الدراسة على الواقع، وقع اختيارنا على مؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة-المسيلة-(مطاحن الحضنة سابقا)، فهي مؤسسة اقتصادية إنتاجية الأنسب لموضوع الدراسة، حيث سيتم التعرف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي لها، ثم التعرف على أهم المراحل التي يمر بها الإنتاج، بعد ذلك سيتم عرض مختلف الموازنات التي تقوم بها المؤسسة من أجل مقارنة النتائج الفعلية التي حققتها مع ما تم تقديره في شكل خطط مالية ثم تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لهذه الانحرافات.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

يعتبر المركب الصناعي التجاري الحضنة من بين المؤسسات الهامة بولاية المسيلة نتيجة للمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية وتشغيل اليد العاملة بالإضافة إلى طبيعة منتجاتها وتعددتها التي تعتبر ضرورية لحياة الفرد والمجتمع إضافتا إلي مردودها الإنتاجي الذي يغطي الولاية والولايات المجاورة رغم كل هذه المقومات إلا أن المؤسسة تعاني من منافسة شديدة من طرف الوحدات الإنتاجية الخاصة، الشيء الذي صعب في تصريف منتجاتها وتراجع رقم أعمالها، مما جعلها تقدم تسهيلات كبيرة للزبائن خاصة في مدة التسديد وقيمة الائتمان الممنوح، وهذا ما يحتم على المؤسسة عصرنة أسلوب تسييرها باستخدام الطرق العلمية في جميع الوظائف الأساسية للمؤسسة وقد وجدنا أنه من الضروري أن تجعل المؤسسة التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي بشكل خاص كوسيلة لترجمة أهدافها المستقبلية معتمدة عدة فروض معينة وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.

## المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم.

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، واختصت في صناعة العجائن الغذائية و الكسكسى.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسى "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني. دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي: مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس، مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة، مؤسسة الرياض بتيارت، مؤسسة الرياض بقسنطينة، مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب العقد الإداري رقم 1729 مؤرخ في 14 ديسمبر 2016 من سجل العقود الإدارية لسنة 2016، حيث تضمن العقد محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية ش.ذ.أ - مطاحن بني هارون المنعقد بتاريخ 24 ماي 2016 الخاص بالدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات العمومية الاقتصادية ش.ذ.أ المسماة- مطاحن سيدي راشد قسنطينة- مطاحن مرمورة قالمة- مطاحن الليطورال سكيكدة-مطاحن الحروش سكيكدة- مطاحن سييوس عنابة- مطاحن الحضنة المسيلة، من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية ش.ذ.أ المسماة مطاحن بني هارون، وتضمن العقد أيضا تعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ش.ذ.أ مطاحن بني هارون، حيث كان موضوع العقد المصادقة على إتفاقية الدمج عن طريق الامتصاص للشركات الستة المذكورة سابقا، وتعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ش.ذ.أ مطاحن بني هارون وتصبح تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية ش.ذ.أ الشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

و ما يهمنا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي هي محل الدراسة، وقد أصبحت باسم "المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة" التابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، بعدما كانت تابعة لمجمع الرياض سطيف.

**المطلب الثاني: التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.**

### 1- تاريخ المؤسسة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة "مطاحن الحضنة" (مستخلص محضر إجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 27/09/97) ثم حولت إلى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة بموجب قرار الدمج الذي كان مؤرخ في 14 ماي 2016 .

تنقسم الشركة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "بيلر buhler" وتم تشغيلها سنة 1981، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220915480,55 دج، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "غولفيتو Golfetto" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت 4000 قنطار/ يوم، بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563986101,84 دج.

### 2- مراحل العملية الإنتاجية:

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين إلى منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

**2-1- مرحلة التموين الداخلي:** وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات.

**2-2- مرحلة التنظيف الأولي:** بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد و الشوائب الكبيرة.

**2-3- مرحلة التنظيف النهائي:** في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح، حيث يتم تدرج حبيبات القمح إلى الأسفل وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

**2-4- مرحلة إضافة المياه:** يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.5 %، وهذه محددة وفقا لمعايير تقنية، من أجل تسهيل عملية الطحن، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن.

**2-5- فترة الانتظار التقني:** من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، و تختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح.

**2-6- عملية الطحن:** يتم طحن حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

**2-7- عملية الغريلة:** تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غريلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف.

2-8- مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها: ينتج عن عملية الغريلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، و يسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

2-9- مرحلة التوضيب والتخزين: بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يتم تعبئة الأكياس بعد وضعها على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائياً مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، ومدة الاستهلاك...)، وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهزاً للتسويق.

### 3- الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة:

عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعض التغيرات وسوف نعرض آخر هيكل تنظيمي لها.

**المديرية العامة:** يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

- التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
- التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم.
- و تستعين المديرية العامة بقسمين من المصالح والتي تعمل معهم مباشرة وهما.
- القسم الأول:** مهمته التنظيم والتسيير الداخلي "الهيكل" للوحدة وتنقسم مهامه إلى:
- **الأمانة العامة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
- **مكتب مساعد الأمن والرقابة:** و مهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة.

-المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات.  
- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

- مصلحة النوعية: مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير الكمية، التغليف أو الجودة.  
القسم الثاني: مهمته التسيير الإداري والمالي والتجاري والإشراف على العمال وينقسم إلى:

1- مديرية الاستغلال: تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم هذه الدائرة إلى أربعة مصالح:

1-1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما: فرع التعيير و شراء الحبوب و فرع المشتريات.

1-2- مصلحة الصيانة: مهمتها إصلاح التعطيلات الخاصة بآلات الإنتاج و تتفرع هذه المصلحة إلى: فرع الإلكترونيك والكهرباء، وفرع الميكانيك العام.

1-3- مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، علما أن قدرات الإنتاج والتخزين كالاتي: قدرة الطحن هي 5500 قنطار/يوميا من القمح الصلب و 1500 من القمح اللين أما قدرة الإنتاج تقدر بـ 3630 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز 64% نسبة الاستخلاص) و 1080 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز 72% نسبة الاستخلاص) في حين قدرة التخزين هي 125000 قنطار (قمح صلب 62500، قمح لين 62500 قنطار) وأخيرا طاقة الحمولة للمواد الأولية هي عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاثة فروع: فرع محاسبة المواد، فرع الطحن و الإنتاج، فرع الشحن و التوضيب.

**1-4-4- مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في: فرع استقبال وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

**2- مديرية التسويق:** بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) وتنقسم هذه المديرية إلى قسم التوزيع و قسم المبيعات.

**3- مديرية الإدارة و المالية:** ومهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينها، وتتمثل في:

**3-1- مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم المصالح ولها علاقة مع جميع المصالح ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، وتتفرع هذه المصلحة إلى: فرع المالية والصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة والمبيعات.

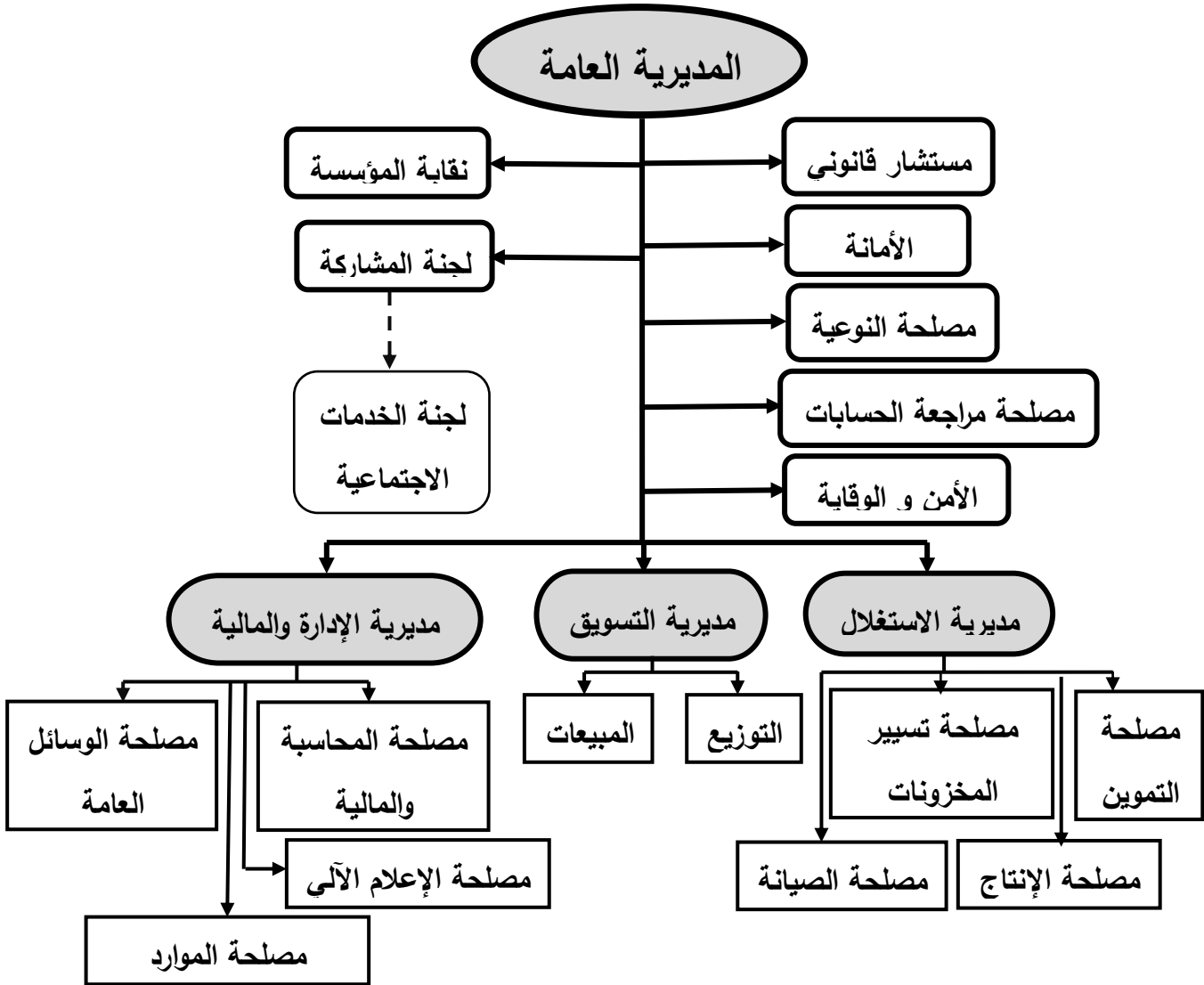
**3-2- مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي: فرع تسيير المستخدمين، فرع الأجور، وفرع الخدمات الاجتماعية.

**3-3- مصلحة الوسائل العامة:** تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

**3-4- مكتب الإعلام الآلي:** يكلف هذا المكتب بكل وسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

و يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

الشكل رقم(05): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: مديرية الإدارة والمالية.

المبحث الثاني: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي التجاري الحضنة-المسيلة-.

المطلب الأول: التخطيط المالي ودوره في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة.

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة وكما تطرقنا في الجانب النظري أن إعداد الخطة المالية يعتمد على الموازنات



التقديرية، ومعلوم أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو أحد وسائل الاتصال الذي من خلاله يمكن معرفة تقسيم العمل والتركييب السلمي الإداري لمختلف المديریات والمصالح والفروع في المؤسسة، حيث وجدنا أن وظيفة مراقبة التسيير من بين الوظائف التي تمارس هذا الاتصال نظرا للدور الفعال الذي تقوم به من توجيه للمسيرين بالإضافة إلى تحديد النقائص والانحرافات التي تنتج من مختلف أنشطة المؤسسة، وإعطاء اقتراحات وحلول للمشاكل التي تعيق هذه الأنشطة.

### مراحل إعداد الموازنة التقديرية:

**1- تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية:** بعد تحديد مسؤولية هذه الموازنة والتي تقع على عاتق العديد من المسؤولين في مختلف الوظائف الإدارية للمنشأة يتم تكوين لجنة تضم المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة بالإضافة إلى مسؤول مراقب التسيير وهذا لضمان مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام للمصادقة.

**2- تحديد فترة الموازنة التقديرية:** تختلف الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات من منشأة إلى أخرى، وذلك بالنظر، إلى اعتبارات داخلية و خارجية عديدة، فالفترة الزمنية الأكثر شيوعا هي السنة نظرا لتوافقها مع السنة المالية وهي الفترة المعتمدة في مؤسسة مطاحن الحضنة على أن يتم تقسيم هذه الفترة السنوية إلى فترات زمنية أقصر فصلية ثم شهرية وفقا لمدى حاجة المنشأة إلى الرقابة.

**3- تحديد السياسة العامة للمؤسسة:** تتمثل في توضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة.

**4- إعداد التقديرات:** يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

- **التنبؤ الإحصائي:** يتطلب هذا التنبؤ بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية أهمها السلاسل الزمنية.

- **التنبؤ الداخلي:** يتم تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية و التمويلية و البشرية.

5- **التنسيق بين مختلف المستويات:** يقصد بذلك تنسيق مختلف الموازنات التقديرية الفرعية وتعديلها ويتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها.

6- **المصادقة النهائية:** بعد إجراء التعديلات الضرورية إذا تطلب الأمر، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي للمصادقة عليها من طرف المدير.

7- **تنفيذ الموازنات التقديرية:** يشرع كل قسم في تطبيق الخطة التي تم رسمها إلى غاية مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية لإظهار الانحرافات.

8- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** معرفة أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ثم إعداد تقارير المتابعة.

إن إعداد الموازنات التقديرية السنوية للمؤسسة من خلال الخطوات التي ذكرت سابقا وبإشراف مسؤول مراقبة التسيير وبالاعتماد على السنوات السابقة بالإضافة إلى التنبؤات التي يحصل عليها من خلال الدراسات، ولهذا سوف نقوم بعرض وتحليل مختلف الموازنات التقديرية التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة.

1- **موازنة المبيعات:** بعدما يتم إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وفقا للطرق التي عرفناها سابقا (كمية وكيفية) وبعد مراجعة التقديرات الأولية وإدخال التعديلات عليها، يتم التصديق على الموازنة التقديرية وتلتزم إدارة المبيعات بالعمل على أساس البرنامج المرسوم، ولتحقيق الرقابة على تنفيذ هذه الموازنة ينبغي إعداد مجموعة من التقارير

تتضمن مقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات التقديرية وهذا من أجل الوقوف عن الانحرافات وتحديد أسبابها والجدول المالي يلخص موازنة المبيعات التي اعتمدها المؤسسة خلال سنوات (2015-2016).

الجدول رقم (01): يمثل الموازنة التقديرية للمبيعات.

الوحدة النقدية: دج.

التقييم (%)		المبيعات التقديرية		المبيعات الفعلية		البيان
(4/2)	(3/1)	2016(4)	2015(3)	2016(2)	2015(1)	
142	108,5	1 232 736 960,00	1 262 402 560,00	1 747 712 560,00	1 369 271 772,50	السميد
97	243	584 083 542,62	213 772 598,80	564 855 080,33	519 306 309,13	الفرينة (الطحين)
182	172	302 100 975,00	255 270 268,00	550 294 497,82	439 147 864,20	بقايا الطحين
120	70	375 233,14	350 400,00	450 695,24	246 662,39	العجائن والكسكس
##	/	/	/	242 663,90	/	أخرى

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك انحراف ملائم لأغلب مبيعات المؤسسة، حيث استطاعت أن تحقق أكبر مما كان مستهدف خلال سنتي 2015 و2016، خاصة منتج الفرينة لسنة 2015 والذي قدر بنسبة 243% وهذا بسبب توفر إنتاج هذا المنتج بكميات مضاعفة عما كانت عليه من قبل، حيث أنه تم تجديد كل هياكل المصنع من معدات وآلات وغيرها، بذلك تضاعف حجم الإنتاج من 1500 قنطار/يوم من مادة الفرينة إلى 3000 قنطار/يوم وهذا ما جعل المؤسسة تلبية كل طلبات الزبائن محققا حجم مبيعات أكبر بكثير مما كان متوقع.

أما سنة 2016 فالمؤسسة حققت مستوى المبيعات المستهدفة حيث أن منتج السميد كان بنسبة 142%، أما منتج الفرينة فكان بأقل من المتوقع محققاً بذلك نسبة 97% أي انحراف بنسبة 3% فقط. وهذا بعد معرفة القدرة الإنتاجية التي يمكن توفيرها.

فيما يخص بقايا الطحين فتم تحقيق نسبة 172% و 182% خلال سنتي 2015 و 2016 على التوالي، أي أكبر من المتوقع وهذا بسبب صعوبة تقدير الكمية الممكن استخلاصها من المادة الأولية (القمح بنوعية) وبالتالي فإن تقدير بيع هذه البقايا كان عشوائياً.

أما الانحرافات المسجلة في مبيعات العجائن والكسكس وعدم تحقيق الحجم المقدر لعدم الدقة في التقدير وهذا لقيام المؤسسة بعمل تجاري وذلك بشراء العجائن و الكسكس من الوحدات التابعة للمجمع أو مؤسسات أخرى و بيعها.

**2- موازنة الإنتاج:** يتم إعداد موازنة المبيعات والتي على أساسها يتم إعداد باقي الموازنات منها الموازنة التقديرية للإنتاج التي من خلالها يتم تقدير الكميات الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة، عند تنفيذ برنامج الإنتاج فإنه حتما تظهر انحرافات بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية يلزم تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وهذا ما سنراه في الآتي.

الجدول رقم(02): يمثل الموازنة التقديرية للإنتاج.

الوحدة النقدية: دج.

التقييم (%)		الإنتاج التقديري		الإنتاج الفعلي		البيان
(4/2)	(3/1)	2016(4)	2015(3)	2016(2)	2015(1)	
135	112	1237387132,80	1172738254,32	1668043213,88	1308679868,34	السميد
101	244	509929535,28	200473750,80	516488449,34	489908265,96	الفرينة (الطحين)
140	136	295833483,66	249973622,34	413195260,76	339521857,82	بقايا الطحين
/	/	/	/	/	/	العجائن والكسكس
/	/	/	/	/	/	أخرى

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة استطاعت أن تحقق الإنتاج المستهدف وبنسب فافت المتوقع حيث أن سنة 2015 وصل المعدل المحقق من إنتاج الفرينة إلى 244% أما السميد ومخلفات الطحين فكانت 112% و 136% على الترتيب، وهذا بسبب عملية تحديث هياكل المصنع والتي أدت إلى مضاعفة إنتاج مادة الفرينة، حيث أن هذه الأخيرة سجلت إنحراف كبير في تلك السنة وهذا ما رأيناه في تحليل موازنة المبيعات.

أما سنة 2016 فالمؤسسة حققت مستوى إنتاج ما كان متوقع له، فمعدل تحقق إنتاج مادة الفرينة 101% وهذا بعد مراجعة المبيعات المقدرة لنفس السنة، وهو ما قلص نسبة الانحراف المسجل في سنة 2015 أما مادتي السميد ومخلفات الفرينة فكانت بنسبة 135% و 134% على الترتيب، وهذا الانحراف المسجل يرجع إلى زيادة حجم الإنتاج باعتبار أن الطلب على منتجات المؤسسة زاد في تلك السنة.

3- موازنة اليد العاملة: بعد إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج والأوقات التقديرية لذلك، نستطيع التعرف على احتياجات كل قسم من أقسام الإنتاج من الأيدي العاملة وبالتالي معرفة هل أن اليد العاملة المتوفرة كافية لتحقيق برنامج الإنتاج التقديري أو يتعين على المؤسسة اللجوء إلى الساعات الإضافية أو توظيف عمال جدد، وبمقارنة التقديري مع اليد العاملة الفعلية نحصل عن الانحرافات والتي يلزم معرفة أسبابها كما في الجدول الآتي.

الجدول رقم(03): يمثل الموازنة التقديرية لليد العاملة.

الوحدة: وحدة يد عاملة

التقييم (%)		العدد التقديري		العدد الفعلي		البيان
(4/2)	(3/1)	2016(4)	2015(3)	2016(2)	2015(1)	
93	99	175	160	162	158	اليد العاملة المباشرة
82	94	72	64	59	60	اليد العاملة غير المباشرة
90	97	247	224	221	218	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة لم تحقق ما استهدفتها من توظيف لليد العاملة المباشرة أو غير المباشرة، حيث أن تقديرها لليد العاملة كان أكبر من العدد الفعلي، وبسبب عدم توظيف المؤسسة عمال جدد واعتمادها في بعض الأحيان صيغة عقود ما قبل التشغيل لتغطية احتياجاتها من اليد العاملة وأمام هذا العدد المحدد في الموازنة التقديرية اللازم لمواجهة احتياجات كمية الإنتاج المقدر نتج عن ذلك انحراف لليد العاملة تراوحت نسبته ما بين 3% و 10% لسنتي 2015 و 2016 على الترتيب.

3- موازنة المشتريات: تعتبر الموازنة التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج الأساس في إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات وإعداد هذه الأخيرة يهدف إلى ضمان توفر المواد طوال العام، في الوقت المناسب والسعر الملائم، ولمراقبة هذه الموازنة فإنه يستدعي

مقارنة ما بين المشتريات المقدره والفعليه لتحديد الانحرافات، موقعها ومقدارها وأسبابها ومحاولة إيجاد الصيغ الكفيلة لمعالجتها وهذا ما سنراه في المعطيات التالية.

الجدول رقم(04): يمثل الموازنة التقديرية للمشتريات.

الوحدة النقدية: دج.

التقييم (%)		المشتريات التقديرية		المشتريات الفعلية		البيان
(4/2)	(3/1)	2016(4)	2015(3)	2016(2)	2015(1)	
141	105	1244880000,00	1245792000,00	1756430832,00	1302819816,00	القمح الصلب
96	250	489585000,00	190244250,00	468479132,00	476194272,00	القمح اللين
133	230	2460715,00	1803444,00	3280131,00	4155303,00	التغليف

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انحراف مشتريات المواد واللوازم متباين لمختلف المشتريات وسنوات الدراسة ففي 2015 الانحراف إيجابي غير ملائم لأنه يتعلق بالمصروفات، حيث أن المؤسسة اشترت كميات أكبر مما كان متوقع خاصة مادة القمح اللين والتغليف حيث كانت النسبة 250% و 230,4% على الترتيب، وهو ناتج عن سوء التقدير في كمية الإنتاج الممكنة لذلك السنة، حيث أن مشتريات المواد الأولية يعتبر من أهم عناصر الإنتاج وأن تأثر هذا الأخير حتما يؤثر على باقي العوامل.

أما سنة 2016 فالانحراف سلبي ملائم بالنسبة لمشتريات القمح اللين فكانت مشتريات المؤسسة من هذه المادة بكميات أقل مما كان مقدر بنسبة 4,31%.

أما فيما يخص مشتريات القمح الصلب وأدوات التغليف فكانت المشتريات الفعلية أكبر من مما كان مقدر بنسبة 41,09% و 33,30% على الترتيب فهو انحراف إيجابي

غير ملائم. ويفسر هذا الانحراف بتزايد نشاط المؤسسة مما دفع بها إلى شراء كميات أكبر.

5- الموازنة التقديرية لحساب النتائج: تقوم المؤسسة بإعداد هذه الموازنة لغرض التنبؤ للنتيجة المتوقع تحقيقها ثم تبيان الفرق بين هذه الأخيرة والنتيجة الفعلية ثم تحليل أهم العناصر المكونة لها والتي لها تأثير كبير على وجود الانحرافات.

الجدول رقم(05): يمثل الموازنة التقديرية لحساب النتائج.

الوحدة النقدية: دج.

رقم ح	البيان	المبالغ الفعلية		المبالغ التقديرية		التقييم (%)	
		(1)2015	(2)2016	(3)2015	(4)2016	(3/1)	(4/2)
70	رقم الأعمال	2332024449,4	2866220558,42	170,064226,80	2123599047,77	134	135
700	مبيعات البضاعة	246686,69	695910,38	2618800,00	477570,15	9,4	145
701	مبيعات المنتجات التامة	2327278450,08	2861839226,09	1731445426,80	2118921477,62	134	135
703	مبيعات المنتجات الأخرى	596917,40	1009910,75	00	00	##	##
706	تقديم خدمات أخرى	3902395,23	2675511,20	6000000,00	4200000,00	65	63
72	التغير في مخزون المنتجات التامة والجارية	5076288,65	15237146,49	00	00	##	##
73	الإنتاج المثبت	00	00	00	00	##	##
74	إعانات الاستغلال	1572090,91	2234727,28	00	00	##	##
أ	إنتاج السنة المالية	2338672828,96	2883692432,19	1740064226,80	2123599047,77	134	135
60	المشتريات	1906594822,87	2328827296,85	1506424332,31	1822685004,83	126	127



						المستهلكة	
72	125	34062735,62	30860182,34	24632144,91	38490780,55	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	61/ 62
126	126	1856747740,45	1537284514,65	2353459441,76	1945085603,42	إستهلاكات السنة المالية	ب
199	194	266851307,33	202779712,15	530232990,43	393587225,54	القيمة المضافة للاستغلال	ج=أ ب
102	90	202532768,14	165365586,76	207601486,99	148693504,06	أجور المستخدمين	63
166	148	2557745,81	3835348,88	4236950,00	5686059,00	الضرائب والرسوم والمدفوعات الآجلة	64
516	712	61760793,37	33578776,51	318394553,44	239207662,48	إجمالي فائض الاستغلال	د
46	135	50000000,00	45350703,00	23126182,23	61151662,67	المنتجات العملياتية الأخرى	75
##	##	00	00	411726,37	1094874,46	الأعباء العملياتية الأخرى	65
130	736	42308315,40	54209091,81	41954131,38	39192676,62	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	68
		/	/	12933959,49	359921252,00	مخصصات المؤونات وخسائر القيمة	68
86	##	15000000,00	00	12868361,40	333761105,75	استرجاع خسائر القيمة والمؤونات	78
354	946	84452477,97	24720387,70	299089279,83	233911627,82	النتيجة العملياتية	هـ
##	##	00	00	173027,44	475348,96	المنتجات المالية	67
##	##	00	00	00	5439536,20	الأعباء المالية	66

##	##	00	00	173027,44	(4964187,00)	النتيجة المالية	و
354	926	84452477,97	24720387,70	299262307,27	228947440,58	النتيجة العادية قبل الضرائب	ي
##	965	16045970,81	4696873,66	00	45316286,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	695 - 698
##	##	00	00	1543511,65	10151,65	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	692 - 693
##	##	00	00	22300000,00	(22300000,00)	مشاركة العمال في الربح	
133	153	2188599047,77	1785414929,80	2919860003,26	2734060946,34	مجموع منتجات الأنشطة العادية	
124	146	2120192540,62	1765391415,77	2622141207,64	2572739943,41	مجموع أعباء الأنشطة العادية	
468	806	68406507,16	20023514,04	320018795,62	161321002,93	النتيجة الصافية للأنشطة العادية	ر
##	##	00	00	00	00	عناصر غير عادية- منتجات	77
##	##	00	00	00	00	عناصر غير عادية- أعباء	67
##	##	00	00	00	00	النتيجة غير العادية	ز
468	806	68406507,16	20023514,04	320018795,62	161321002,93	صافي نتيجة السنة المالية	ع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة استطاعت أن تحقق ما تم تقديره، حيث حققت نتيجة صافية موجبة بانحراف إيجابي ملائم، قدر بـ 806% و 468% لسنتي 2015 و 2016 على التوالي، أما مراحل تكوين هذه النتيجة فكانت كالآتي:

- بالنسبة لرقم الأعمال حققت المؤسسة ما تم استهدافه بنسبة 134% للسنتين وهذا بسبب قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها رغم أن هذا القطاع يشهد منافسة شديدة.

- أما إنتاج السنة المالية فنسبة ما تم التخطيط له قدر بـ 134% و 135% لسنتي 2015 و 2016 على التوالي، وهذه الزيادة يمكن تفسيرها بزيادة نشاط المؤسسة الناتج عن زيادة قدرة الإنتاج والذي مكنها من تلبية طلبات زبائنها.

- فيما يخص استهلاك السنة المالية فكان 126% وهو انحراف إيجابي غير ملائم سببه زيادة مشتريات المواد الأولية لتحقيق متطلبات الإنتاج الذي زاد في 2015 للسبب الذي ذكرناه سابقا.

- زيادة الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى مثل مصاريف النقل لتوريد الموارد الأولية، ومصاريف الإيجار نتيجة فتح نقاط بيع معتمدة، أيضا مصاريف البريد والمواصلات بسبب الاتصالات المختلفة خاصة مع الزبائن لعقد صفقات البيع.

- أما إجمالي فائض الاستغلال فتم تسجيل انحراف قدر بـ 712% و 516% لسنتي 2015 و 2016 على التوالي، وذلك نتيجة الانحراف المسجل في القيمة المضافة وأيضا الانحراف الإيجابي غير ملائم في الضرائب و الرسوم (TAP, TVA...) التي تحسب على أساس رقم الأعمال.

- حققت المؤسسة نتيجة عملياتية بنسبة 946% سنة 2015 و 354% سنة 2016، وهذا بسبب عدم تقدير المؤسسة للأعباء العملياتية لسوء تقدير مصلحة الموازنة بأن المؤسسة

لا تقوم بعمليات التنازل عن بعض التثبيات، وأيضاً بسبب عدم تقديرها للمبالغ المسترجعة عن المؤونات و خسائر القيمة خاصة 2015.

- كما يشير الجدول إلى أن النتيجة المالية لم يتم التنبؤ بها، وذلك لأنه في تلك السنوات لم يكن للمؤسسة خيار التوظيفات المالية.

- وأخيراً فإن المؤسسة حققت نتيجة مالية أكبر مما كان متوقع لها بنسبة 806% و 465% لسنتي 2015 و 2016 على الترتيب، حيث سجلت انحراف إيجابي ملائم للنتيجة الصافية خلال السنتين نظراً لبعض الظروف التي أدت إلى انحراف النتائج التقديرية عن النتائج الفعلية وأهم هذه الظروف، عملية التجديد التي عرفها المركب التي انعكست إيجابياً على حجم الإنتاج ومن ثم على مختلف المواد الأولية التي تدخل في تركيب هذه المنتجات وعلى حجم المبيعات وأيضاً على التدفقات التقديرية، وعليه نلاحظ من خلال ما سبق أن جدول حساب النتائج يمثل ملخص لجميع الموازنات التقديرية التي أعدتها المؤسسة فهو بذلك يساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة في كل المستويات و لجميع النشاطات من خلال دراسة الانحرافات وتحليلها والبحث عن مسبباتها، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية التي تتمثل في اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

على ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة، وكذلك التساؤلات الفرعية سيتم اختبار صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة وفقاً للنتائج المتوصل إليها.

#### أولاً: مناقشة الفرضيات:

- مناقشة الفرضية الأولى: تفسر أن التخطيط المالي من القواعد الأساسية لاتخاذ قرارات مالية وهو ما تم إثباته في الفصل الأول من خلال أن التخطيط المالي يهتم بالإعداد المسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها وهذا ما

يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليها ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات.

- **مناقشة الفرضية الثانية:** تتمحور حول اعتماد إدارة المؤسسة على التخطيط المالي لمعظم نشاطاتها وهذا ما تم إثباته في الفصل الأول من خلال أن التخطيط المالي نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أهدافه المختلفة وهو الوظيفة التي تقوم بتحليل فرص الاستثمار والتمويل والاستغلال التي تمنح للمؤسسة والتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

- **مناقشة الفرضية الثالثة:** تدور حول مدى اعتماد المؤسسة الأساليب الكمية في التخطيط المالي، وقد تم إثباتها من خلال الدراسة الميدانية، حيث وجدنا أن التخطيط المالي يعتمد على الأساليب الكمية في إعداد الموازنة التقديرية.

- **مناقشة الفرضية الرابعة:** تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة من خلال وضع خطط أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بعدها تأتي عملية مقارنة هذه النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات ومن ثم معرفة أسبابها والقيام بإجراءات تصحيحية وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

### ثانيا: نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات للمركب الصناعي التجاري الحضنة-بالمسيلة-وبعد ربط نتائج التحليل بالفرضيات من أجل الإجابة على إشكالية الموضوع والإجابة أيضا على التساؤلات الفرعية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى:

- التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية.
- أن الموازنة التقديرية هي من بين الأدوات التخطيطية، حيث من خلالها يتم تحليل الانحرافات ومن ثم تحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- يعتمد المركب الصناعي التجاري الحضنة-المسيلة-على مصلحة مراقبة التسيير لإعداد الموازنة التقديرية وهذا بعد مشاركة مختلف المصالح (التسويق، الإنتاج، تسيير المخازن الإدارة والمالية) وهي المسؤولة عن تحليل الانحرافات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات.
- بعد إعادة هيكلة المجمع الذي ينتمي إليه المركب الصناعي التجاري الحضنة-المسيلة-حيث أصبح هذا الأخير تابعة للمؤسسة العمومية الاقتصادية المسماة مطاحن بني هارون وعلى هذا الأساس أصبحت تمثل المؤسسة الأم وهي من تقوم بتحديد الأهداف وبالتالي فإن إعداد الموازنات يتم وفقا لتلك الأهداف.
- المركب الصناعي التجاري الحضنة-بالمسيلة-لا يعتمد فقط على الموازنات التقديرية لاتخاذ قراراته بل يعتمد أيضا على لوحة القيادة.
- المؤسسة تحقق نمو في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى وهذا ما تظهره الكشوف المالية وهو ناتج عن زيادة حصتها السوقية هذا ما يؤهلها لتصبح مؤسسة فرعية ضمن المجمع العام.
- مشاركة مختلف مصالح المؤسسة في التخطيط المالي يساعد على وضع أهداف قابلة للتنفيذ ضمن المدة المحددة لها.

- تعتمد بعض المصالح في تقدير بعض أنشطتها على معلومات تاريخية لكن ليس دائما يكون المستقبل امتداد للماضي، وهذا ما جعل بعض التقديرات غير دقيقة.

- تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأنها تؤثر على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة.

### خلاصة:

تكمن أهمية الفصل في كونه الأساس الذي تقوم عليه الدراسة ككل وهو يهدف إلى جمع البيانات والمعطيات المتوفرة والتي تستخدم في الدراسة، وتؤدي إلى اختبار فروضها وقد ركزنا في هذا الفصل على تقديم المركب الصناعي التجاري-المسيلة- من خلال عرض الهيكل التنظيمي له، وتلخيص أهم مراحل الإنتاج، وتبيان دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية من خلال استخدام أدوات التخطيط المالي منها الموازنات التقديرية، التي من خلالها يتم التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها، حيث قمنا بعرض وتحليل أهم الموازنات التي تعتمد عليها المؤسسة مثل موازنة المبيعات والإنتاج والمشتريات وأخيرا موازنة حساب النتائج أين وجدنا معظم الانحرافات كانت إيجابية ملائمة تنوعت أسبابها من تأثير ظروف داخلية ساهمت في خلق فجوة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية، وأخرى تمثلت في عدم الدقة في إعداد بعض التقديرات، وفي آخر الدراسة ثم تفسير هذه الانحرافات واستنتاج نتائج لمجمل الدراسة.

# خاتمة



### خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي ودوره في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، اتضح لنا أن التخطيط المالي هو إحدى الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة المالية فهو يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل يضمن لها الحفاظ على مواردها و استغلالها بشكل كفاء وفعال، كما يضمن اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك عن طريق أدواته، و التي أهمها الموازنة التقديرية التي ترتبط ارتباط وثيق بالتخطيط المالي وذلك لأن الإدارة المالية تعتمد في رسم خطتها المالية على الموازنة التقديرية للتنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، حيث كلما كانت هذه الموازنة تمتاز بالدقة في إعداد التقديرات بعيد عن التحيز و المغالاة و منح الفرصة لمختلف الموظفين للمشاركة في إعدادها و اعتمادها على أساس سليم في توزيع مختلف المسؤوليات استطاعت إدارة المؤسسة بشكل عام والإدارة المالية بشكل خاص من تحقيق أهدافها التي تسعى الوصول إليها.

إن الأهداف التي حققتها وظيفة التخطيط المالي في المؤسسة تعتبر كجواب عن الانتقادات التي يوجهها الكثيرون للتخطيط المالي على اعتبار أنه يعتمد كثيرا على الفرضيات لوجود حالات عدم التأكد الأمر الذي قد يجعل من النتائج الفعلية أن تتحرف عن النتائج التقديرية و بالرغم من صعوبة تجاهل مثل هذه الانتقادات إلا أن التخطيط المالي يظل أداة هامة تساعد المؤسسة على تحديد توجهها، و يساعدها في التعرف على الانحراف عن الأهداف و تعديله بغية تحقيق الربح و التوسع و الاستمرار و البقاء.

وفي الأخير نتمنى أننا وفقنا بالإحاطة ولو بقليل بموضوع دراستنا من كل الجوانب، وإذا كنا قد تركنا جانبا من الجوانب فهذه ميزة من ميزات البحث العلمي، أي الاستمرارية لذا نطلب من زملائنا الطلبة مواصلة المسيرة في هذا المجال.

### الاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة توجب علينا أن نبدي بعض الاقتراحات أهمها:

- ضرورة الاعتماد على الأساليب الإحصائية في تقدير قيم الموازنات التقديرية فهذه الأساليب تمكن المؤسسة من إعداد موازنات أكبر دقة خاصة موازنة المبيعات التي تعتبر حجر الزاوية لباقي الموازنات الأخرى.
- يجب على المؤسسة أن تهتم بوظيفة التحليل المالي فهي أداة تمهيدية وتسبق التخطيط المالي.
- على المؤسسة الاعتماد على أداة تحليل التعادل في تخطيط أرباحها لأن هذا الأخير هو أول هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه قبل أي هدف آخر.
- تطوير البحث والدراسة في مجال التخطيط المالي وأدواته فهذا من شأنه يمكن المؤسسة من اختيار البديل الأمثل ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.
- ضرورة مساهمة كافة المستويات الإدارية والعاملين في صياغة الموازنات التقديرية وذلك عن طريق إبداء آرائهم ومناقشة الأهداف والأساليب التي ستتبع أثناء التنفيذ، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وبت روح التعاون والشعور بالمسؤولية بين العاملين في المؤسسة.
- من الأفضل أن يتم إعداد الموازنة التقديرية بصورة مرنة وذلك بوضع موازنة تقديرية رئيسية سنوية وفي نفس الوقت تقسيم هذه الموازنة إلى فصلية ومن ثم إلى شهرية على أن يتم مراجعتها في نهاية كل شهر عند إعداد الموازنة للشهر اللاحق.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع و المصادر:

- 1- أحمد عبد السلام دباس، آراء و نظريات في الإدارة، ط1، 1983.
- 2- أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر ، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 3- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 4- آسيا لعساس، التخطيط و الرقابة على الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط، جامعة الجزائر، 2000-2001.
- 5- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية دروس و تطبيقات)، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 6- بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر ، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 7- جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، ط1، 2005.
- 8- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، دون سنة.
- 9- حربي محمد موسى عريقات، التنمية والتخطيط الإقتصادي، دار الكرمل ، عمان، الأردن، ط1، 1993.
- 10- حركات سعيدة، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية،

- جامعة 20 أوت سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 27 -  
2009-01.
- 11- حمزة محمود الزيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع ،  
عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 12- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان  
المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط2، 2010.
- 13- خليل عواد أبو الحسن، محاسبة التكاليف قياس وتحليل، دار وائل للنشر، عمان،  
الأردن، ط1، 2005.
- 14- دادة عبد الحميد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل  
المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2014.
- 15- دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل المالي، دار اليازوري العلمية للنشر ،  
عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 16- زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان  
الأردن، ط4، 1996.
- 17- زينات محمد محرم، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية،  
مصر، ط1، 2005.
- 18- سليمان أبو صباحا، الإدارة المالية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر، ط9،  
2008.
- 19- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار -التمويل- التحليل المالي، مركز  
الإسكندرية للكتاب، مصر، ط2006، 1.
- 20- سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري مدخل كمي لاتخاذ القرارات، مكتبة و  
مطبعة الإشعاع الفنية للطبع، لإسكندرية، مصر، ط1، 1998.

- 21- سيد الهواري، الإدارة المالية ( منهج اتخاذ القرار)، مكتبة عين شمس، مصر، ط6، 1996.
- 22- السيد عليوة، حسابات التكاليف، دار الأمين لطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2002.
- 23- شريف غياض، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2009.
- 24- عاطف جابر عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1.
- 25- عبد الحليم كراجه ، الإدارة و التحليل المالي،أسس، مفاهيم، تطبيقات، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006.
- 26- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
- 27- عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
- 28- عبد القادر بوعزة، التأثير الجبائي على اختيار التمويل للمؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص مالية ، جامعة الجزائر، ط1، 2004.
- 29- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للطباعة و النشر، الأردن، ط1، 1999.
- 30- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان، الأردن، ط1، 2007.

- 31- علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
- 32- علي حسن، نظرية القرارات في المنظمات، الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006.
- 33- علي عباس ، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 34- عليان الشريف، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 35- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2009.
- 36- فركوس محمد، الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، ط1، 1995.
- 37- كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 38- كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، ط1، 1997.
- 39- مبارك لسوس، التسيير المالي، المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، الجزائر، ط1 2004.
- 40- محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
- 41- محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006.

- 42- محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 1999.
- 43- محمد عبد الفتاح ياغي، إتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2010.
- 44- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2001.
- 45- محمد يونس خان، هشام صالح غرابية، الإدارة المالية، مركز المكتب الأردني، الأردن، ط1، 1995.
- 46- مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، دار المسيرة ، عمان، الأردن، ط1، 1989.
- 47- منير إبراهيم الهندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، ط4، 1999.
- 48- موسوس سارة، حوت نسيمة، الإدارة المالية والتمويل، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 49- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سورية، ط3، 1996.
- 50- ناصر نور الدين عبد اللطيف، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات (دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة وتطبيقاتها على الحاسب)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004.
- 51- نظير رياض محمد، الإدارة المالية والعولمة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ط1، 2001.
- 52- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2009.



53- نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، ط1، 1997.

54- همال سمية، سديرة حرية، دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر، 2006/2005.

55- هوارى سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير، الجزائر، 2007-2008.

56- Caroline selmer ,**Toute la fonction finance** ,Dunod 2\*édition , Paris ,2006.

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

# العلم لا يحق