وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسـم: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شـهـــادة مـــــاستر أكـــاديمي

بعنوان:

دور التنبؤ المالي في تحسين أداء الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس – أم البواقي–

إعداد الطالب: هاني علوي

إشراف: د.محمد كريم قروف

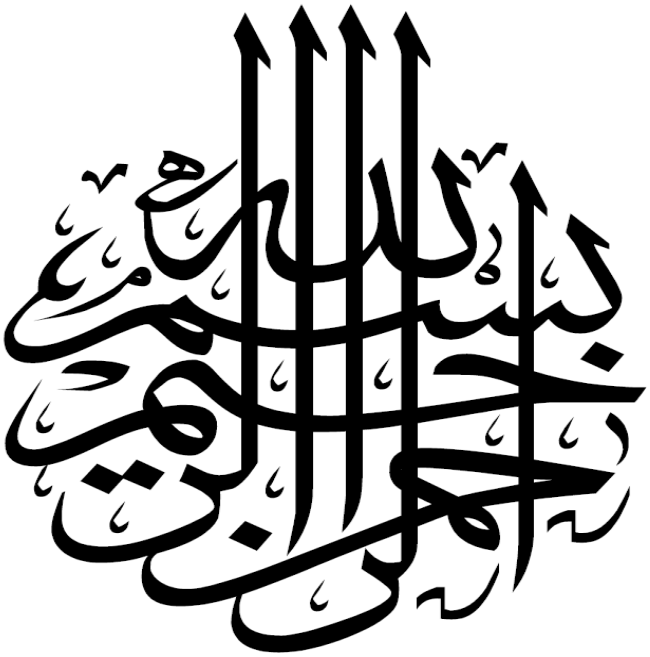
لجنة المناقشة:

د.فراح خالدي	جامعة أم البواقي	رئيسا
د. محمد كريم قروف	جامعة أم البواقي	مقررا
د.عفيفة عروف	جامعة أم البواقي	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com



www.manaraa.com

شكر وتقدير

أشكرك يا الله على نعمك التي أنعمت علي ﴿وَإِن تَعُدُّواْ نِعْمَتَ اللهِ لاَ تُحْصُوهَا﴾ (إبراهيم: 34).

و على نعمة توفيقك لي لإتمام هذا البحث ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل : 19).

أتقدم بجزيل الامتنان إلى أستاذي الفاضل د.محمد كريم قروف الذي كان الأستاذ الموجه و نعم المرشد و الذي أنار لي الدرب و الذي لم يبخل علي بتوجيهاته و نصائحه المفيدة القيمة ، أشكرك على جميل صبرك و حسن معاملتك لي مني فائق التقدير و الاحترام.

كما أشكر جميع الأساتذة وكل موظفي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير على التوجيهات والنصائح التي قدموها لي لإتمام هذا العمل .

تحية خاصة إلى عمال المؤسسة سيدي أرغيس الذين سخروا لي من وقت المساعدات

-والحمد لله أولا و آخرا-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

هادي الأمة، منير الظلمة والذي يشفع لنا بإذن الله يوم القيامة، سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم، والذي نسأل الله أن يجمعنا به في يوم الآخر.

إلى أغلى إنسانين في الوجود إلى من قال فيهما الرحمان:"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من عجز الشعراء على مدحها و جفت أقلام أفصح الأدباء في شكرها إلى من أوصى عليها الذي فوق سبع سموات و جعل الجنة تحت أقدامها إلى منبع العطاء و الحنان إليك أنت أمي الغالية.

إلى من تحمل لأجلي ما تعجز الجبال على تحمله و صبر عني كصبر أيوب في مرضه إلى مصدر الصبر ومصدر قوتي وعزيمتي إليك أنت أبي الغالي.

إلى أعز وأغلى ما وهبني الله و من قاسموني أمي الغالية

إلى روح جدي الطاهرة رحمه الله عاشور، والى العزيزة الغالية جدتي بخوشة أطال الله في عمرها

إلى كل زملائي في الدراسة وخاصة أكرم، سيف الدين ، يوسف ، رامي، عبد الرؤوف، خليل.....

إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر إدارة مالية دون استثناء

إلى كل من تسعهم ذاكرتي و لا تسعهم مذكرتي

إليك أنت الذي تتصفح مذكرتي الآن

هاني

قائـمة المحتــويــات

العـــنوان	الصفحة
الإهداء.....	
شكر وعرفان.....	
المحتويات.....	ا
فهرس الجداول	ا
فهرس الأشكال.....	ا
مقدمة عامة.....	أ- ث
الفصل الأول: التنبؤ المالي في المؤسسة الاقتصادية.....	01
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية:.....	03
المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية.....	03
المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....	04
المطلب الثالث:أهداف المؤسسة الاقتصادية:.....	05
المطلب الرابع: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....	08
المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية	13
المطلب الأول: الوظيفة المالية والإدارية.....	13
المطلب الثاني: الوظيفة التموينية.....	15
المطلب الثالث: الوظيفة الإنتاجية.....	17
المطلب الرابع: الوظيفة التسويقية.....	19
المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتنبؤ المالي بالمؤسسة الإقتصادية.....	21
المطلب الأول: تعريف التنبؤ المالي.....	21
المطلب الثاني: أقسام التنبؤ المالي.....	22
المطلب الثالث: أهمية و أهداف التنبؤ المالي.....	22
المطلب الرابع: السمات العامة للتنبؤ المالي.....	23

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائـمة المحتــويــات

خلاصة الفصل.....	24
الفصل الثاني: علاقة التنبؤ المالي بالإدارة المالية في المؤسسة الإقتصادية	25
تمهيد	26
المبحث الأول: مدخل للإدارة المالية.....	27
المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة المالية.....	27
المطلب الثاني: مفاهيم حول الإدارة المالية ومجالاتها.....	29
المطلب الثالث: أهداف الإدارة المالية	31
المطلب الرابع: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.....	33
المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية.....	35
المطلب الأول: التخطيط المالي.....	35
المطلب الثاني: الرقابة المالية.....	36
المطلب الثالث: الحصول على الأموال وكيفية استثمارها.....	38
المطلب الرابع: مقابلة مشاكل حاصلة.....	39
المبحث الثالث: أهم أساليب التنبؤ المالي للإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية.....	40
المطلب الأول: نموذج الانحدار الخطي.....	40
المطلب الثاني: الموازنة النقدية التقديرية	41
المطلب الثالث: السلاسل الزمنية.....	43
المطلب الرابع: بحوث العمليات.....	46
خلاصة الفصل.....	49

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائـمة المحتــويــات

الفصل الثالث: دراسة حالة التنبؤ المالي في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي.	50
تمهيد.....	51
المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس.....	52
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.....	52
المطلب الثاني: مهام المؤسسة ومواردها و أهدافها.....	54
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	58
المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....	63
المطلب الأول: تعريف وترميز متغيرات الدراسة.....	63
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....	64
المبحث الثالث: صياغة تقدير وتفسير نتائج الدراسة القياسية.....	66
المطلب الأول: نموذج الانحدار الذاتي (AR).....	66
المطلب الثاني: دراسة صلاحية النموذج.....	70
المطلب الثالث: الدراسة التنبؤية.....	71
خلاصة الفصل.....	74
خاتمة عامة.....	78
المراجع.....	79

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الجداول

الرقم	العنـــوان	رقم الصفحة
01	المؤسسات الفرعية التابعة لمطاحن سيدي أرغيس	52
02	الموارد البشرية	55
03	الموارد المادية	55
04	المبيعات الشهرية لسنة 2017-2018	63
05	مبيعات مطاحن سيدي أرغيس 2018	72

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهـرس الأشكـال

الرقم	العنـــوان	رقم الصفحة
01	الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية	07
02	تصنيفات المؤسسة الاقتصادية	12
03	موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي	34
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفرعية مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي	58
05	الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية	62
06	المنحنى البياني لسلسلة المبيعات الفرينة	64
07	المنحنى البياني لسلسلة المبيعات السميد	65
08	المنحنى البياني لسلسلة المبيعات النخالة	65

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية داخل النشاط الاقتصادي والإدارة المفضلة لخلق الثروة في المجتمع، ويتم ذلك بحسن إدارتها وتخطيطها وتوجيها وتنظيمها ورقابتها، التي تمثل مصدر فعاليتها وكفاءتها، حيث تمارس المؤسسة وظائف عديدة ومتنوعة نذكر منها على سبيل المثال لا للحصر وظيفة الإنتاج، وظيفة الموارد البشرية والوظيفة المالية، ورغم أهمية هذه الوظائف المختلفة في المؤسسة إلا أن هذه الأخيرة تعد غاية في الأهمية والحساسية، فهي تلعب دورا حاسما في نجاح المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج أو تسويق وغيرها من الوظائف دون أن ترسم خططا إستراتيجية تجعلها تنبأ بأوضاعها في المستقبل.

إشكالية الدراسة

من خلال العرض المقدم ونظرا لأهمية التنبؤ المالي ودوره في تحسين أداء الإدارة المالية نطرح السؤال الجوهري التالي والذي يمثل إشكالية موضوع البحث:

– ما هو الدور الذي يلعبه التنبؤ المالي في تحسين أداء وظيفة الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية عموما و بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بصفة خاصة؟

الأسئلة الفرعية

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

– ما هي أنجع أساليب التنبؤ المالي بالمؤسسة الاقتصادية؟

– ما أهمية وظيفة الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

– ما علاقة التنبؤ المالي بتحسين أداء وظيفة الإدارة المالية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس؟

فرضيات الدراسة

- تعتبر الأساليب الكمية من أهم الأساليب المستخدمة في عملية التنبؤ المالي بالمؤسسة الاقتصادية.
- تشكل وظيفة الإدارة المالية الأساس في تسيير المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- يقوم التنبؤ المالي بدور فعال في تحسين وظيفة الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية عموما وبمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بصفة خاصة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أسباب اختيار الدراسة

– تطابق و تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الأمر الذي يدفعنا للبحث في هذا الموضوع لما له من صلة متينة به، وكذلك قابلية الموضوع للبحث نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة به.

– النقص الكبير لهذه الدراسات على مستوى المؤسسات نظرا لعدم وجود معلومات دقيقة حول ظروف السوق.

أهمية الدراسة

– التعرف على أهمية ودور التنبؤ المالي داخل كل مؤسسة الاقتصادية.

– محاولة التطرق إلى مختلف أساليب التنبؤ المعتمدة في التسيير ومحاولة تطبيق إحدى هذه الطرق على التنبؤ بالمبيعات.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية :

– معرفة واقع التنبؤ المالي في المؤسسة الجزائرية .

– إبراز الأساس النظري والقياسي لنموذج الانحدار الذاتي.

– تحسين تقديرات للمبيعات من خلال تحديد نموذج مناسب للتنبؤ مما يضمن الابتعاد عن الأخطاء.

– تزويد المكتبة الجامعية ببعض جوانب الإثراء النظري والتطبيقي بالنسبة لموضوع البحث.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي لأنه يتلاءم مع الموضوع خاصة في جانبه النظري، مع اعتمادنا في دراسة الجانب التطبيقي على المنهج القياسي من خلال إدراج نموذج الانحدار الذاتي.

الدراسات السابقة

– دراسة محمد الشريف، من جامعة سكيكدة، تحت عنوان التنبؤ بحجم المبيعات كأداة الرقابة في المؤسسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2012-2013، وقد تناول الباحث في هذه الدراسة المكونة من الفصل الأول الذي يتضمن أساليب التنبؤ بمبيعات المؤسسة و الفصل الثاني حول التأهيل النظري للرقابة في المؤسسة، أما الفصل الثالث الذي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضمن دراسة حالة مؤسسة مطاحن أعمر بن عمر، وفي الأخير ينتهي بخاتمة عامة تضم مختلف النتائج التي توصل إليها.

– دراسة ليندة تدرانت، استخدام طريقة BOX–JENKINS للتنبؤ بالمبيعات، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2014–2015 ، تناولت الباحثة في هذه الدراسة المكونة من الفصل الأول الذي يتضمن التنبؤ باستخدام منهجية BOX–JENKINS والفصل الثاني حول تطبيق منهجية BOX–JENKINS على مبيعات مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس وفي الأخير ينتهي بخاتمة عامة تضم مختلف النتائج التي توصلت إليها الباحثة.

– دراسة بوفنارة علي، دراسة تنبؤية لمبيعات الكهرباء باستخدام طريقة BOX–JENKIZ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد قياسي، جامعة أم البواقي، 2015–2016، تناول الباحث في هذه الدراسة المكونة من الفصل الأول الذي يتضمن الطاقة الكهربائية والفصل الثاني حول الإطار النظري لتحليل السلاسل الزمنية، أما الفصل الثالث يتضمن التنبؤ باستهلاك الكهرباء وفي الأخير ينتهي بخاتمة عامة تضم مختلف النتائج التي توصل إليه.

خطة الدراسة

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة في معالجة مشكلة الدراسة قسمت إلى ثلاث فصول، فصلين منها تتضمن الجانب النظري والفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي، حيث قدمنا في الفصل الأول: التنبؤ المالي في المؤسسة الاقتصادية، وقد قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: تم تخصيصه إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية، بينما تم التطرق في المبحث الثاني إلى وظائف المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثالث الإطار المفاهيمي للتنبؤ المالي بالمؤسسة الاقتصادية أما الفصل الثاني: علاقة التنبؤ المالي بالإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية، وقد قسم بدوره أيضا إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تمحور حول مدخل للإدارة المالية، والمبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية أما المبحث الثالث: أهم أساليب التنبؤ المالي للإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية، ومحاولة منا لإسقاط الدراسة النظرية قمنا في الفصل الثالث بدراسة حالة التنبؤ المالي في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس حيث خصص المبحث الأول عرض عام لمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، أما المبحث الثاني خصص للتحليل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الوصفي لمتغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث تم التطرق إلى دراسة تنبؤية باستخدام نموذج الانحدار الذاتي.

صعوبات البحث

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة في صعوبة الحصول على المعطيات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى نقص التأهيل والكفاءة المهنية والعلمية لإدارات المؤسسة محل الدراسة الميدانية حول الموضوع عامة، والأطر العلمية لتطبيقات التنبؤ المالي بالإدارة المالية بالتحديد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

التنبؤ المالي في المؤسسة الاقتصادية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ونظرا للتحولات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حد الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة الحالية فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر اعتمادا يستدعي منهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها ومحيط النظام.

فقد أصبحت الدراسة تستوجب الدقة والتفاصيل وتجنب المعالجة العامة، ومن هذا المنطلق سعيت في هذا الفصل إلى تجسيد ما قلته، أي دراسة المؤسسة الاقتصادية والإلمام بكل جوانبها المهمة، وتعرف على التنبؤ المالي أيضا وعلى هذا الأساس قسمت هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتنبؤ المالي بالمؤسسة الاقتصادية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

نتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم المؤسسة، من عدة جوانب ونتطرق لأهم خصائص المؤسسات، مع توضيح الأهداف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية

هناك تعاريف عديدة للمؤسسة الاقتصادية، كل واحد يعرف المؤسسة الاقتصادية حسب منظوره الخاص وفي ما يلي بعض التعريف:

– عرفت المؤسسة الاقتصادية على أنها عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقل ماليا في صنع القرار بحيث إدارة و مراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة.[1]

– كما تعرف المؤسسة أنها شكل إنتاج بواسطته و ضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلفة عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفارق بين سلسلتين من الأسعار[2]

– و تعرف أيضا على أنها اندماج عدة عوامل، بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية، وأخرى معنوية، وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد.[3]

– تعرف على أنها وحدة إنتاج سلع وخدمات أو إنتاج مواد وسيطة تستخدمها مؤسسات أخرى، ويتمثل دور المؤسسة في الحياة الاقتصادية في تحويل المدخلات (مواد أولية، بضائع، خدمات، رؤوس أموال العمل المعلومات) إلى مخرجات (سلع ومنتجات تامة الصنع، خدمات، معلومات)، فهي بذلك تساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الاقتصاد الكلي.[4]

---

[1] -PIERRE CONSO, LA , 8EME EDITION, DUNOD, PARIS 2000, P59-60

[2]- Boudjra B .un marche financier pour une économie a venir perspective n 48 du 4 4/10 avril 92.

[3] – صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، سنة 1982، ص 58

[4] – العايب ياسين، **إشكالية التمويل المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، 2010–2011، ص83

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج موارد الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكان و الزمان الذي توجد فيه، وتبعا لحجمه ونوع نشاطه.[1]

– تعرف المؤسسة كمجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية، والتي تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير[2]

من تعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن وحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد المادية والبشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من المفاهيم السابقة يمكن استخلاص الصفات و الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:[3]

1. شخصية قانونية من حيث امتلاكها للحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
2. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدة من أجلها؛
3. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من التمويل كاف ظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
4. التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها وهى أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...الخ.
5. ضمان الموارد المالية لتستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتماد وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
6. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي بالإضافة في مساهمتها في الإنتاج والنمو والدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

---

[1] – بن جبمة عمر، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة**، رسالة ماجستير، تخصص:إدارة الأفراد وحوكمة الشركات جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010–2011، ص3

[2] – يعقوب عبد الكريم، **المحاسبة التحليلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 15

[3] – عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993 ص 26

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

7. لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة يجب أن لا تكون منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل العمليات المرجوة وتفسد أهدافها.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

الفرع الأول: الأهداف الاقتصادية

أولا: تعظيم الإنتاج: وهو إعداد مواءمة للموارد المتاحة لتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية و الكيمائية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي و التغير الزمني، وهو إضافة منفعة أو تحسينها أو كذالك التغير المكاني.

ثانيا: تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المدبر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدرتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود[1]

ثالثا: تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:

1. مستوى عالي من المرونة؛
2. أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛
3. أن يتم تسليمه للطلابيات في الوقت المحدد.

[1]– عمار زيتوني، **مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكر، العدد 09مارس 2006، ص 43 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقها ما يلي:

أولا: ضمان مستوى مقبول من الأجور

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، هذا المقابل حق مضمون قانونا وشرعا وعرفا إذ يعتبر العمال عنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور يتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي والمستوى المعيشي.

ثانيا: تحسين مستوى معيشة العمال

إن تطور السريع الذي شاهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلي تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار وظهور المنتجات الجديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

ثالثا: توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات علي توفير بعض التأمينات مثل التامين الصحي والتامين ضد حوادث العمل، وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى مرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...[1]

رابعا: تأهيل العمال

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال[2]

---

[1]– ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**, دار المحمدية العامة, 1998, ص 17-19

[2]– إبراهيم بختي، **دور الانترنت وتطبيقها في مجال التسويق**، دراسة حالة الجزائر، أطروحة د.في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2002-2003، ص 5

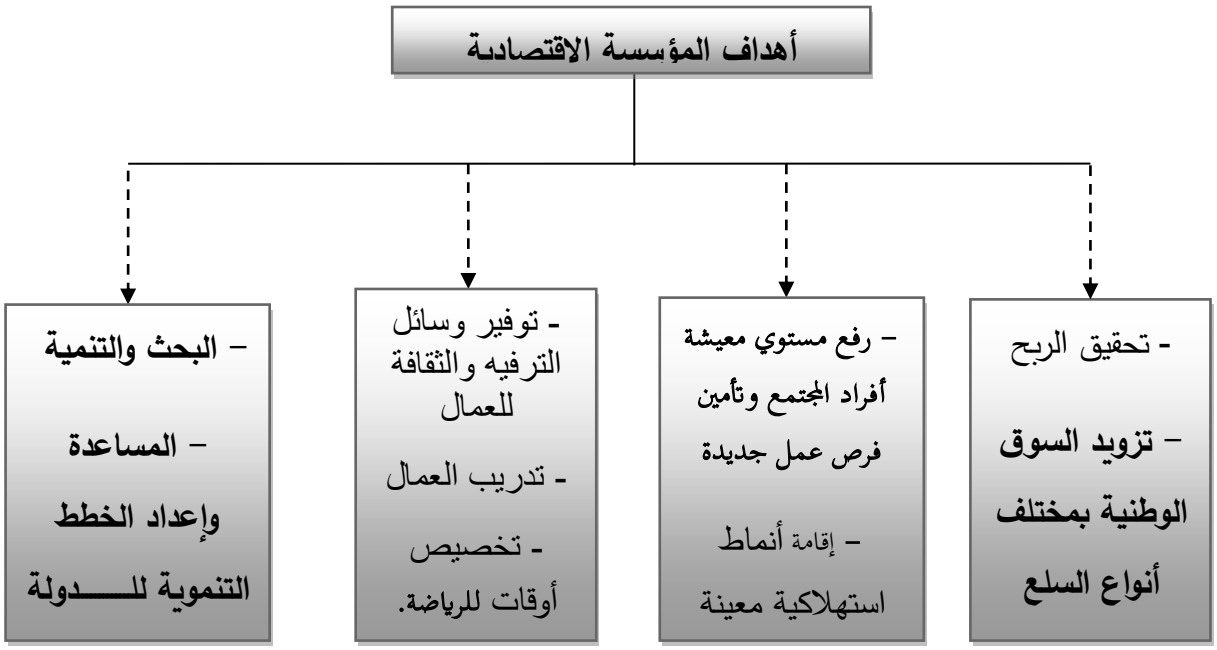
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة نذكر: [1]

أولا: البحث والتنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت علي توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الرسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة خاصة في السنوات الأخيرة إذ تتناقص المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

ثانيا: كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من المؤسسات البحث العلمي، والجامعات، والمؤسسات الاقتصادية، والشكل يوضح أهداف المؤسسة الاقتصادية باختصار: **الشكل رقم(1): الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية**



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة

[1]– ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 21

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الرابع: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: التصنيف حسب المعيار القانوني

أولا: المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يكون لها فرد واحد أو عائلة، و لهذا النوع مزايا و عيوب:

1- مزايا المؤسسات الفردية:

- ✓ سهولة تنظيم نشاط المؤسسة الفردية .
- ✓ مالك المؤسسة أو صاحبها هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها الشيء الذي دفعه إلى العمل الكفء و الجاد لتحقيق أكبر ربح ممكن .
- ✓ الإدارة و التنظيم و التسيير من صلاحيات صاحب المؤسسة نفسه وهو الشيء الذي يسهل عليه عملية اتخاذ القرارات، مع تجنب المشاكل التي قد تنجم عن وجود شركاء.

2- عيوب المؤسسات الفردية:

- ✓ قلة رأس المال على اعتبار أن صاحب المؤسسة هو الوحيد الذي يقوم بإمداد المؤسسة بالموارد المالية اللازمة .
- ✓ إمكانية مواجهة المؤسسة لمشاكل فنية و إدارية، بسبب قصر وجهة النظر و ضعف الخبرة لدى المالك الواحد [1].
- ✓ المسؤولية التامة والكاملة لصاحب المؤسسة عن ديون مؤسسته أو عبء هذه الديون يقع على عاتقه وحده.

ثانيا: مؤسسات الشركات: تعرف على أنها مؤسسات يمتلكها شخصين أو أكثر على أن يلتزم كل شريك بتقديم حصة من رأس مال الشركة إما في شكل مالي أو شكل عمل، على أن يتم اقتسام أو تحمل النتيجة النهائية لنشاط الشركة ربح أو خسارة و تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين:

1- شركات الأشخاص: كشركات التضامن، و شركات التوصية البسيطة و الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

[1] - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص59 -60

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولشركات الأشخاص مزايا منها:

- ✓ سهولة تكوين شركات الأشخاص على أنها لا تحتاج إلا لعقد شراكة .
- ✓ اختصاصا كل شريك بمهمة معينة لتسهيل تسيير الشركة.
- ✓ من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء مخلصين و متقانين في أعمالهم أكثر من أجل ازدهار الشركة وتحقيق الأرباح .
- ✓ زيادة إمكانية الاقتراض، و بالتالي زيادة القدرة المالية لشركة .

أما عن مساوئ شركات الأشخاص فنجد:

- ✓ إمكانية تعرض حياة الشركة للخطر بسبب وفاة أو انسحاب أحد الشركاء.
- ✓ المسؤولية التامة للشركاء في حالة الخسارة أو الإفلاس.
- ✓ إمكانية تأثر الشركة سلبا بسبب كثرة الشركاء و ما قد ينجم عن ذلك من سوء تفاهم، و تنازع و تناقض و تعارض في بعض القرارات .

2- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة فنظرا لمساوئ شركات الأشخاص وعدم استطاعة هذه الأخيرة تأمين المبالغ الضخمة لتمويل بناء المصانع، وشراء الآلات والمعدات وتأمين الكميات الهائلة من الموارد الأولية فقد تم إنشاء شركات الأموال التي أتاحت للعديد من الأفراد استثمار ما لديهم من أموال في هذه الشركات، ومن أهم خصائص هذا النوع من الشركات أنه لا أثر لاعتبار الشخصي فيها، كما أن اسمها يشير إلى هدفها و رأسمالها عبارة عن أسهم قابلة لتدول، و ما يميز شركات الأموال:

- ✓ تحديد مسؤولية المساهمين بنسبة مساهمتهم في رأس مال الشركة .
- ✓ الحصول على القروض يتم بشكل أسهل و أسرع .
- ✓ تتمتع المؤسسة بحياة أفضل و أكثر استقرار. [1]

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق ص63

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: تصنيف حسب معيار الملكية والحجم

أولا: التصنيف حسب معيار الملكية: تنقسم المؤسسة حسب هذا المعيار إلى:

1. **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي يمتلكها الفرد، أو مجموعة من الأفراد شركات أشخاص وشركات الأموال.
2. **المؤسسات المختلطة:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص[1].
3. **المؤسسات العامة العمومية:** و هي المؤسسات التي تملكها الدولة، و لا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها حسب قراراتهم و لا بيعها أو إغلاقها إلا بموافقة الدولة على ذلك، و تراعي المؤسسات العمومية لنشاطها الاقتصادي الذي تمارسه لهدف الصالح العام المجتمع على هدف الربح.

و يتم إنشاء المؤسسات العامة بموجب قوانين و مراسيم تسمح لها بمزاولة نشاطها الاقتصادي، و ذلك تحت شروط محددة كما تختلف القوانين و المراسيم من بلد إلى أخر و حتى في البلد الواحد، و هذا ليس فقط ما يتعلق بنصوصها الإدارية و لكن أيضا ما يتعلق بطبعة نصوصها بالنسبة للسلع التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها و ما إذا كانت هذه السلع و الخدمات تقدم بالتكلفة أو مقابل ربح.

ثانيا: التصنيف حسب معيار الحجم

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[2]هي كل مؤسسة تعمل في إحدى القطاعات الاقتصادية (الصناعية، الزراعة، الخدمات)، والتي يتراوح عدد العمال فيها بين 10عمال لحد أدنى و500 عامل كحد أقصى، وأن لا يقل رقم أعمالها عن 20 مليون دينار جزائري، وتتمتع بالاستقلالية في الإدارة و الملكية و أن تكون حصتها في السوق محدودة، وتكون محلية النشاط وتستخدم الأساليب الجديدة في الإنتاج والإدارة و تقسيم.

---

[1] عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 28- 31

[2]- مراكشي عبد الجليل، **دور ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 32

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- المؤسسات الكبيرة: تستعمل عدد كبير من العمال وتكون ذات فروع كثيرة وهي أيضا ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني، أو على مستوى السوق الدولية في شكل فروع لها. [1]

الفرع الثالث: تصنيف حسب المعيار الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي إلى[2]:

أولا: المؤسسات الصناعية

تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي، تنقسم هده المؤسسات إلى:

1. مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستراتيجية كمؤسسات الهيدروكربونات، مؤسسات الحديد و الصلب و هذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة ويتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية للتشغيل الإدارة و التسيير.
2. مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الجلود، الغزل و النسيج.

ثانيا: المؤسسات الفلاحية

وهي المؤسسات التي ينحصر أو يرتبط نشاطها بالعنصر الطبيعي أو الأرض و تقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج، و هي الإنتاج الزراعي الحيواني، السمكي.

ثالثا: المؤسسات الخدمات

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل مؤسسات البريد والمواصلات.

رابعا: المؤسسات الإستخراجية

[1]وهي المؤسسات التي تقوم باستخراج الثروات الطبيعية من الأرض، سواء كانت داخلها أو على سطحها، وهي تتضمن إنتاج الموارد الأولية، أو الغذائية اللازمة لعمليات إنتاج المؤسسات التحويلية،

---

[1]- عمر صخري، مرجع سابق، ص 80

[2] - ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 70

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

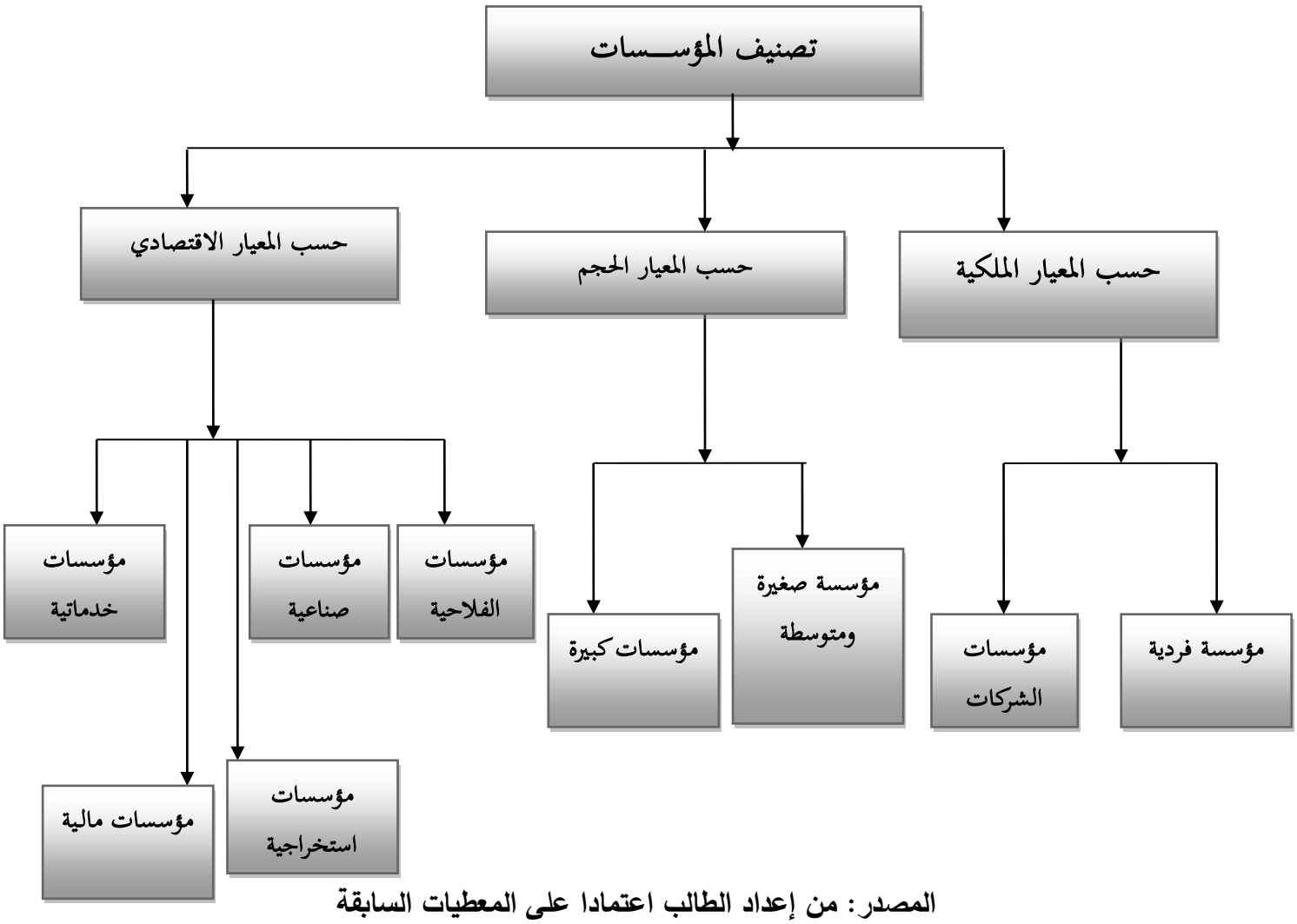
حيث أن هذا النوع من المؤسسات له دور ومساهمة فعالة في اقتصاديات الدول والنهوض بها مما ينعكس على رفاهية الأفراد في هذه الدول.

خامسا: المؤسسات المالية

وهي التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسة التأمين، ومؤسسات الضمان الاجتماعي...الخ.

والشكل الموالي يوضح باختصار التصنيفات العامة للمؤسسة الاقتصادية وهي كتالي:

الشكل رقم (2): تصنيفات المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة

[1] - حداد وآخرون، **مؤسسة الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000 ص08

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

يمكن تصنيف وظائف المؤسسة الاقتصادية إلى وظائف رئيسية للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

1. **الوظيفة المالية والإدارية؛**
2. **الوظيفة التموينية؛**
3. **الوظيفة الإنتاجية؛**
4. **الوظيفة التسويقية.**

المطلب الأول: الوظيفة المالية والإدارية.

الفرع الأول: الوظيفة المالية

أولا: مفهوم الوظيفة المالية

ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة.

من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية بوظيفة أخرى وهي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية وهذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى وتتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، وحاجياتها مع الأخذ في الحسبان إمكانياتها ومواردها الحقيقية، وكذلك الملائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم وهو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية.[1]

[1] -PIERRE CONSO, Gestion financière de l'entreprise, 8ème édition, Dunod, Paris 2000 P54

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: مهام الوظيفة المالية

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية وصولا إلى تحقيق أهدافها المتعلقة بالإنتاجية والتوزيعية، وتعظيم أرباحها في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية احتياجاتها المالية بصفة دائمة.

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقة الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في:

1. **التخطيط** :تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.
2. **التنسيق** :اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات.
3. **الرقابة** : لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

– تتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة و الربحية، فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات، أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة ، ولفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.[1]

1 – عبد النور مدب، خالد طاهري، **دراسة تقيميه للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة** ، مذكرة مهندس دولة في التخطيط ، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء ، الجزائر 2005، ص7.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: الوظيفة الإدارية

أولا: مفهوم الوظيفة الإدارية

تقصد بالوظيفة الإدارية هيكلة المؤسسة، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات و القنوات التنظيمية المختلفة، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة .

هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة الإدارية بحيث الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة في المواعيد المحددة وبأقل تكلفة.[1]

ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

1. **التخطيط:** يقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.
2. **التنظيم:** يعني التنظيم في الإدارة تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين، وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
3. **الرقابة:** هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.

المطلب الثاني: الوظيفة التموينية

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

الفرع الأول: وظيفة الشراء

أولا: تعريف وظيفة الشراء

[2]تعتبر وظيفة مستقلة في المشروع وهي تبدأ عندما يرسل رؤساء الإدارات الأخرى إذنا إلى إدارة الشراء، بإرسال استفسار إلى قائمة الموردين الذين تم اختيارهم وتتولى تقييم اقتراحاتهم واختيار أفضلهم ثم إصدار أمر الشراء الذي يتضمن شروط التعامل، وبعد انتهاء المفاوضات التجارية والارتباطات وبعد ترتيب وتسجيل المعلومات الخاصة بالمتعامل من الممكن أن تشمل إجراءات الشراء أيضا مراجعة مدى تقدم الموردين المختلفين في الوفاء باحتياجات مشروع المشترى، وعندما تصل السلع والمشتريات مع الفواتير فمن الممكن مطابقة العناصر لمواصفات التي يتضمنها عن الجودة.

---

[1]- عبد النور مدب، خالد طاهري، مرجع سبق ذكره ،ص09

[2]– حساني يمينة، **أهمية وظيفة التخزين في تسيير وفعالية نشاط المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2011-2012، ص 27

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: أهمية وظيفة الشراء:

تحتل وظيفة الشراء مكانة هامة في كل من ميدان الإنتاج والتوزيع فهذه الوظيفة تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة لأن النجاح في هذه المهمة يؤدي إلى نجاح عمليات الإنتاج مع تسهيل عملية البيع.

وتتضمن وظيفة الشراء العمليات التالية:[1]

1. تقدير وتحديد الاحتياجات؛
2. تحديد مصادر الشراء؛
3. المفاضلة بين مصادر الشراء المختلفة؛
4. الإنفاق على شروط التوريد؛
5. انتقال ملكية المواد المشترية من البائع إلى المشترى.

فوظيفة الشراء تجعل المؤسسة الاقتصادية والتجارية عاجزة عن منافسة غيرها من المؤسسات التي تمتاز بكفاءة عملياتها الشرائية.

الفرع الثاني: وظيفة التخزين

أولا: تعريف وظيفة التخزين

تعرف على أنها الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها، ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد و ضبطها مع الزمن و الكميات.

تبدأ هذه العملية عند استلام المواد و السلع، و السلع الواردة لدى قسم الشراء و إيصالها إلى قسم المخازن، أول هذه المهام هو المراقبة عند دخول المواد للمخزن للتأكد من موافقة ما دخل مادياً مع ما يسجل في الفواتير، ثم تحفظ المحزونات، و ترتب و تتابع بانتظام بالتنسيق مع كل قسم الشراء و الإنتاج و حتى قسم المبيعات، لأن المواد المخزنة ليست فقط مواد أولية، بل حتى نصف مصنعة و تامة الصنع موجهة للبيع.

ثانيا: أهداف وظيفة التخزين: إن الهدف الرئيسي الذي تقوم به وظيفة التخزين هو تقديم الخدمات للوظائف الأخرى (إنتاجية وتسويقية)، بمعني التأمين بالإمداد المستمر للمستلزمات السلعية والمواد

[1]– د. عبد الجبار منديل، **أسس التسويق الحديث**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 217

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأولية لعملية التشغيل وهذا في الزمن المحدد بالكمية والنوعية المطلوبة، بما يعني تعهداتها والمحافظة على سمعتها وذلك بما يلي:[1]

1. المساعدة في تحقيق التوازن في تدفق المواد الأولية والأجزاء والمعدات والمهمات الضرورية لمقابلة الاحتياجات التشغيلية.
2. تحقيق التنسيق والتنظيم بين مختلف نشاطات المؤسسة(الشراء، الإنتاج، التوزيع)، وفي أجال محددة.
3. إعلام إدارة المشتريات بتوفير المتطلبات للعملية الإنتاجية لضمان السير الحسن لهذه الأخيرة.
4. القيام بعمليتي الاستلام والتخزين للنفايات وغيرها من بقايا العملية الإنتاجية كلما كان ذلك ضروريا
5. كما أن وظيفة التخزين تقوم بتزويد الصيانة بمستلزماتها، كقطع الغيار وبعض اللوازم الضرورية للعملية الإنتاجية حتى تضمن السير الحسن لها.

إن التموين في المؤسسة الاقتصادية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين الإنتاج، التوزيع)، وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التموين.

المطلب الثالث: الوظيفة الإنتاجية

الفرع الأول: تعريف الوظيفة الإنتاجية[2]

هي الوظيفة المكلفة بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق كما يتطابق مع المواصفات والشروط التي حددتها إدارة هندسة الإنتاج، ويتمثل هذا النشاط في كميتين أساسيتين هما:

أولا: الصنع: هو تحويل المواد الأولية بغرض الحصول على منتجات جاهزة الاستهلاك أو الاستعمال.

ثانيا:التركيب: هو ضم القطع النصف المصنعة والتأليف بينهما للحصول على منتجات أخرى للاستهلاك أو الاستعمال.

---

[1]– سليمان عبيدات وآخرون، **إدارة الشراء و التخزين**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1999، ص 254

[2]– ركيبي فوزية، **الوظيفة المالية ووسائل التمويل في مؤسسة اقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية،تخصص: مالية نقود وبنوك، جامعة البويرة، 2010–2011، ص 12

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: دورة الاستغلال

أولا: من الناحية الاقتصادية: تعرف دورة الاستغلال من الناحية الاقتصادية بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها المتمثل في إنتاج السلع، والخدمات بغرض تبادلها وتتكون دورة الاستغلال من ثلاثة مراحل متعاقبة تتمثل في:

1. الحصول على السلع والخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج (مرحلة التموين)؛
2. تحويل السلع والخدمات إلى منتجات تامة الصنع (مرحلة الإنتاج)؛
3. بيع المنتجات (مرحلة التسويق).

هذه العملية يجب أن تتم باستمرار لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتمثلة في رأس المال والعمل.

ثانيا: من الناحية المالية [1]

دورة الاستغلال تعني من الناحية المالية شبكة من التدفقات المالية التي تضمن سير العمليات التبادلية بين المؤسسة والأعوان الاقتصادية الأخرى.

يمكن تعريف الدورة المالية بأنها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، انطلاقا من تحويل الأموال التي بحوزتها، أو التي تحصل عليها من خلال القروض إلى منتجات سواء كانت سلع أو خدمات إلى غاية اللحظة التي تسترجع فيها أموالها.

الدورة المالية هي طريقة أو أداة للمؤسسة والتي من خلالها تضمن تحقيق التوازن والتحكيم بين حيازة الأصول المادية، الأصول المالية، و الأموال (النقود)، لكي تضمن استمرار نشاطها وتطورها.

هناك ثلاثة دورات مالية أساسية في المؤسسة وهي: دورة الاستغلال، دورة الاستثمار ودورة العمليات المالية، هذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار معيارين وهما المدة الزمنية (طويلة أو قصيرة الأجل) من جهة وطبيعة التدفقات المالية.

[1] - PIERRE CONSO, GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, P27.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: وظائف الإنتاج

أولا: تخطيط الإنتاج

إن التخطيط للإنتاج يعنى به القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا واحدا فالتخطيط عملية مستمرة لا تنتهي على الإطلاق فهي عملية التذكير في ما يجب عمله في المستقبل، وكيف ومتى يتم هذا العمل أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن بتحقيق الأهداف الإنتاجية.

ثانيا: تنظيم الإنتاج:

ويقصد بتنظيم الإنتاج تجميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات ووضعها في جزء من الهيكل التنظيمي في صورة إدارة أو وحدة أو قسم يتكامل مع بقية الأجزاء، ويتمثل دور التنظيم في تحديد البينة الهيكلية و المهام المطلوب تأديتها والمواصفات المرتبطة بها وتنظيم الإنتاج يمر بالمراحل تتمثل في تحديد الأهداف، ثم تحديد الأنشطة والوظائف الضرورية لتحقيق تلك الغاية، بالإضافة إلى إظهار وتبيين الاختصاصات والعلاقات الخاصة بكل وظيفة، وأخيرا تصميم الهيكل التنظيمي وهذه مختلف العلاقات التي تربط وظيفة الإنتاج بمختلف وظائف المؤسسات الأخرى.[1]

المطلب الرابع: الوظيفة التسويقية

الفرع الأول: مفهوم التسويق

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار.

تعرف الجمعية الأمريكية التسويق على أنه: هو يعبر عن جميع الأنشطة الضرورية لتدفق السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها وبرغم من تعدد التعريف لشرح مفهوم التسويق إلا أن لم يتصف بقدر من الشمولية بحيث يغطي في مفهومه المؤسسات التي لا تسعى إلى ربح مثل المؤسسات الخيرية[1]

---

[1]- محمد رفيق الطيب، **مدخل التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر، ص01

[1]– محمود جاسم صميدعي، **مدخل التسويق المتقدم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص11

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التسويق (بالانجليزية MARKETING) هو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني(MERCATUS) والذي يعني السوق.

كما عرفه ستاتود: بأنه نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة والتي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وتوزيع وترويج السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمستقبليين .[2]

الفرع الثاني: وظائف التسويق

من المعروف أن وظائف التسويق تشمل العديد من الوظائف التي يمكن إيراد بعضها على سبيل المثال وليس الحصر:

4. تحديد السياسات والبرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.
5. تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق والدوائر الأخرى وعلى ضوء تحليل نتائج التحليل الموقفي الشامل.
6. تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية، إضافة إلى ملاحظة وتحليل الأنماط السلوكية لعينات من المستهلكين في الأسواق المستهدفة ومن خلال إتباع منهجية علمية هدفها التعرف على مواقف المستهلكين نحو ما يعرض من سلع أو خدمات.
7. تصميم وتنفيذ كافة المنتجات أو الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين وظروف الصناعة بشكل دوري ومنتظم.
8. تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل تسويقية تعاني منها بعض الجهات أو الأقسام داخل الشركة وبطريقة تكاملية وبالتنسيق مع الأقسام الأخرى.
9. إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة وبهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين حولها.
10. تعديل السلع الحالية وإلغاء السلع التي أصبحت غير أساسية أو غير مقبولة من وجهة نظر المستهلك وبطريقة علمية ومتدرجة.

[2] – طارق الحاج ومحمد باشا وعلي ربابعة ومنذر الخليلي، **التسويق من المنتج إلى المستهلك**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون تاريخ، ص ص9– 25

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: ماهية التنبؤ المالي

سنتحدث في هذا المبحث إلى مختلف جوانب التنبؤ المالي

المطلب الأول: تعريف التنبؤ المالي

قبل التطرق إلى مفهوم التنبؤ المالي نقوم بتعريف التنبؤ بصفة عامة:

الفرع الأول: تعريف التنبؤ: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

أولا: التنبؤ العلمي هو تقدير كمي للقيم المتوقعة للمتغيرات التابعة في المستقبل القريب بناءا على ما هو متاح لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر.[1]

ثانيا: التنبؤ هو فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، فهو فن لأن الخبرة والحدس والتقدير الإداري له دور في التنبؤ وفي اختيار الأسلوب الملائم في التنبؤ، وهو علم لأنه يستخدم الأساليب والطرق الموضعية والإحصائية في التنبؤ مما يدفع من درجة الدقة ويقلص من التميز.[2]

من التعريف السابقة نستنتج أن التنبؤ على أنه محاولة تحديد ما سيكون عليه المتغير التابع أو المتغير محل الدراسة.

الفرع الثاني: تعريف التنبؤ المالي: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

أولا: التنبؤ المالي هو إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي في المؤسسة ونقصد به التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة في الفترة الطويلة الأجل نسبيا والقصيرة الأجل.[3]

ثانيا: يعتبر التنبؤ المالي إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي بالمشروع، حيث أن يزود المشروع بالإطار الذي تستند عليه عمليات التخطيط والرقابة بالمشروع .

---

[1]– بوساق عبد المجيد، **التنبؤ بالمبيعات باستخدام السلاسل الزمنية**، مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، جامعة المسيلة، 2016–2017، ص 6

[2]– محمد الشريف مدور، **التنبؤ بحجم المبيعات كأداة للرقابة في المؤسسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط** مذكرة مكملة مقدمة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، مالية المؤسسة ، سكيكدة،2011–2012، ص 2

[3]– نوري منيرة، **البدائل التمويلية المتاحة للمؤسسة و المفاضلة بينها في ظل الإصلاح البنكي.**، مذكرة ماجستير تخصص نقود و تمويل،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004–2005،.ص.36.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: أقسام التنبؤ المالي

ينقسم التنبؤ المالي إلى قسمين هما:

الفرع الأول:التنبؤ المالي طويل الأجل

توفير احتياجات المشروع من الأموال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل، حيث تتعدد مصادر الحصول على هذه الأموال، وتختلف من حيث تكلفتها.

الفرع الثاني: التنبؤ المالي القصير الأجل

الذي يركز أساسا على الميزانية النقدية التقديرية، والتي تعتبر جزء من نظام الميزانيات التقديرية داخل المشروع، الذي يساعد على عملية التخطيط المالي والرقابة.[1]

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التنبؤ المالي

تهدف المؤسسات والحكومات إلى التوسع والنمو وتحقيق معدلات مرضية من الاستقرار والتطور على مستوى الدولة بأجهزتها المختلفة لتحقيق مستوى مقبول من الرفاهية والاجتماعية للمجمع والاستقرار المالي والنقدي للدولة.

وتعمل التنبؤات الدقيقة على رسم السياسات المستقبلية في كافة المجالات، إذ أنها تعمل على تقدير وتوقع أكثر الاحتمالات دقة وموضوعية لمسار الظاهرة محل الدراسة في المستقبل وتباين الاتجاهات لتطويرها ومعدلات نموها والتغيرات المصاحبة لها قبل اتخاذ أي قرار بشأنها، لذلك يعتبر التنبؤ وسيلة لتحقيق عملية التخطيط للمستقبل على الوجه الأكمل وذلك باستعمال التنبؤ والاستفادة منه لتوجيه الظروف المتاحة والحالية وفقا للأهداف المراد بلوغها وفي ضوء الإمكانيات المتاحة.

[1]– عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 146

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويهدف التنبؤ إلى استعمال النموذج المقدر في بيانات الظاهرة المدروسة للتنبؤ بقيمة المتغيرات المستقبلية استنادا إلى بيانات سابقة تمثل سلسلة زمنية من المشاهدات والتعرف على مسار الظاهرة في المستقبل لذلك يعرف التنبؤ على أنه تحليل بيانات الماضي باستخدام نموذج رياضي مناسب وتطبيق نتائجه على المستقبل.[1]

المطلب الرابع: السمات العامة للتنبؤ المالي:

تتمثل السمات العامة للتنبؤ المالي في مايلي:[2]

أولا: أن الأساليب وطرق التنبؤ عموما تفترض أن العوامل الأساسية الموجودة في الماضي سوف تستمر في المستقبل وهذا ما يمثل ميل الظواهر إلى أن تتكرر في المستقبل.

ثانيا: أن التنبؤات نادرا ما تكون كاملة، فالنتائج الفعلية عادة ما تختلف عن القيم المقدرة أو المتنبئ بها وأن عدم القدرة على التنبؤ بدقة يعود إلى تعدد وكثرة المتغيرات المؤثرة أو إلى تأثير العوامل العشوائية، لهذا يتم وضع حدود تفاوت ومدى انحراف لأخذ هذه العوامل بالاعتبار.

ثالثا: أن التنبؤات لمجموعة من المفردات أو المنتجات تميل إلى أن تكون تكون أكثر دقة من التنبؤ بمفردة واحدة أو منتج واحد، وذلك لأن أخطاء التنبؤ للمفردات أو المنتجات المتعددة تتسم بأثر الإزالة، حيث أن الخطأ السالب في التنبؤ لمنتج معين يزيل الخطأ للمنتج الثاني.

رابعا: تخفيض دقة التنبؤ كلما كان الأفق الزمني للتنبؤ طويلا، وعموما التنبؤات قصيرة الأمد أدق من التنبؤات طويلة الأمد لأن الأولى تكون أقل عرضة لعدم التأكد من الثانية.

خامسا: أن البيانات التاريخية التي تشكل السلاسل الزمنية عادة ما تأخذ شكلا معينا يدعى نمط التغير، وأن معرفة هذا الأخير يساعد على تحقيق التنبؤات الأكثر دقة، أما البيانات التاريخية التي تتسم بنمط التغير غير الثابت والمستقر بما يؤدي إلى إخفاء وعدم وضع النمط فإنها لا تساعد على تحقيق التنبؤات الدقيقة وتكون أخطاء التنبؤ فيها كبيرة.

---

[1]– بومعراف خديجة، **استخدام نموذج arima في التنبؤ بالفجوة الغذائية في الجزائر**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد قياسي، جامعة أم البواقي، 2015–2016، ص 95

[2]– محمد فتح الرحمن يس حسين، دور **التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض** أطروحة مقدمة للاقتصاد الجزئي بمتطلبات درجة ماجستير، تخصص: محاسبة، كلية الدراسات التجارية، قسم المحاسبة جامعة كردفان، سنة 2016، ص44

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل:

اختلف وتعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية، وذلك لتعدد الاتجاهات والإيديولوجيات، واختلاف نظرة الاقتصاديين إليها في الاقتصاد، كما أن كل تعريف يأخذ في الحسبان الزاوية التي ينظر منها للمؤسسة مما يصعب إيجاد تعريف شامل لها، كما أن للمؤسسة الاقتصادية خصائص تتميز بها وأهداف مختلفة ومتنوعة تسعى كل واحدة إلى تحقيقها، تتبلور في مجملها في تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية وبيئية، كما تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب معايير مختلفة، قانونية واقتصادية ومن أهم المعايير المستخدمة في هذا التصنيف معايير الحجم الذي يميز بين مؤسسات مصغرة وصغيرة ومؤسسات متوسطة وكبيرة، كما تتميز المؤسسة الاقتصادية بالوظائف الرئيسية و المتمثلة في الوظيفة المالية والإدارية والوظيفة التموينية والوظيفة الإنتاجية وأخيرا الوظيفة التسويقية، و إن للتنبؤ أهمية بالغة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات في المجالات الكافة، وعن طريق التنبؤ نستطيع التعرف على الظروف والحالات المحيطة بالمشكلة قيد الدراسة قبل اتخاذ أي قرار، لذا موضوع التنبؤ يلاقي اهتماما متزايد من قبل الباحثين وأصحاب اتخاذ القرار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

علاقة التنبؤ المالي بالإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

إن الهدف الرئيسي في وجود الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح والنمو لتجسيد ذلك يجب إيجاد نمط تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوات والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة، وفي هذا المجال يأتي دور الوظيفة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وهي وظيفة في غاية الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأساسي من خلال عملياتها الأساسية التي ترتكز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن وكذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها الخاصة منها قرارات الاستثمارات وتمويلها وفيما يخص لجوئها إلى القروض وذلك باستخدام جل الطرق والأدوات المتاحة لها من التحليل والتخطيط والتنبؤات.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل أيضا إلى ثلاث مباحث و هي كالأتي:

المبحث الأول: مدخل للإدارة المالية

المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية

المبحث الثالث: أهم أساليب التنبؤ المالي للإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: مدخل للإدارة المالية

لقد تطور المحتوى الأكاديمي للإدارة المالية إلى حد الوصول كونها منهج متكامل للقرارات المالية وهو المنهج الحديث لها، وإذ لم يعد ينظر للإدارة المالية كتخصص استشاري، بل كجزء متكامل من الإدارة العليا للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة المالية

تطورت الإدارة المالية منذ نشأتها وحتى الآن عبر مراحل يمكن إيجازها بما يلي:[1]

- **المرحلة الأولي (مرحلة ما قبل الثورة الصناعية):** وهي المرحلة التي تركزت في القرن التاسع عشر حيث كانت فيها الإدارة المالية فرعا من فروع الاقتصاد وكانت التقارير المالية من قبل المحاسبة المالية وهي أشبه ما تكون عقيمة نظرا لعدم احتوائها على المعلومات التحليلية المتنوعة.

- **المرحلة الثانية (مرحلة بداية القرن العشرين):** حيث تركز اهتمام الإدارة المالية في هذه المرحلة على كيفية الحصول الأموال من المصادر الخارجية بعد أن تحولت المؤسسات من فرد إلى شركات أشخاص ثم إلى شركات المساهمة وشركات الأموال إبان الثورة الصناعية وظهور التكنولوجيا والمنشات الصناعية الكبيرة إذ أن الإدارة المالية في هذه المرحلة ركزت على جمع الأموال واستثمارها وخدمة التطور والتنمية في المؤسسات والاستفادة أقصى ما يمكن من مفهوم الإنتاج الواسع.

- **المرحلة الثالثة (مرحلة الثلاثينات من القرن العشرين):** حيث انصب اهتمام الإدارة المالية في هذه المرحلة على وسائل ضمان حقوق الملاك والمتعاملين معها وهنا برزت سيطرة الناحية القانونية على إدارة المشاريع في هذه المرحلة وزاد الاهتمام بالقوائم المالية ونشر البيانات والهيكل المالي أو التمويلي بسبب فشل الكثير من المشاريع وتصنيفها خلال الأزمة الاقتصادية، ولذلك تركز اهتمام الإدارة المالية على النواحي القانونية في هذه المرحلة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسات بسبب انحلالها وتصفيتها خلال الأزمات الاقتصادية ابتداء من الأزمة الاقتصادية عام 1929 وانتهاء بالحرب العالمية الثانية عام 1932.

---

[1]– إيمان عياشي، **استخدام الأدوات الحديثة للتحليل المالي في التنبؤ بالوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2014–2015، ص 3

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **المرحلة الرابعة (مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والامتداد حتى عقد الخمسينات):**[1] لقد زاد اهتمام الإدارة المالية بالنواحي التحليلية للقوائم المالية ودراسة الهياكل التمويلية العامة بغية استخدام أساليب التخطيط المالي والرقابة لمساعدة الإدارة للنهوض بمهامها وذلك لندرة العناصر المالية أو الأموال من جهة والحاجة المتزايدة للدخول في مختلف الأنشطة الاقتصادية من جهة أخرى.

- **المرحلة الخامسة(مرحلة الستينات):** برز اهتمام الإدارة المالية في هذه المرحلة بالتخطيط للاستثمارات طويلة الأجل وإعداد الموازنات التقديرية وذلك من خلال إعداد سلسلة من الموازنات التخطيطية للمبيعات والإنتاج والتكاليف بغية تعزيز القوائم المالية الفعلية والتقديرية وتعديل الأسعار وزيادة الإنتاجية والربحية، وقد استخدمت في هذه المرحلة أساليب بحوث العمليات والطرق الرياضية والإحصائية لغرض الحصول على معلومات أكثر دقة و واقعية وتستخدم في صنع القرارات الإدارية

- **المرحلة السادسة (مرحلة السبعينات):** تركز الاهتمام في الإدارة المالية على دراسة كلفة رأس المال وتنويع المحفظة المالية فضلا عن إدخال عنصر التضخم في إعداد القوائم المالية والتحليل المالي.

- **المرحلة السابعة (مرحلة الثمانينات):** تميزت هذه المرحلة بصناعة المعلومات خدمة للقرارات الإدارية قد ظهرت مدرسة جديدة ترى أن نظم المعلومات الاقتصادية تعد التعبير الحقيقي عن الإدارة المالية، ولقد أصبحت المعلومات التي تقدمها الإدارة المالية في السنوات الأخيرة من القرن الماضي شأنها شأن أية سلعة أخرى تباع وتشترى حيث تقوم أجهزة متخصصة في المعالجات المالية بصناعة القرارات سواء كانت ذات طبيعة خاصة أو ذات طبيعة مشتركة، وأخذت هذه الأجهزة تتعامل مع هذه القرارات بالتصرف بها في البيع إلى الأطراف المستفيدة منها وبتعبير أخر هناك نماذج معينة بطرق رياضية ومبرمجة على الحاسبات الالكترونية جاهزة لكي تباع ومن ثم تستخدم من قبل المؤسسات التي تعاني من صعوبات في الإدارة المالية أو الاقتصادية أو نواحي أخرى من نشاطاتها.

- **المرحلة الثامنة (من عام 1985 وحتى يومنا هذا):** أخذت الإدارة الإستراتيجية تلعب دورا مهما في المؤسسات و أصبحت الإدارة المالية إحدى استراتيجيات الوظيفية في المؤسسة، كما أخذت المالية الدولية دورا مهما حيث أصبح التركيز على نقل الأموال عبر الدول والاستثمار العالمي بسبب كسر الحواجز بين

[1]– إيمان عياشي، نفس المرجع السابق، ص 4

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دول العالم حيث أصبح سوقا واحدة مما أدى إلى ظهور العولمة، واقتصاد السوق، والخوصصة و الاتفاقات الدولية التي يرعاها البنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية.

– خلاصة القول من كل ما تقدم أن المرحلة الأولى التي جاءت قبل الثورة الصناعية كانت فيها الإدارة المالية فرعا من فروع الاقتصاد والمرحلة الثانية التي تركزت في بداية القرن العشرين كانت الإدارة المالية تهتم بتجميع الموارد المالية.[1]

المطلب الثاني: مفاهيم حول الإدارة المالية ومجالاتها

الفرع الأول: مفاهيم حول الإدارة المالية

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالإدارة المالية ومن بينها نذكر ما يلي:

التعريف الأول للإدارة المالية: هي عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد الرامية لتمكين المنشاة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها.

التعريف الثاني للإدارة المالية: هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية، وينبغي على القائمين عليها أن يسترشدوا في أداء لهذه المهام بالهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه.[2]

التعريف الثالث للإدارة المالية: هي إدارة التدفقات النقدية للمشروع بهدف تحقيق أرباح للملاك، ويقصد بالمشروع أو الشركة أي منظمة أعمال لها نشاط يهدف إلى تحقيق أرباح (صناعي، زراعي، تجاري).[3]

التعريف الرابع للإدارة المالية: هي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (تدفقات نقدية خارجة) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد، حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي سواء كان فني أم حقيقي.[1]

---

[1]– إيمان عياشي، نفس المرجع، ص 5

[2]– منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999، ص 8

[3]– أسامة عبد الخالق الأنصاري، **الإدارة المالية**، القاهرة، ليوجد السنة، ص 21

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل والذي يعرف الإدارة المالية على أنها " فن وعلم الخاص بإدارة الأموال وتستخدم اصطلاحا تمويل بمعناه الحديث لبيان أوجه النشاط العامة أو الخاصة التي تتطلب الحصول على الأموال وإدارتها في نواحي متعددة لتمويل سيولة.

الفرع الثاني: مجالات الإدارة المالية:

يمكن تقسيم الإدارة المالية إلى ثلاثة فروع و هي:[2]

أولا: المالية العامة: تعرف على أنها العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة و الإيرادات العامة للدولة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة، أي أن الإدارة المالية العامة تبحث عن النواحي المالية للقطاع العام من حيث مصادر أموال العامة (الإيرادات العامة) و استخداماتها.

وتتكون الإيرادات من المكونات التالية:

1. **إيرادات عادية:** وهي التي تتكرر دوريا في موازنة الدولة وتشتمل على الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبة كالرسوم والرخص.
2. **إيرادات غير عادية:** وهي التي لا تتكرر دوريا في موازنة الدولة ومن أهمها القروض والمساعدات الخارجية، و أيضا القروض الداخلية.

أما استخدامات الأموال العامة (النفقات العامة) فتتكون من:

1. **نفقات جارية:** وهي النفقات الضرورية لسير الجهاز الحكومي وتمكنه من أداء الخدمات.
2. **نفقات رأسمالية** : وهي النفقات التي تؤدي إلى زيادة رأس المال القومي والتي تؤثر في تحريك النشاط الاقتصادي داخل الدولة.

ثانيا: المالية الشخصية: هي دراسة للنشاط الاقتصادي للفرد والذي يسعى إلى تعظيم ثروته حيث يبحث هذا الحقل في النواحي المالية للأسرة والأفراد وذلك في مصادر هذه الأموال ووسائل إنفاقها واستثمارها

---

[1] عدنان تايه وآخرون، **الإدارة المالية النظرية والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 23.

[2] عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 21-22

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والتخطيط لهذه الأموال، بما يمكن الأفراد من الحصول على السلع والخدمات وكذلك معالجة مواضيع أخرى مثل التقاعد، الضمان الاجتماعي.

ثالثا: المالية في مؤسسات الأعمال: وهي الإدارة المالية التي تهتم بالنشاطات المالية في المشروعات الخاصة سواء إن كانت شركات أشخاص أو شركات أموال.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة المالية

حتى نتعرف على هدف الإدارة المالية بدلالة أهداف المؤسسة ينبغي التأكيد على أن القرارات الرشيدة للإدارة العلمية تفترض وجود أهداف محددة واضحة من الضروري حصرها وتحديدها والاتفاق عليها، وهنا يمكن القول أيضا أن ما ترمي إليه الإدارة المالية من خلال القرارات المالية هو تحقيق هدفين رئيسيين رغم ما أثارته هذه الأهداف من جدل علمي بين معظم كتاب الإدارة المالية سواء في مضمونها أو في فترات تحقيقها، وهذين الهدفين هما:[1]

الفرع الأول: تعظيم الأرباح (تعظيم ربحية السهم): يعتبر من الأهداف الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال وقد ساد الاعتقاد طويلا أن هذا الهدف إنما يمثل الهدف الأول لمؤسسات الأعمال، ويمكن اعتبار هذا الهدف محررا لأهداف الإدارة المالية وبالتالي لجملة قراراتها المتعلقة منها بقرارات الاستثمار أو بقرارات التمويل وغيرها من القرارات، حيث يكون المقصود دائما تكييف تلك القرارات بما يلاءم والرغبة في تعظيم الأرباح داخل مؤسسة الأعمال، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن قدرة الإدارة المالية على تعظيم الأرباح سوف بتعزز أكثر عندما يكون الربح واضح التحديد من ناحية المعني والمقياس، وأن جميع العوامل المساهمة فيه معروفة ويمكن أخذها في الحسبان، وتنشأ أهمية هذا الهدف من كون الربح يمثل المبرر الأساسي لاستمرارية أي مؤسسة أعمال هادفة لتحقيق الربح، كما أنه يمثل مؤشرا مهما لتقييم النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونه مصدرا مهما من مصادر التمويل الداخلية أو ما يسمى بالتمويل الذاتي، وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف و الدعوة لتعظيمه إنما يعبر عن فاعلية القرارات المالية.

ورغم اعتبار هدف تعظيم الأرباح محورا لقرارات الإدارة المالية في المؤسسات الخاصة وفي اقتصاديات السوق عموما، فإن ما يلاقيه هذا الهدف في المؤسسات العامة من اعتراضات اجتماعية إنما

[1]– حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، **الإدارة المالية الحديثة**، الطبعة الأولى، الأردن، 1998، ص 24– 25

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ينطلق من مبرر وجود المؤسسة العامة، وهنا يجب التأكيد على أن تحقيق الربح والرغبة في تعظيمه لا يفهم منه الخروج عن المفهوم الاجتماعي لوجود المؤسسة الاقتصادية العامة، بل إن السياسات الاقتصادية الحديثة قد عززت مسعى هذه المؤسسات نحو ضرورة تحقيق الأرباح، بل ومحاسبتها عند عدم تحقيق ما هو مخطط انطلاقا من أن هذا الربح الذي تحققه المؤسسة سوف لا يزول إلى الأفراد و إنما يحول جزءا منه إلى الدولة كمصدر مهم من مصادر تمويل الموازنة العامة، لاستخدامه في مشروعات استثمارية جديدة أو استخدامه في تعويض خسائر المؤسسات المخطط لها أن تخسر، وقبل كل ذلك يعتبر الربح تعويضا عن المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار الحكومي الموجه.

وفي مجال المقارنة بين هدف تعظيم الأرباح وهدف تعظيم ربحية السهم الواحد، فإن الهدف الثاني يكون أكثر أهمية، كمحرر للقرارات المالية وحتى في الحالات التي يقبل هذا الهدف بالصيغة المطروحة فإنه يجب أن يكون معروفا مقدما من أن ربحية السهم الواحد، رغم أهميتها ورغم بناء الكثير من استراتيجيات الإدارة المالية نحو تعزيزه داخل المؤسسات الأعمال، فقد وجهت إليه ولا زالت الكثير من الانتقادات قللت من أهمية جعله المحرر الذي يجب أن تدور حوله كل قرارات الإدارة المالية، تلك الانتقادات يمكن عرضها في المحددات التالية:

1. التوقيت الزمني للعائد المتوقع أو القيمة الزمنية للنقود
2. درجة المخاطرة أو درجة التأكد من العائد المتحقق

الفرع الثاني: تعظيم قيمة المؤسسة (تعظيم الثروة):[1] يعتبر تعظيم الثروة كهدف، إستراتيجية مثلى بالمقارنة بإستراتيجية تعظيم الربح كهدف لعدة أسباب :

أولا: هي إستراتيجية طويلة الأجل، تعمل على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك، بإقرار المقترات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية، وفي ظل هذه الإستراتيجية فإن المدير المالي يعمل في ظروف عدم التأكد، لذلك فهو يقارن بين العوائد المختلفة والمخاطر المصاحبة لكل منهما، وهل

[1]– عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل و الادارة المالية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 19

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوجد ما يبرر الاستثمار و تحمل المخاطر أم لا، وعلى ضوء العلاقة بين العائد والخطر يمكنه بناء الإستراتيجية التي تهدف إلى تعظيم ثروة الملاك في ظل المستوى المقبول من المخاطر.

ثانيا: تأخذ إستراتيجية تعظيم الثروة في الاعتبار أن الملاك يعطون أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنتظمة التي يحصلون عليها بصرف النظر عن حجمها، لذلك تعمل معظم الشركات في ظل اقتراض أن سياسة التوزيعات لها تأثير في جذب مستثمرين جدد، وبذلك نجد أن المعرفة بسياسة الشركة ومدى استقرارها بخصوص التوزيعات له تأثير على السوقية للسهم.

و إذا كانت ثروة المساهم في أية لحظة تساوي القيمة السوقية لحصته مطروحا منها الالتزامات الخاصة بهذه الحصة، فإن أي زيادة في القيمة السوقية للأسهم تؤدي بالتبعية إلى زيادة ثروته، وبذلك نجد أن الشركة المهتمة بتعظيم الثروة تدفع توزيعات بصفة منتظمة.

خلاصة القول، أن المساهم يفضل تعظيم الثروة في الأجل الطويل بدلا من زيادة الأرباح في الأجل القصير، وقد يكون تعظيم الربح جزء من إستراتيجية تعظيم للثروة، فقد يتم الجمع بينهما ولكن لا يحدث العكس.

المطلب الرابع: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي

تختلف طريقة تنظيم الإدارة من شركة إلى أخرى باختلاف حجم الشركة:[1]

– ففي الشركات صغيرة الحجم يكون مالك الشركة هو المسؤول الوحيد في إدارة شؤون الإنتاج والأفراد والتسويق والمالية، ويكون هناك مركزية في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بكيفية الحصول على الأموال واستثمارها ولا يقوم بتفويض أي من صلاحياته للموظفين اللذين يعملون لديه.

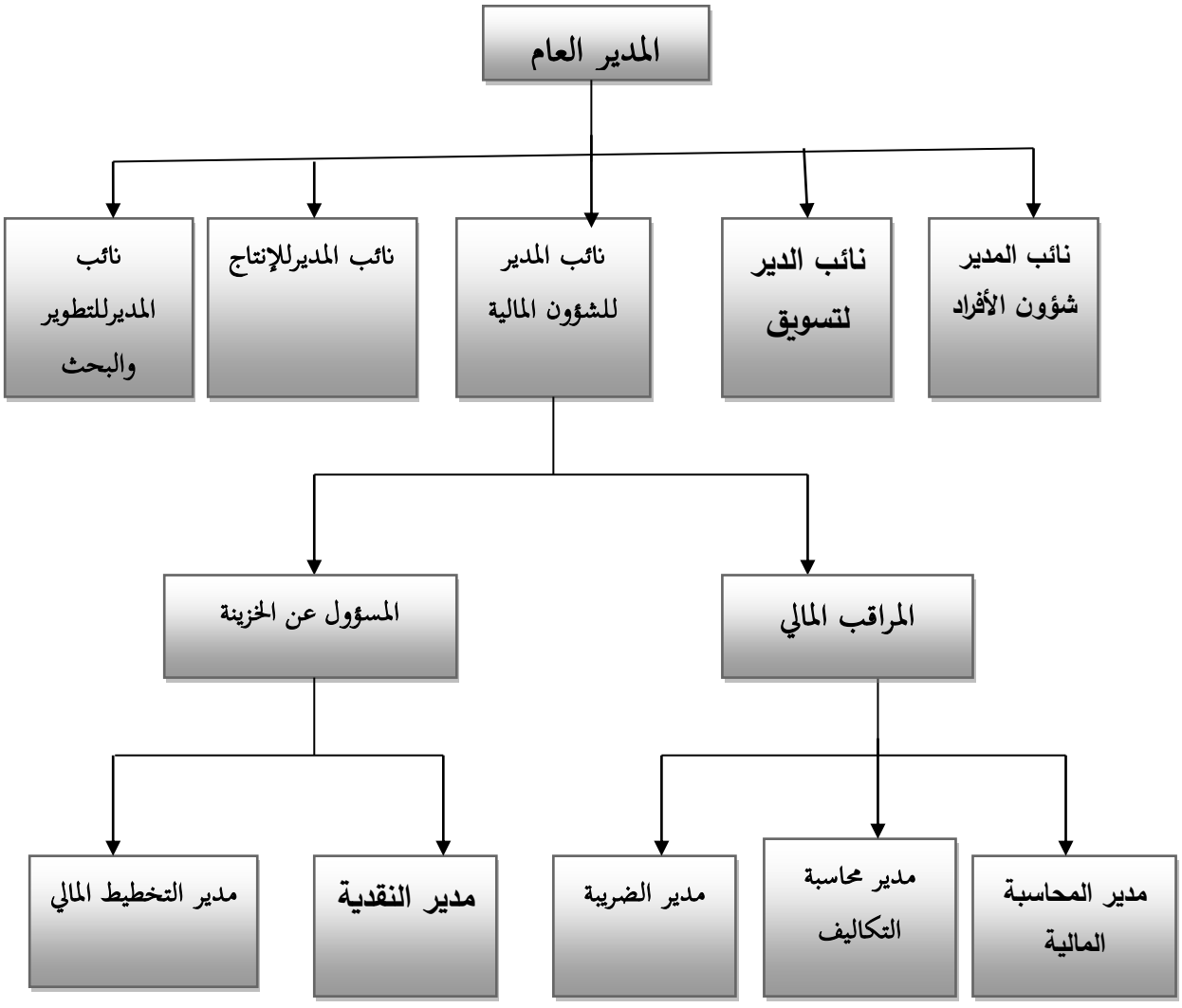
– أما في الشركات متوسطة الحجم فيكون هناك فصل بين مالك أو مالكي الشركة والإدارة، وتضعف درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ويكون في الشركة إدارة مستقلة تعني بممارسة المهام، ويكون على رأس هذه الإدارة شخص يسمى المدير المالي، حيث يتمتع المدير بصلاحيات واسعة للقيام بمسؤولياته.

[1]– محمد عزت اللحام وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة العربية الأولى،2014، ص 38

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– و في حالة الشركات كبيرة الحجم تزداد أهمية الوظيفة المالية، ويصبح هناك لا مركزية وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات أي لا تكون الأمور المالية عادة من مسؤولية شخص واحد، بل تتوزع بين عدة أشخاص متخصصين يتولون مراكز إدارية متقدمة، وغالبا ما يكون المسؤول الأول عن الأمور المالية في مرتبة نائب للمدير العام، ويساعده شخصان يطلق عليهما المدير المالي والمراقب المالي، كما هو مبين في الشكل (3): يبين موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي

الشكل (3): موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي



المصدر: محمد عزت اللحام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 39

المدير المالي يحتل موقعا رئيسيا مهما على الخريطة التنظيمية في المؤسسة وذلك لأهمية القرارات المالية في بقاء واستمرارية المؤسسة، ولأهمية المعلومات المالية في عملية اتخاذ القرارات، كما ويساهم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المدير المالي بشكل فعال في التخطيط والمراقبة التمويلية، وفي تقييم ربحية المشاريع الاستثمارية الرأسمالية، وفي المشاركة في اختيار محفظة استثمارية الشركة، وفي المشاركة في وضع سياسات التمويل بما في ذلك سياسيتي الإقراض وتوزيع الأرباح، وكذلك في إجراء المفاوضات مع مؤسسات التمويل للحصول على الأموال اللازمة، كما يشارك المدير المالي في رسم السياسة المالية والتخطيط المالي على مستوي الشركة ككل.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية

حتى تتمكن الإدارة المالية من تحقيق أهدافها يجب على المسير المالي القيام بعدة وظائف و هي:[1]

المطلب الأول: التخطيط المالي

تعتبر عملية التخطيط المالي أحد المظاهر الأساسية لنشاط أي منظمة حيث تعتبر بمثابة أداة تقود عمليات توجيه وتنسيق ورقابة أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها، وهناك مظهرين أساسين لعملية التخطيط المالي وهما:

1. تخطيط النقدية: وتتضمن إعداد الموازنة النقدية؛
2. تخطيط الربحية: تتم من خلال إعداد قائمة نتائج الأعمال.

ولا تتوقف فائدة هذه القوائم على التخطيط المالي داخل المؤسسة بل إنها عادة ما تطلب بواسطة مؤسسات الإقراض الحالية والمستقبلية.

وعادة ما تبدأ عملية التخطيط المالي بإعداد الخطة المالية طويلة الأجل أو الخطة الإستراتيجية والتي تساعد بعد ذلك في إعداد الخطة المالية قصيرة الأجل والموازنات، ويساعد إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل والموازنات في تطبيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

الفرع الأول: الخطط المالية طويلة الأجل: يقصد بها القرارات المالية المخططة طويلة الأجل، وكذلك النتائج المالية المتوقعة لهذه القرارات وعادة ما تغطى هذه القرارات مددا طويلة تتراوح بين 2 إلى 10 سنوات وتقوم معظم المنظمات الناجحة بإعداد خطط مالية طويلة الأجل يتم مراجعتها كلما توافرت بيانات

[1]– عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **أساسيات الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، القاهرة، لايوجد السنة، ص 249

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جديدة وحاكمة في نفس الوقت، ويتوقف طول المدة التي تغطيها هذه الخطة على درجة عدم التأكد المرتبطة بنشاط المؤسسة، فكلما كانت درجة التأكد مرتفعة وكانت مدة دورة الإنتاج قصيرة كلما كانت المدة التي تغطيها الخطة قصيرة والعكس.

وعادة ما تختص الخطة المالية طويلة الأجل بالاستثمارات المقترحة في الأصول الثابتة، أنشطة البحوث والتطوير، القرارات الخاصة بتطوير المنتجات وتطوير النشاط التسويقي، بالإضافة إلى أهم مصادر التمويل الخاصة بهذه القرارات السابقة، كما تتضمن أيضا إلغاء خطوط الإنتاج الحالية أو إلغاء أحد أنشطة المنظمة أو مشروعاتها الحالية أو أي شراء متوقع لأي نشاط جديد، وعادة ما يتم تدعيم هذه الخطة بمجموعة من الموازنات والخطط قصيرة الأجل.

الفرع الثاني: الخطط المالية قصيرة الأجل: يقصد بها القرارات المالية المخططة قصيرة الأجل وكذلك الأثار المالية المرتبطة بهذه القرارات، وعادة ما تغطى هذه الخطط فترة تتراوح بين عام أو عامين، ويعتمد إعداد هذه الخطط السنوية قصيرة الأجل أساسا على بيانات المبيعات المتوقعة بالإضافة إلى بيانات التشغيل والبيانات المالية.

المطلب الثاني: الرقابة المالية

لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابي فعال لذلك تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط والتي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي.

ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، إنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات الواجب إتباعها.

ولكي تكون الرقابة المالية ذات فاعلية عند التشغيل، يتطلب وجود معيار المقارنة من خلاله يتم كشف الانحراف عند مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، كما تقتضي الرقابة أيضا وجود نظام اتصالات فعال وحيد يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يشترط أيضا في الرقابة المالية أن تكون مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ، كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم الكلفة، وبشكل عام فأن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية يمكن أن ترجع إلى ثلاث أسباب هي:

1- عدم دقة التخطيط: ويرجع سبب الانحراف إلى عدم توحي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية أو في حصر الظروف المحيطة أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف.

2- عدم كفاءة التنفيذ: ويظهر هذا الانحراف بسبب عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لأوجه نشاط الشركة، والذي ينشأ عن أسباب عديدة منها ضعف القرارات المتخذة، أو ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عنها أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.

3- عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ: حيث ينتج هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطط الموضوعة بالإضافة إلى عدم وجود جهاز التنفيذ الكفء الذي يتحمل مسؤولية التنفيذ، وهذا الانحراف يعتبر من أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية لأن معالجته تحتاج إلى محورين مهمين في العملية التخطيطية ككل وهو وضع الخطة والجهة المسؤولية عن تنفيذها.

وقبل الخروج من هذا الموضوع، تقتضي الضرورة الإشارة إلى أن العلاج الذي تلجأ إليه الإدارة المالية، بشأن تصحيح الانحرافات عند حدوثها، وتسجيلها، ويمكن أن تتخذ أحد الشكلين التاليين:

- ✓ تعديل الخطة المالية الأصلية في ضوء تغير المعايير الموضوعية المحددة أو تعديل نوعية الأهداف.
- ✓ القيام بالإجراءات العلاجية لإعادة الأداء الفعلي إلى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة مقدما.[1]

[1]- حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 66-65

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: الحصول على الأموال وكيفية استثمارها

الفرع الأول: الحصول على الأموال: سيبقى الحصول على الأموال وظيفة أساسية للإدارة المالية فتدبير الأموال كنشاط يبدأ مع بداية المشروع ويستمر مادام المشروع عاملا، فإذا ما أراد المشروع الحصول على المال اللازم عن طريق إصدار الأسهم، يقوم المدير المالي بإعداد نشرة الإصدار لتعريف المستثمرين بالمشروع والغاية من الإصدار، وإذا ما كانت هناك حاجة إلى بيع الأسهم إلى المتعاملين وبيعها، وإذا أراد المشروع الحصول على المال من البنوك يقوم المدير المالي بإعداد المعلومات الأساسية عن النشاط الذي من أجله يطلب القرض والتدفقات مبينا فيها كيفية استخدام القرض، وكيفية سداده مع الفوائد المستحقة عليه، ويتقدم بها إلى المسئولين في هذه المصاريف لمناقشتها والحصول على المال المطلوب.

كما ويمكن للمشروع أن يقرض من الجمهور من خلال طرح سندات يتم بيعها للجمهور مباشرة وتحمل فائدة معينة قد يكون سعر الفائدة ثابت أو متغير، ويلتزم المشروع بدفع قيمة السند الاسمية عند هذا السند للجمهور بالقيمة الاسمية أو بعلاوة إصدار أو بخصم إصدار.

وهنا تظهر مهمة المدير المالي بكيفية تدبير الأموال مع الأخذ بعين الاعتبار مصدر هذه الأموال و تكلفة الحصول عليها، ومخاطرها، والبدائل التمويلية المتاحة، ومحاولة الحصول أفضل هذه المصادر والتي تكون بشروط ميسرة وتكلفة قليلة.

الفرع الثاني: استثمار الأموال: جاء الاهتمام باستخدام المال بشكل الأمثل لأن الأموال المتوفرة لأي مشروع تكون محدودة وتتصف بالندرة، وإذا ما أريد لهذا المشروع النجاح يجب استخدام هذه الأموال لتغطي أعلى عائد ممكن مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المرتبطة بالعائد.

لذلك فعلى المدير المعنى بالقرار المالي المقارنة بين العديد من البدائل: هل تصرف الأموال على الأبحاث والتطوير أو على عمالة إضافية، أو على زيادة الحملة الإعلانية، أو على مخزون سلعي أو شراء آلة جديدة أو بناء مصنع أكبر...الخ.[1]

[1]– عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 24-25

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من هنا بدأت دراسة العوامل والأبعاد الاقتصادية المختلفة للمشروع وبدأ استخدام المعايير الاستثمارية للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية من أصول وأنشطة مختلفة طبقا للمعايير التي تحقق أهداف المشروع.

وتواجه الإدارة المالية باستمرار مشكلة القرار فيما إذا كانت الأرباح المتوقعة من الاستثمار ستتحقق في المدى القريب فإذا كان بالإمكان قياس المنافع والنفقات بالدينار فالقرار سهل، وأما إذا كانت ستتحقق خلال سنوات قادمة وبعض المنافع أو النفقات ليست نقديات فالقرار صعب.

المطلب الرابع: مقابلة مشاكل حاصلة

الوظيفة الأخيرة للمدير المالي هي ما يقوم به من أعمال عند مواجهته لبعض المشاكل المالية الهامة ذات الطبيعة الخاصة، أي التي لا يتكرر حدوثها خلال فترة حياة المشروع، ورغم أن هذه المشاكل الخاصة تتفاوت وتختلف إلا أنها عادة ما تشترك جميعها في مسألة واحدة وهي التقويم، تقويم المؤسسة كلها، أو تقويم جزء من أصولها، فمثلا في حالة الاندماج أو الانضمام تواجهنا مشاكل قانونية وأخرى اقتصادية، ولكن أهم من ذلك مشكلة التقويم التي على أساسها ستتم عملية التجمع هذا في حالة توسع المؤسسة ونجاحها، أما إذا ساءت حالتها وأخذت تواجه الأنواع المختلفة من المشاكل والصعوبات فعلى المدير المالي تقع مسؤولية القيام بإجراء التعديلات المالية اللازمة لتصحيح الأوضاع وتجنب فشل المؤسسة، أما إذا استحلف الأمر وثبت عدم كفاية وجدوى التعديلات التي تمت وأصبح الفشل مؤكدا، فإن دور المدير المالي لا ينتهي بل يبقى قائما لكي يشرف على النواحي المالية لعملية التصفية النهائية للمشروع وتوزيع ما يتحقق من التصفية على الدائنين والملاك.[1]

[1]– جميل أحمد توفيق، **أساسيات الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1987، ص 40-41

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: أهم أساليب التنبؤ المالي للإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: نموذج الانحدار الخطي

الفرع الأول:الانحدار الخطي البسيط

إن أرقام المبيعات التي يتم تحقيقها في السنوات السابقة يمكن أن تكون تأثرت ببعض المتغيرات يمكن معرفة تأثير المنفق على الترويج (كمتغير مستقل)، أن الانحدار البسيط يوضح علاقة بين متغيرين أي يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.[1]

معادلة الانحدار البسيط هي: $y=a+bx$

حيث: **y**: المبيعات الفعلية (المتغير التابع)

X: المنفق على الترويج (متغير مستقل)

ab: ثوابت يمكن التوصل إليهما بحل المعادلتين التاليتين:

$$b=n/\Sigma x2-(\Sigma x)^2/n$$

$$a=\frac{y}{n}$$

الفرع الثاني: الانحدار الخطي المتعدد: هو يعد من الأساليب المتقدمة والتي تتضمن دقة الاستدلال من أجل نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر.

الانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ بقيم مستقبلية، وهو عبارة أيضا عن انحدار للمتغير التابع (Y) على العديد من المتغيرات المستقلة X_K .....و x_2 و x_1.

لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة أي تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل التشتت أو الانتشار، فإمكاننا التنبؤ بالمستوى الرقمي

[1]– ليندة تدرانت، **استخدام طريقة BOX–JENKINS للتنبؤ بالمبيعات**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2014–2015، ص 8

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في فعالية رمي المطرقة على سبيل المثال اعتمادا على دراسة حالات أخرى للرمي كالعمر الزمني والعمر التدريبي والمهارة والمواصفات الجسمية وغيرها.

إن الانحدار الخطي المتعدد ليس مجرد أسلوب واحد وإنما مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لمعرفة العلاقة بين المتغير تابع مستمر وعدد من المتغيرات المستقلة التي عادة ما تكون مستمرة.[1]

المطلب الثاني: الموازنة النقدية التقديرية

الفرع الأول: تعريف الموازنة النقدية التقديرية:[2]يطلق مصطلح الموازنة النقدية في المؤسسة على الوثيقة التي تعبر عن حوصلة لمختلف الموازنات التي يتم إعدادها داخل المؤسسة، موازنة المبيعات، التموين التكاليف، وحتى المتعلقة بالاستثمارات أو البحث والتطوير، حيث تعرف على أنها خطة مالية تغطي أوجه النشاط المختلفة للمؤسسة لفترة مالية مستقبلية، وينظر للموازنة النقدية على أنها ترجمة مالية للأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليه، كما أنها أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن تنفيذ ما تم تقديره.

تعرف الموازنة النقدية التقديرية على أنها: هي إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي والتي تساعد المدير المالي في الموائمة ما بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة التي تحدث خلال فترة زمنية قليلة جدا قد تصل إلى شهر أو أقل، كما تعرف على أنها توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة، وهي الموازنة التي تظهر كمية التمويل المطلوبة وتوقيت الحصول عليها وحاجة المنشأة الشهرية والأسبوعية من تلك الأموال، وهي عبارة عن خطة تفصيلية تحدد فيها مصادر النقدية المكتسبة واستخداماتها، ويرى الباحث أن الموازنة النقدية التقديرية عبارة عن كشف مالي يهتم بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والموعد المحتمل لحصولها.[3]

---

[1]– آمنة بوقديرة، **دور نموذج الانحدار الخطي المتعدد في التنبؤ بتعثر القروض المصرفية**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2014–2015، ص 54–55

[2]– محمد الأمين خنيوة، **فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007–2008، ص 75

[3]– يامن جميل كلاب، **واقع التخطيط المالي في شركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة**، قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 23

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: أهمية الموازنة النقدية التقديرية

إن الغرض الأساسي من إعداد الموازنة النقدية هو ضمان المنشأة لاستمرارية عملياتها التشغيلية خلال فترة تخطيط وإعداد هذه الموازنة، فهي تهدف إلى تحديد كمية الموازنة النقدية الأساس الذي تعتمد عليه المنشأة لتخطيط مصادر الحصول على النقد واستخدامات ذلك النقد، ويمكن تلخيص أهمية إعداد الموازنة النقدية التقديرية في النقاط التالية:

1. الاستعداد المسبق لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على النقد لغرض سد العجز المحتمل من خلال المفاضلة بين المصادر المتاحة للتمويل وضمان أدنى التكاليف الممكنة في ظل شروط اقتراض ملائمة لطبيعة المنشأة.
2. الاستعداد المسبق لاستثمار النقدية الفائضة، والناتجة من الزيادة الكبيرة في التدفقات النقدية الخارجة من الشركة، وذلك تحديد أمر الاستثمار والعائد المتوقع فضلا عن المخاطر المصاحبة لها.
3. الاستعداد المسبق للتقلبات الموسمية التي قد تتعرض لها أنشطة المنشأة كزيادة الاستثمار بالمخزون والمواد الأولية.
4. زيادة ثقة المقرضين في إدارة المنشأة، إذ يكون هؤلاء المقرضون سواء كانوا مؤسسات مالية أم أفراد على استعداد أكبر لإقراض المنشأة عندما تتوفر لديها خطة توضح فيها حجم احتياجاتها النقدية وأسباب حاجيتها النقدية وتوقيتها.
5. تبين الحاجة إلى تغيير سياسة الائتمان التجاري الذي تمنحه المنشأة لزبائنها (يقصد بالائتمان التجاري تسهيلات الدفع الذي تمنحه المنشأة للزبائن وتقسيط الدفع الأجل للمبيعات).[1]

[1] – أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية** ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 114

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: خطوات إعداد الموازنة النقدية التقديرية:

يعتمد إعداد الموازنة النقدية التقديرية على الخطوات الرئيسية التالية:[1]

1. تحديد المدة التي ستعد عنها الموازنة النقدية التقديرية؛
2. تقدير التدفقات التقديرية الداخلة للمنشأة أو المتحصلات النقدية؛
3. تقدير التدفقات النقدية الخارجية أو المدفوعات النقدية؛
4. تقدير صافي التدفقات النقدية من خلال طرح التدفقات النقدية الخارجة من التدفقات النقدية الداخلة؛
5. تحديد الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ بها؛
6. التنبؤ بالاحتياجات المالية اللازمة للاحتفاظ بالحد الأدنى من النقدية وتحديد الفترة التي تحتاج فيها المنشأة إلى نقدية.

المطلب الثالث: السلاسل الزمنية

الفرع الأول: مفهوم السلاسل الزمنية:

أولا: السلاسل الزمنية هي عبارة عن معادلة أو مجموعة من المعادلات تتشكل من متغيرات تابعة أي داخلية و متغيرات مستقلة بمعنى خارجية كما تضاف إليها ما يعرف بالمتغيرات العشوائية.[2]

ثانيا: السلاسل الزمنية هي مجموعة من المشاهدات أو القياسات التي تأخذ على إحدى الظواهر (الاقتصادية، الاجتماعية، الطبية، الطبيعية...) على فترات زمنية متتابعة عادة ما تكون متساوية الطول.[3]

---

[1]– يامن جميل كلاب، مرجع سابق ذكره، ص 24

[2]– بوفنارة علي، **دراسة تنبؤية لمبيعات الكهرباء باستخدام طريقة BOX–JENKIZ**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد قياسي، جامعة أم البواقي، 2015–2016، ص 47

[3]– سمير مصطفى شعراوي، **مقدمة في التحليل الحديث للسلاسل الزمنية**، المركز النشر العلمي ، الطبعة الأولى السعودية، 2005، ص 5

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و ينبغي التذكير إلى أنه عند بناء السلسلة الزمنية، وقبل استخدامها في التحليل أو التوقع لابد من التأكد أن مستوياتها قابلة للمقارنة فيما بينها، وهو شرط أساسي لصحة أي تحليل وأي توقع، وفيما يلي العناصر اللازمة في ذلك:[1]

1. أن تخص مستويات السلسلة الزمنية فترات متساوية، فمثلا لا يجوز أن تعبر بعض عدد مواليد خلال كل سنة، فالمقارنة بين هذه المستويات هنا غير ممكنة.
2. أن تكون جميع مستويات السلسلة خاصة بمكان معين، سواء كان إقليما أو ولاية أو مؤسسة، فلا يجوز أن نعبر بعض المستويات عن مؤشر خاص بمجال معين، وأخرى خاصة بمجال أوسع مثلا.
3. أن تكون وحدة القياس لجميع مستويات السلسلة الزمنية موحدة.
4. التعبير عن مستويات السلسلة الزمنية القيمة بالأسعار الثابتة، لأن الأسعار تخفي أثر الأسعار وتجعل المقارنة غير موضوعية.
5. أن تكون طريقة ومنهجية قياس جميع المستويات موحدة.

يجب الإشارة إلى أن السلاسل الزمنية عادة ما لا تعطى جاهزة وقابلة للتحليل مباشرة، حيث يتطلب الأمر في الأغلب الأحيان إجراء بعض التعديلات لجعل المستويات قابلة للمقارنة وفقا للشروط المذكورة أعلاه.

الفرع الثاني: مركبات السلاسل الزمنية[2]

أولا: الاتجاه العام: هو النمو الطبيعي للظاهرة، حيث يعبر عن تطور متغير ما عبر الزمن سواء كان هذا التطور بميل موجب أو سالب، إلا أن هذا التطور لا يلاحظ في الفترات القصيرة، بينما يكون واضحا في الفترات الطويلة، وهناك طرق عديدة لتحديد الاتجاه منها:

1. **طريقة المعدل النصفي:** وتتلخص هذه الطريقة بتقسيم البيانات إلى قسمين متساويين وحساب معدل كل قسم ورصد كل معدل مقابل منتصف الفترة الزمنية التي حسب عليها، ثم رسم خط مستقيم يصل بين هاتين النقطتين.

[1]– لينده تدرانت، مرجع سبق ذكره، ص 11-12

[2]– صاحبي ريم، **استخدام نماذج arima في التنبؤ بالطلب على المنتجات**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد قياسي، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص 33-34

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **طريقة المربعات الصغرى:** هي طريقة مستعملة في تعيين الانحدار البسيط وذلك بافتراض وجود علاقة خطية (أي تطبيق خط مستقيم على شكل الانتشار للسلسة).
3. **طريقة المعدلات المتحركة:** عندما نريد إيجاد الاتجاه بطريقة المعدلات المتحركة فإننا نحسب معدل المشاهدات لعدد من السنين، ويعتمد هذا المعدل قيمة الاتجاه مقابلا لوحدة الزمن الواقعة في منتصف الفترة التي حسب المعدل على أساسها.

ثانيا: التغيرات الموسمية: هي التغيرات التي تحدث بانتظام في وحدات زمنية متعاقبة والتي تنجم من تأثير عوامل خارجية، أو هي تقلبات تتكرر على نفس الوتيرة كل سنة، ويرمز لها ب S.

ثالثا: التغيرات الدورية:[1] وهي التغيرات التي تؤدي إلى حدوث نمط دوري في السلسلة يتكرر كل فترة زمنية طويلة (سنتين أو أكثر)، وهي في ذلك تشبه التغيرات الموسمية، إلا أنها تختلف عن هذه التغيرات على سبيل المثال في طول الدورة التي تحدثها هذه التغيرات أكبر كثيرا من طول الدورة الموسمية، وعادة ما يكون خمس أو عشر سنوات ولذلك تسمى هذه التغيرات بالتغيرات طويلة الأجل.

رابعا: التغيرات غير المنتظمة (العشوائية): تختلف هذه التغيرات عن كل التغيرات السابق ذكرها في أنها لا يمكن التنبؤ بها لأنها لا تحدث طبقا لقاعدة أو نظام أو قانون معين، فهي تغيرات غير عادية تسبب اهتزازات فجائية في الظاهرة بالارتفاع أو الانخفاض، وتتصف هذه التغيرات بأنها لا تستمر طويلا ولذلك فهي تسمى بالمتغيرات قصيرة الأجل ومن أسباب هذه التغيرات الحروب والكوارث والزلازل والبراكين و الحرائق و السيول والإضرابات العمالية وغيرها.

[1]– سمير مصطفى شعراوي، مرجع سبق ذكره،ص 47–48

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الرابع: بحوث العمليات

الفرع الأول: مفهوم بحوث العمليات

تعرف بحوث العمليات على أنها استخدام الأساليب الكمية للمساعدة في حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة حيثما أمكن ذلك.

ويطلق على بحوث العمليات مسمى التحليل الكمي نسبة إلى الأساليب الكمية التي تستخدمها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، ومن الأمثلة الشائعة على الأساليب الكمية المستخدمة في بحوث العمليات: شجرة القرارات، البرمجة الخطية، نموذج النقل، نموذج التعيين، التحليل الشبكي، نظرية الألعاب...الخ.[1]

الفرع الثاني: أهمية بحوث العمليات:

تتضح أهمية بحوث العمليات فيما يلي:

1. المساهمة في تقريب المشكلة الإدارية إلى الواقع؛
2. صياغة نماذج رياضية معينة تعكس مكونات المشكلة؛
3. عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية وإعطاء فرص مختلفة لعملية اتخاذ القرارات، وبما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها؛
4. تطبيق هده النماذج الرياضية في المستقبل عندما تواجهنا مشكلة مماثلة.[2]

---

[1] – محمود الفياض، عيسى قدادة، **بحوث العمليات**، رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر، الطبعة العربية، 2007، ص 4

[2] – سهام عزبي، **دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة سلامة، رسالة ماجستير، تخصص: التسيير العمومي، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،الجزائر، 2012، ص 45

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: خطوات تطبيق بحوث العمليات[1]

أولا: تحديد المشكلة وتعريفها: شعور الإدارة بوجود المشكلة، ووجود الرغبة في معالجتها بغية تحقيق الهدف المطلوب، ووجود عدة بدائل يمكن أن توصلنا لحلها، وكان هناك شك في معرفة أي البدائل أكثر تفصيلا.

ثانيا: صياغة (بناء) النموذج: هو تمثيل لمكونات المشكلة المدروسة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها والظروف المحيطة بها وأسلوب الربط بينها، ويعرف النموذج بأنه عرض مبسط للمشكلة قيد الدرس بالشكل الذي يساعدنا من التوصل إلى قرار سليم، وتوجد أنواع من النماذج نذكرها فيما يلي: النماذج الرياضية المحددة، النماذج الرياضية الاحتمالية، النماذج الرياضية الإستراتيجية، النماذج الرياضية الإحصائية والمحاسبية.

ثالثا: حل النموذج: يقصد بحل النموذج بأنه: إيجاد مجموعة قيم متغيرات القرار التي من خلالها يتسم التوصل إلى الحل الممكن للمشكلة المدروسة، ومن ثم إيجاد الحل الأمثل من بينها.

رابعا: اختيار صلاحية النموذج: هو إظهار قدرة النموذج في تمثيل مكونات المشكلة المدروسة، ويتم اختيار صلاحية النموذج من النواحي الآتية:

1. التأكد من قدرة النموذج على التنبؤ، إذ كلما كانت قدرة النموذج عالية على التنبؤ، كلما دل ذلك على كفاءة النموذج وصلاحيته.
2. المقارنة بين النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيق النموذج، والنتائج التي يمكن الحصول عليها من دون تطبيقه.
3. إجراء تحليل الحساسية على النموذج، بهدف معرفة تأثير التغيرات التي نجريها في متغيرات القرار على الحل الأمثل، وكذلك معرفة أي من متغيرات القرار تعد أقل أو أكثر حساسية من غيرها.

[1] – حسين ياسين طعمه و آخرون، **بحوث العمليات: نماذج وتطبيقات**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 26-29

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامسا: تجربة حل النموذج: إن الهدف من التجربة حل النموذج، هو التحقق من دقة النتائج المتحصل عليها من تطبيق النموذج وثبوت صلاحيته، إذ يتم ذلك من خلال استمرار قيم المتغيرات غير المسيطر عليها، على الثبات والاستقرار وعدم التغير.

سادسا: تنفيذ حل النموذج: يقصد به وضع الحل المقترح للنموذج موضع التطبيق ومتابعة تطبيقه، للتأكد من صلاحية النموذج أو عدم صلاحيته.

سابعا: تحسين النموذج: يقصد به إدخال التعديلات الضرورية في حالة ثبوب حاجة النموذج في مرحلة التنفيذ لذلك، بهدف تحقيق النتائج المطلوبة من تطبيقه بما ينسجم وحالة الواقع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل:

وظيفة الإدارة المالية هي الوظيفة الحيوية لكل مؤسسة، وذلك مهما اختلفت أشكال أو هيكل هذه المؤسسة حيث جميع المؤسسات تحتاج إلى الأموال حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها، وكل الوظائف الأخرى في المؤسسة سواء كانت وظيفة التسويق أو الإنتاج، أو وظيفة الموارد البشرية ...الخ، لا يمكن النهوض بها دون توفر الأموال اللازمة، بمعنى الحصول على الاحتياجات المالية من مصادرها المختلفة هذه المصادر التي يمكن أن تكون دائمة أو مؤقتة، كما يمكن أن تكون ملكية أو اقتراض.

كما لتنبؤ المالي العديد من الطرق التي تستخدم في بناء نماذج التنبؤ وتعد أساليب تحليل السلاسل الزمنية المختلفة من أكثر هذه الطرق استخداما، كما توجد طرق أخرى في التنبؤ كالموازنة النقدية التقديرية، بحوث العمليات..الخ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

دراسة حالة التنبؤ المالي في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

بعد تطرق للجانب النظري في الفصول السابقة سنركز في هذا الفصل على الدراسة التطبيقية، وبعد الإلمام بأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التنبؤ من الناحية النظرية، سنقوم بتوضيح كمية تطبيق إحدى النماذج الإحصائية، وهي نماذج السلاسل الزمنية (نموذج الانحدار الذاتي) التي تعد من أهم طرق التنبؤ على المتوسط والقصير.

سنحاول من خلال هذا الفصل أيضا تسليط الضوء على كمية المبيعات المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وبالضبط مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس المتخصصة في إنتاج الفرينة والسميد والنخالة، حيث قمنا بالدراسة الميدانية من خلال الاستعانة بمبيعات المؤسسة لإجراء العملية التنبؤية عليها بالاستعانة ببرنامج Eviews9 الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية التي تساعد الباحث في إجراء عملية التنبؤ.

ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي على النحو التالي:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: صياغة، تقدير وتفسير نتائج الدراسة القياسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي، ذلك من خلال الاطلاع على طبيعة نشاطها و مكونات الهيكل التنظيمي لها، وكذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكننا من أخذ فكرة عن المؤسسة.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

يكتسي قطاع الصناعات الغذائية أهمية كبرى في الاقتصاد الجزائري بعد المحروقات فهو ما يلبي الحاجات الاستهلاكية للمواطنين .

ومن المعنيين بهذا القطاع نجد مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب و مشتقاتها ERIAD قسنطينة التي انبثقت عن مؤسسة S.N-SAMPAC تطبيقا للمرسوم رقم 375-82، تحولت إلى مؤسسة اقتصادية عمومية E.P.E بتاريخ 1990/05/27 طبقا لاستقلالية المؤسسة ثم تحولت تسميتها من ERIAD إلى مجمع سميد حيث يغطي 10 ولايات: أم البواقي، باتنة، سكيكدة، عنابه، قالمة، قسنطينة، الطارف،خنشلة، سوق أهراس ميلة.[1]

كما تستحوذ على وحدتين ما بين إنتاجية وتجارية، و تأسست مؤسسات فرعية ابتدءا من جانفي 1988.

جدول (1): المؤسسات الفرعية التابعة لمطاحن سيدي أرغيس

اسم المطاحن	مقرها	اسم المطاحن	مقرها
الأوراس	باتنة	سيدي أرغيس	أم البواقي
الساحل	سكيكدة	عين هارون	ميلة
سيدي راشد	قسنطينة	العوينات	العوينات
سيقوس	عنابة	مخبر مركزي	قسنطينة
مروانة	قالمة	بوشقوف	بوشقوف
الحروش	الحروش		

مصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

[1] – وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لقد أصبحت تسمى مجمع سميد بدلا من الرياض قسنطينة وهذا من خلال عقد اجتماع من طرف مجلس إدارة المجمع على اقتراح هذه التسمية إذن هي مطاحن السميد و الدقيق الصناعية و مشتقاتها (Industrielles et dérives semouleries minoteries) باختصار سميد خلال انعقاد مجلسه في يوم 2011/02/27 وذلك من أجل تجنب كل خلط أو لبس بسبب وجود 5 مجمعات أخرى وهي: الرياض الجزائر،الرياض سطيف، الرياض تيارت، الرياض سيدي بلعباس، الرياض قسنطينة، في سوق الصناعات الزراعية الغذائية الجزائرية و التنمية الجديدة للمؤسسة لا تعكس فقط نشاطها لكنها ترمز أيضا إلى منتوجها الأساسي الحيوي، وهو السميد وتفتح أمامها أفاقا واعدة جديدة مليئة بالنجاح و الازدهار في سوق عصرية تزخر بالتحديات و التحولات .

الفرع الأول: الموقع الجغرافي

تقع الوحدة الإنتاجية بالمنطقة الصناعية بولاية أم البواقي، حيث تتربع على مساحة تقدر 98.865.00م^2. 7.427.00م^2 مغطاة يحدها جنوبا الطريق السريع الرابط بين عين البيضاء و أم البواقي، شمالا مؤسسة توزيع الأدوات الكهرومنزلية، أما غربا يحدها مركز تعاونية الخضر والحبوب الجافة، وشرقا شركة توزيع الحديد.

وتعتمد المطاحن على القنوات الرئيسية للمياه المعدنية قصد تصفية الإنتاج وإعداده لعملية الطحن،كما أن المؤسسة مزودة بخط كهربائي سعته 30KV وتأسست بمقتضى المرسوم الوزاري :82-375 في 27 نوفمبر 1982[1] .

الفرع الثاني: الوحدة الإنتاجية

1980/11/4 التي شرع إنتاجها في:1978/5/2 تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة ، أسند بناء هذا المشروع للشركة المدنية الاسبانية E.C.A وأسند كذلك تجهيز المنشأة للشركة السويسرية Bulher.

[1] – وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني:مهام المؤسسة ومواردها و أهدافها

للمؤسسة مجموعة من المهام والموارد و الأهداف سنتحدث عنها في ما يلي:

الفرع الأول: مهام المؤسسة

المؤسسة الفرعية سيدي أرغيس مؤسسة كغيرها من المؤسسات لها مهام تتمثل في:

أولا: استغلال وتسيير وحدات الإنتاج و المتمثلة في وحدة إنتاج السميد و الدقيق .

ثانيا: تنمية الوحدات الاقتصادية للتوزيع و النقل والتخزين وهي مكلفة ضمن قطاع نشاطها بصفة خاصة بما يلي:

1. دراسة السوق ومتابعة التطور التكنولوجي؛
2. تهيئة و تخطيط و تنفيذ برنامج التسوية المتعددة السنوات، الإنتاج و توزيع وتأمين المؤونة اللازمة لتنفيذ البرامج .
3. التعاون مع المؤسسات و المنظمات التي يرتبط نشاطها بالصناعات الغذائية للحبوب و مشتقاتها بغرض التخطيط للإنتاج و التوزيع .
4. تأمين و توزيع منتوجات ضمن إطار الأهداف المحددة لها و الإجراءات المقررة من قبل الحكومة في مجال السوق .
5. إنشاء و تهيئة و تجهيز الوسائل الصناعية اللازمة لنشاطها .
6. المساهمة و السهر على تنشيط و تطبيق النظام و مراقبة الجودة للمواد، تصنف المبيعات المصنعة في إطار السياسة الوطنية في هذا المجال.
7. المساهمة في تكوين و تحسين المستوى المهني للعاملين داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: مواردها

تعتمد المؤسسة في نشاطها على مجموعة من الموارد: مادية وبشرية.

أولا: الموارد البشرية

تشتغل المؤسسة عددا معتبرا من العمال يقدر ب124عاملا (97 دائمون و 27 متعاقدون) بالنسبة للمتعاقدين (20CTA+7CDD).[1]

[1] – وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (2): الموارد البشرية

المجموعات	إطارات	المهرة	المنفذون	المجموع
الدائمون	26	35	36	97
المتعاقدون	1	13	13	27
المجموع	27	48	49	124

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: الموارد المادية

1- وسائل الإنتاج:

الجدول (3): الموارد المادية

المادة	قدرة الرحي (ق)	قدرة التخزين (ق)
مطحنة السميد	3800	50000
مطحنة التدقيق	2000	50000

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

2- وسائل النقل والتنقل: للمؤسسة 34 وسيلة نقل، لكل منها حمولتها الخاصة لتنقل منتجاتها إلى المراكز والمخازن ونقاط البيع وهي:

- ✓ 07 شاحنات بحمولة قدرها من 03 إلى 07 طن.
- ✓ 20 شاحنة بحمولة قدرها من 40 إلى 190 طن.
- ✓ 07 شحنات بحمولة قدرها 20 طن.
- ✓ سيارات خفيفة الوزن لتقل العمال والمسؤولين .

3- الموارد المعنوية : تتمثل في العلامة التجارية للمؤسسة حيث تعتبر العلامة التجارية وحدة قياس كمية وكيفية قدرة المؤسسة على أداء مهامها التجارية والخدمية فهي تؤدي وظيفة إشهارية هامة يحكم أنها تترجم جودة المنتوج وسمعة المؤسسة ومكانتها في السوق إضافة إلى العلامة، استغلال المؤسسة لخبرتها، المواهب العلمية (مهندسين ، إطارات سامية ....الخ).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة

تنقسم أهداف المؤسسة إلى قسمين القسم الأول: يخدم المؤسسة بصورة مباشرة والقسم الثاني يخدم المحيط الذي تعمل به المؤسسة[1].

أولا: الأهداف التي تخدم المؤسسة بصورة مباشرة:

1. تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح؛
2. الاكتفاء الذاتي وتسديد الديون؛
3. السعي من أجل تحقيق سياسة إنتاجية ذات فعالية؛
4. تحقيق الهدف البيع والوصول إلى الهدف الربحي؛
5. الوصول إلى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتلبية الحاجات ورغبات المستهلكين على المستوى المحلي؛
6. إمكانية مساعدة العامل من الناحية الاجتماعية؛
7. ترويج منتجاتها على عدة مستويات مما يضمن لها الاستمرارية؛
8. زيادة عدد العملاء والبحث عن متعاملين يملكون شبكات التوزيع؛
9. الدخول في مجال المنافسة الوطنية والدولية؛
10. التطور التكنولوجي (تطوير وسائل الإنتاج)؛
11. ممارسة كل الأنشطة التجارية، الإنتاجية والمالية بما فيها الأنشطة الخارجية؛
12. تشجيع الاستثمارات؛
13. الحصول على برئات الاختراع والعلامات التي لها تأثير مباشر وغير مباشر بمجال المنتجات الصناعية الغذائية والتي يمكن لها تسهيل التنمية القصوى للمؤسسة التي تخدم المحيط الذي تعمل به المؤسسة.

[1] – وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: الأهداف التي تخدم المحيط الذي تعمل به المؤسسة:

1. توفير مناصب الشغل الجديدة (القضاء على البطالة)؛
2. التنمية والمساهمة في تدعيم الاقتصاد الوطني، بعد التعرف على أهداف المؤسسة سوف نتطرق لدورها في النقطة الموالية.
3. محاولة التنسيق بين الأسواق وطلبات المستهلكين وبين نشاطها كمؤسسة إنتاجية لمادتي السميد والدقيق؛
4. استغلال وتسيير وتنمية وحدات الإنتاج والمتمثلة في وحدة إنتاج السميد، ووحدة إنتاج الدقيق؛
5. تنمية الوحدات الاقتصادية للتوزيع والنقل والتخزين، وذلك عن طريق:
6. دراسة السوق ومتابعة التطور التكنولوجي؛
7. تهيئة وتخطيط وتنفيذ برامج التسوية لعدة سنوات، لإنتاج وتوزيع وتأمين المؤونة اللازمة لتنفيذ هذه البرامج؛
8. التعاون مع المؤسسات التي يرتبط نشاطها بالصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها بغرض التخطيط للإنتاج والتوزيع؛
9. تأمين وتوزيع منتجاتها ضمن إطار الأهداف المحددة لها والإجراءات المقررة من قبل الحكومة في مجال السوق،
10. المساهمة في تكوين وتحسين المستوى المهني للعاملين داخل المؤسسة.
11. تتعامل المؤسسة مع متعاملين خواص تعهدهم بعقود على أساسها يتم تسويق المنتوج؛

تتعامل المؤسسة كونها صناعية مع المؤسسات داخل الوطن وخارجه كإستراد المادة الأولية أي الحبوب بشتى أنواعها من كندا ومن ثم تحويلها. [1]

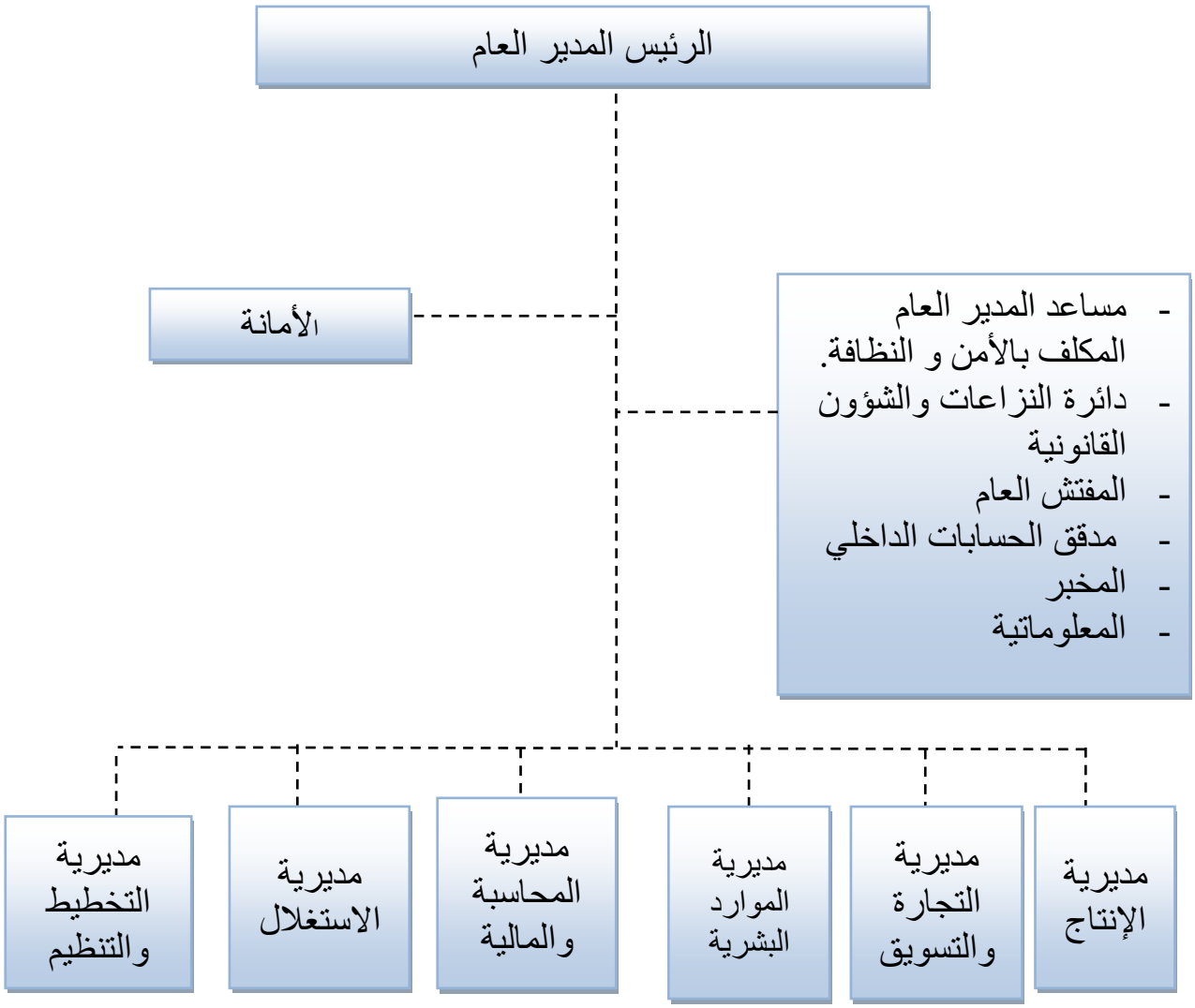
[1] – وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: إن مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس كغيرها من المؤسسات لها هيكل تنظيمي وهو موضح كما يلي:

شكل (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفرعية مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي



مصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات الإدارة العامة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون المؤسسة الفرعية من المديرية العامة التي تحتوي على عدة مديريات ودوائر ومصالح تسير شؤون المؤسسة والتي تتكون كما يلي:

أولا: المديرية العامة

والتي يشرف عليها الرئيس المدير العام يساعده مدير الشؤون القانونية وكذا مساعد المدير العام المكلف بالأمن والمدقق الداخلي و المفتش العام وهو المسؤول الرئيسي عن التسيير والتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه وكذلك التنفيذ.

ثانيا: الأمانة العامة

الأمانة بصفة عامة هي مكتب يقوم بتسيير جميع الشؤون التابعة لمكتب الرئيس المدير العام فهو همزة وصل بين المدير والأشخاص التابعين له أو هيئة المتعاملين معهم أو هيئة أخرى، ولهاذا يكمن دورها في حفظ ، تنظيم وتسيير التقارير التي تهم الإدارة، وتتكون إدارة المؤسسة من عدة مديريات وهي :

ثالثا: مديرية الوحدة الإنتاجية

يعتبر إنتاج مادة الدقيق و السميد كمادة أساسية لمنتجات المؤسسة ومادة النخالة كمنتج ثانوي بالكمية والنوعية المطلوبة، حيث تستخدم القمح الصلب واللين كمادة أولية وهذا بعد مرورها على المخبر، وتشرف هذه المديرية على عدة مصالح منها مصلحة الإنتاج ومصلحة الصيانة، تتمثل مهامها في ما يلي :

1. التحليل ألمخبري للمادة الأولية؛
2. تخزينها؛
3. الإشراف على عملية الإنتاج ومتابعة الجودة؛
4. القيام بأعمال الصيانة (تجهيزات الإنتاج ، وسائل النقل ...الخ.
5. تخزين المنتوج ؛
6. القيام بعملية الشحن والتحويل .[1]

[1] – وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعا: مديرية التجارة والتسويق

1. دائرة التجارة: يسيرها رئيس دائرة التجارة وهي مسؤولة عن توفير الطلبيات، التي يتقدم بها زبائن المؤسسة ورؤوس نقاط البيع التابعة لها، وتعتمد على وسائل الإعلام الآلي قصد السرعة وتسهيل العمل.
2. إطار تجاري: وتسند له مهمة الإشراف على عمليات البيع التي تقوم بها المؤسسة وذلك في إطار القوانين والضوابط الموضوعة لهذا الغرض .
3. رئيس فرع المبيعات: وتسند إليه مهمة التنسيق مع الإطار التجاري فيما يخص جميع عمليات البيع وطلبات الشراء.
4. مصلحة النقل: يشرف عليها رئيس مصلحة، من بين المهام المنوطة على إيصال طلبات العمال المستهلكين من خلال الوسائل المتاحة لها (شاحنات الوزن الثقيل) ، المتابعة الدورية لصيانة عتاد النقل تحديد الكمية اللازمة من قطع الغيار
5. رئيس فرع المشتريات: ويشرف على كل المشتريات الخاصة بقطاع الغيار المتعلق بشاحنات الوزن الثقيل ويساعده في ذلك رئيس الحظيرة.
6. مصلحة التسويق: تتمثل مهامها في ما يلي:
   - البحث عن أسواق داخلية خارجية؛
   - تقييم وتوجيه حصص المنشأة في السوق؛
   - دراسة واقتراح معايير أو مقاييس موافقة المنتجات الموجودة في السوق كالجودة والتغليف؛.
   - تعريف سياسة الاتصال (حملات إشهارية)؛
   - وضع سياسة لتحديد الأسعار؛
   - المشاركة في توزيع الإنتاج؛

خامسا: مديرية الطاقات البشرية: تتكون هذه المديرية من:

1. **مصلحة المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على جميع المصالح الموجودة داخل المؤسسة إضافة إلى ذلك تشرف على عمليات التعيين والتوظيف ويقوم رئيس المصلحة بمتابعة ملفات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المستخدمين والمحافظة عليها بإعداد تحضير التقارير الشهرية الثلاثية والسنوية والتكوين كذلك، تطبيق القانون الداخلي الخاص بتسيير المستخدمين .[1]

2. **مصلحة الأجور:** تقوم هذه المصلحة بإعداد و تحضير أجرة العمال وتحضير التقارير الشهرية الثلاثية و السنوية، كذلك التنسيق مع رؤساء المصالح الموجودة على مستوى المديرية إلى جانب صرف أتعاب المهام التي يقوم بتا العمال وتخليص مستحقات الضمان الاجتماعي.
3. **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تهتم بالخدمات الاجتماعية والإشراف على النشاطات التي تقام لصالح العمال في إطار ترفيهي وثقافي ...الخ .
4. **رئيس مصلحة الوسائل العامة:** من مهامه الإشراف على كل عمليات الشراء التي تدخل ضمن مهام مديرية الطاقات البشرية كشراء ألبسة للعمال و تزويد مختلف مديريات المؤسسة باحتياجاتهم من وسائل العمل (أوراق، وسائل الإعلام الآلي،...الخ).

سادسا: مديرية الاستغلال: من أهم مهامها:

1. متابعة تموين المؤسسة والمواد الأولية وقطع الغيار .
2. تسيير المخازن وفقا لسياسة المؤسسة .
3. دراسة و تقدير المشتريات من المواد الأولية وقطع الغيار وتقدير مخزونها .

سابعا: مديرية التخطيط و التنظيم:

1. مديرية المعلوماتية: وتشرف على وضع البرامج المستقبلية للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف وتنظيم طرق الوصول إليها في إطار السياسة العامة للمؤسسة.
2. مصلحة المخبر: تعمل هذه المصلحة يوميا مع مركز الطحن أو مصلحة الإنتاج لأنها تقوم بفحص عينات يومية للمادة اليومية (قمح صلب، قمح لين) قبل أن تحمل إلى مرحلة النتاج وتصبح صالحة للاستهلاك.

ثامنا: مديرية المحاسبة والمالية: تعتبر المسئولة الأولى عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وتقدير وإعداد الميزانية، من أهم مهامها ما يلي :

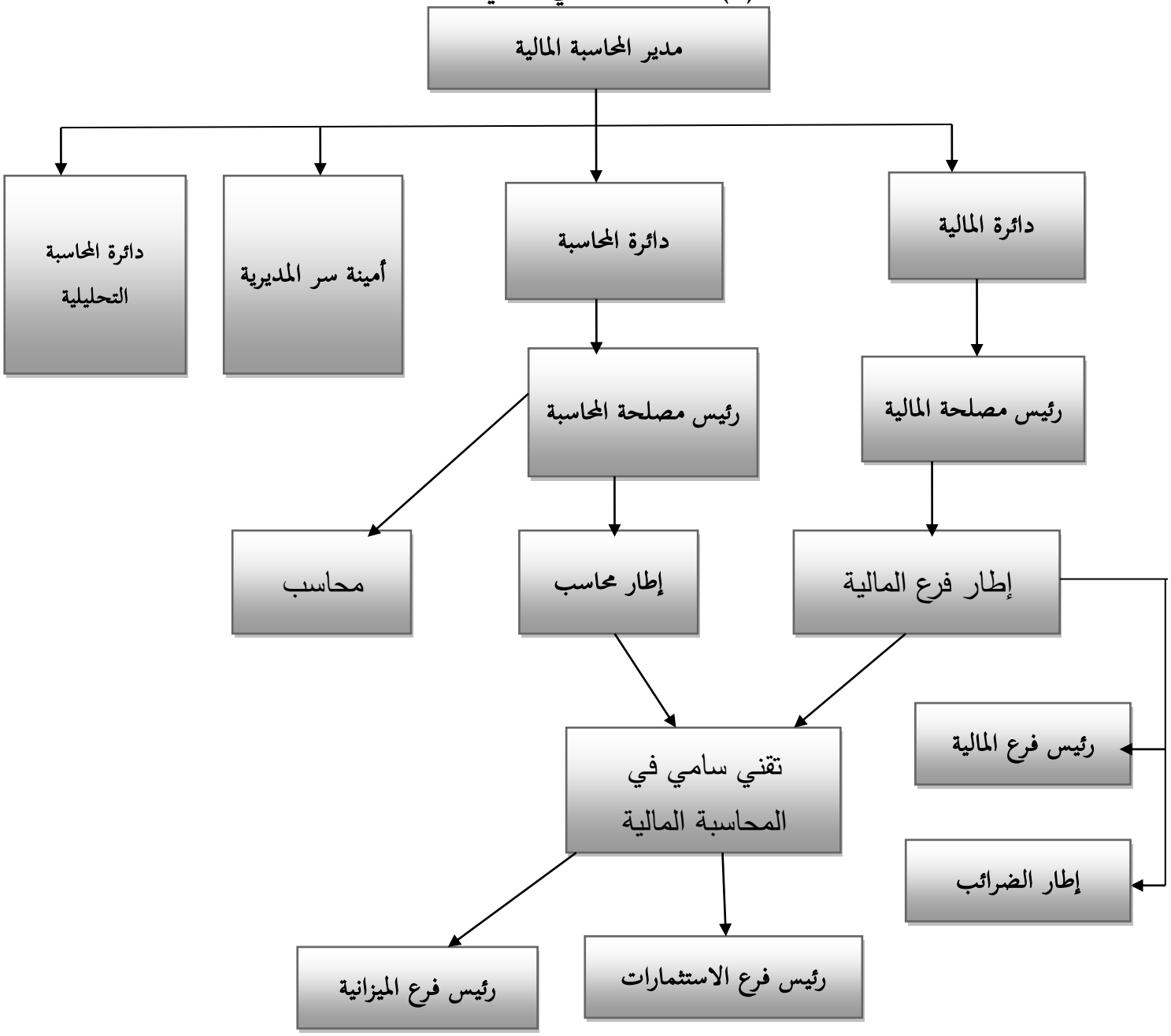
[1]– وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. تسجيل جميع العمليات الحسابية والسلفيات المالية و اليومية و مراجعتها.
2. تحديد الإجراءات اللازمة لاستلام الأموال لتسديد الأجور والضريبة .
3. تحديد كل المدخلات و المخرجات من مواد أولية و مواد استهلاكية (المنتج) وقطع الغيار...الخ.
4. إعداد جميع الاستثمارات و الكشوف التي تتطلبها مؤسسة الضمان الاجتماعي.

وفي ما يلي سنعرض الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة و المالية كما هو في الشكل(13)

الشكل (5): الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية



وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بالتطرق إلى الأسلوب الوصفي المستعمل في مبيعات المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تعريف وترميز متغيرات الدارسة بالإضافة إلى التحليل الوصفي للمتغيرات.

المطلب الأول: تعريف وترميز متغيرات الدراسة

تعتمد دراسة هذه الحالة على مبيعات المؤسسة المتمثلة في منتوج الفرينة، منتوج سميد ونخالة لـ 24 شهر من جانفي 2017 إلى غاية دسمبر 2018 حيث يمكن ترميز هذه المبيعات الشهرية بالرمز: VENT

الجدول (4): المبيعات الشهرية لسنة 2017-2018 بالطن

2017	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
فرينة	1384.97	1863.66	1774.62	1646.24	1320.04	1017.32	998.03	1526.93	1386.56	1817.06	1950.78	1857.42
سميد	1529.47	1430.77	1535.05	1617.16	1701.45	1275.60	904.67	1119.61	1449.24	1865.31	1673.16	1759.42
نخالة	1336.82	1277.94	1811.90	1403.28	1181.38	1155.86	804.46	1032.08	1160.08	1330.08	1338.76	1537.73
2018	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
فرينة	1584.07	1762.51	1846.25	1773.34	1454.64	1491.22	1271	164.94	1709.05	1695.57	1767.61	2267.81
سميد	1510.29	1431.24	1563.86	1633.83	1585.74	1493.35	835.43	172.00	1692.67	1689.95	1655.52	1506.64
نخالة	1116.74	1446.18	1354.40	1228.76	1088.78	1189.44	695.50	0.00	1247.08	1430.86	985.14	1329.96

المصدر: المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي-

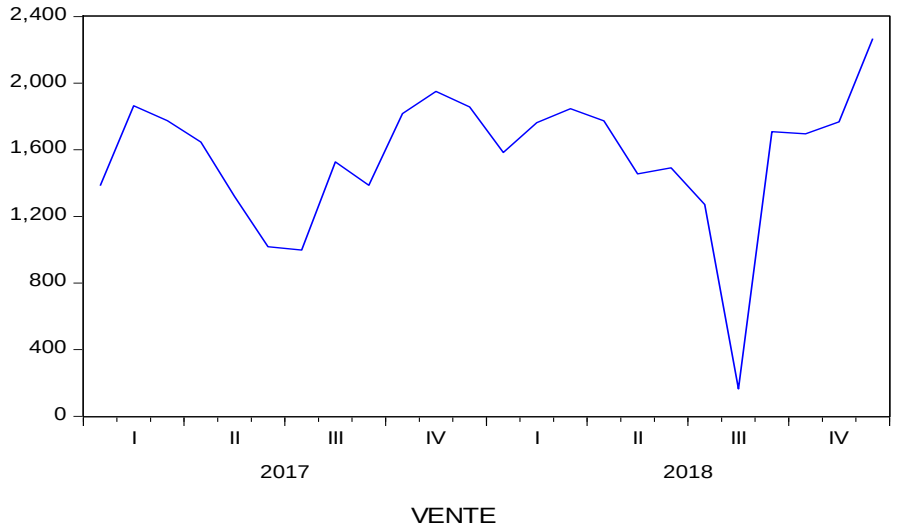
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

السلسة الزمنية الموجودة لدينا تمثل كمية المبيعات الشهرية والموجهة لمختلف زبائن مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي والمحددة ب 24 مشاهدة ممتدة من 1-1-2017 إلى غاية 31-12-2018.

الفرع الأول: تمثيل السلسة الزمنية بيانيا لكمية مبيعات الفرينة:

الشكل رقم (6): يمثل المنحنى البياني لسلسلة مبيعات الفرينة



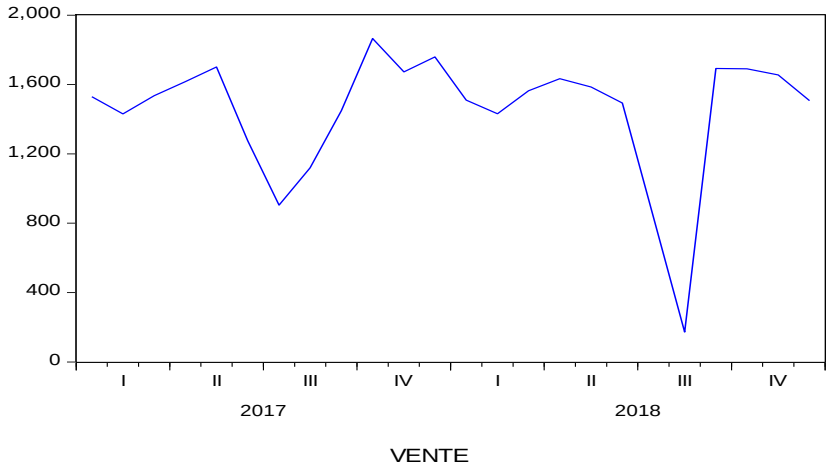
المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة على برنامج (EVIEWS9).

نلاحظ من خلال المنحنى البياني أن كمية المبيعات الفرينة بالطن على وجود تقلبات موسمية، أي أنها غير منتظمة، كما نلاحظ أن المؤسسة في هذه الفترة وخاصة في شهر أوت 2018 كان لديها انخفاض ملحوظ في كمية المبيعات، بعد هذه الفترة شهدت المبيعات الفرينة ارتفاع محسوس في كمية المبيعات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: تمثيل السلسة الزمنية بيانيا لكمية مبيعات السميد:

الشكل رقم (7): يمثل المنحنى البياني لسلسلة مبيعات السميد

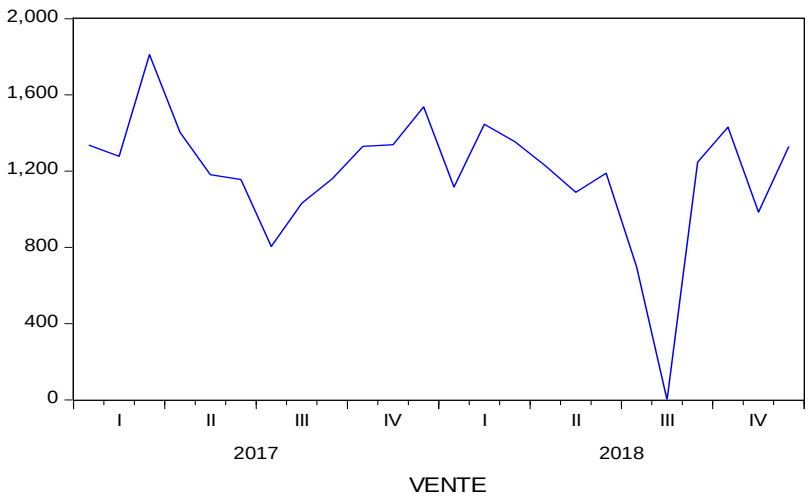


المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة على برنامج (EVIEWS9).

يتضح من خلال العرض البياني للسلسلة الخاصة بكمية المبيعات السميد على وجود تقلبات موسمية، كما تشير أيضا إلى تذبذب المبيعات على مدار السنة 2017، ثم شهدت انخفاض محسوس خاصة في شهر أوت2018 وذلك راجع إلى فترة الحصاد مما يؤدى الاعتماد المستهلكين على محاصيلهم، بعد هذه الفترة ترجع المبيعات بالارتفاع.

الفرع الثالث: تمثيل السلسة الزمنية بيانيا لكمية مبيعات النخالة

الشكل رقم (8): يمثل المنحنى البياني لسلسلة مبيعات النخالة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة على برنامج (EVIEWS9).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من خلال العرض البياني لسلسة الخاصة لكمية المبيعات النخالة بالطن على وجود تقلبات موسمية أي أنها غير منظمة، كما نلاحظ توقف كمية المبيعات في شهر أوت 2018 وهذا راجع إلى تخلف زبائن المؤسسة إلى استلام كميات المبيعات، ثم عودة ارتفاع لكميات المبيعات تدريجيا.

المبحث الثالث: صياغة تقدير وتفسير نتائج الدراسة القياسية

في هذا المبحث سوف أتطرق إلى نموذج الانحدار الذاتي الذي يعد نموذج من نماذج السلاسل الزمنية، وذلك من أجل التنبؤ بمبيعات المؤسسة " مطاحن سيدي أرغيس"، من خلال المعلومات المتحصل عليها من قسم المبيعات لمدة 24 شهر وذلك من جانفي 2017 إلى غاية ديسمبر 2018، فمن خلال هذه الفترة يمكن لنا تطبيق نموذج الانحدار الذاتي من أجل عملية التنبؤ لأن هذا النموذج يستخدم لدراسة الفترات الزمنية الطويلة.

المطلب الأول: نموذج الانحدار الذاتي (AR)

يفسر هذا النموذج المتغير التابع **Yt** للظاهرة المدروسة بواسطة متوسط الترجيح للملاحظات الماضية إلى فترة التأخير من المرتبة (t −1) مع الأخذ بعين الاعتبار حد الخطأ العشوائي في الفترة الحالية، ويأخذ الشكل التالي:

$$Yt = \beta_0 + \beta_1 y_{t-1} + \beta_2 y_{t-2} + \dots \beta_K y_{t-k} + \varepsilon_t$$

حيث أن:

Yt: قيمة المتغير في الفترة الحالية

$\beta_2 y_{t-2} + \dots \beta_K y_{t-k}$ **y_{t-1} +**: قيمة المتغير في الفترات السابقة

β_0 , : معاملات الانحراف.

$\beta_1 \dots \beta_k$

ε_t: تمثل الخطأ العشوائي وهي جميع المتغيرات الأخرى التي تفسر المتغير التابع y والمحذوفة من النموذج وباستخدام برنامج Eviews تم التوصل إلى جدول التقدير الخاص بنموذج الانحدار الذاتي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الأول: جدول التقدير الخاص بنموذج الانحدار الذاتي لمبيعات الفرينة

Dependent Variable: VENT

Method: Least Squares

Date: 03/21/19 Time: 12:02

Sample (adjusted): 2017M02 2018M12

Included observations: 23 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-59.88832	247.5438	-0.241930	0.8112
AR(1)	1.051229	0.156909	6.699603	0.0000

R-squared	0.681261	Mean dependent var	1562.891
Adjusted R-squared	0.666083	S.D. dependent var	423.7819
S.E. of regression	244.8846	Akaike info criterion	13.92239
Sum squared resid	1259338.	Schwarz criterion	14.02113
Log likelihood	-158.1075	Hannan-Quinn criter.	13.94723
F-statistic	44.88468	Durbin-Watson stat	2.505460
Prob(F-statistic)	0.000001		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج **Eviews9**

من خلال جدول التقدير الخاص بنموذج الانحدار الذاتي نجد إن معادلة الانحدار الذاتي تكتب من الشكل:

$$VENT = \beta_0 + \beta Vent_{t-1}$$

$$VENT = -59.88 + 1.05\ Vent_{t-1}$$ ومنه

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: جدول التقدير الخاص بنموذج الانحدار الذاتي لمبيعات السميد

Dependent Variable: VENT

Method: Least Squares

Date: 03/21/19 Time: 18:06

Sample (adjusted): 2017M02 2018M12

Included observations: 23 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-84.15900	250.0229	-0.336605	0.7398
AR(1)	1.066467	0.162493	6.563144	0.0000

R-squared	0.672258	Mean dependent var	1523.725
Adjusted R-squared	0.656652	S.D. dependent var	408.6476
S.E. of regression	239.4509	Akaike info criterion	13.87752
Sum squared resid	1204072.	Schwarz criterion	13.97625
Log likelihood	-157.5914	Hannan-Quinn criter.	13.90235
F-statistic	43.07486	Durbin-Watson stat	2.534827
Prob(F-statistic)	0.000002		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج **Eviews9**

من خلال جدول التقدير الخاص بنموذج الانحدار الذاتي نجد إن معادلة الانحدار الذاتي تكتب من الشكل:

$$VENT = \beta_0 + \beta Vent_{t-1}$$

$$VENT = -84.15 + 1.06\ Vent_{t-1}$$

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: جدول التقدير الخاص بنموذج الانحدار الذاتي لمبيعات النخالة

Dependent Variable: VENT

Method: Least Squares

Date: 03/21/19 Time: 18:32

Sample (adjusted): 2017M02 2018M12

Included observations: 23 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-13.30105	194.7674	-0.068292	0.9462
AR(1)	1.009284	0.160480	6.289172	0.0000

R-squared	0.653200	Mean dependent var	1180.278
Adjusted R-squared	0.636686	S.D. dependent var	348.3350
S.E. of regression	209.9608	Akaike info criterion	13.61466
Sum squared resid	925753.9	Schwarz criterion	13.71340
Log likelihood	-154.5686	Hannan-Quinn criter.	13.63949
F-statistic	39.55368	Durbin-Watson stat	2.488067
Prob(F-statistic)	0.000003		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج **Eviews9**

من خلال جدول التقدير الخاص بنموذج الانحدار الذاتي نجد إن معادلة الانحدار الذاتي تكتب من الشكل:

$$VENT = \beta_0 + \beta Vent_{t-1}$$

$$VENT = -13.30 + 1.009\ Vent_{t-1}$$

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: دراسة صلاحية النموذج

لدراسة صلاحية النموذج في هذه الحالة نرتكز على معامل التحديد R^2 بالإضافة إلى اختبار معنوية المعلمات.

الفرع الأول: معامل التحديد R^2

هو عبارة عن معامل يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (T) بالنسبة للمتغير التابع (Vent)، فإذا كانت النسبة كبيرة نوعا ما نقول أنه هناك قدرة تفسيرية جد مهمة.

أما إذا كانت النسبة صغيرة نوعا ما نقول أنه هناك قدرة تفسيرية ضعيفة، مما يؤثر على صلاحية النموذج إحصائيا وقياسيا.

ولقياس معامل التحديد نقوم بالاعتماد على جدول التقديرات المذكور أعلاه باستخدام R– Squared

أولا: معامل التحديد بالنسبة للفرينة

R^2= **68.12%**

ومنه نقول إن المتغير المستقلT يفسر المتغير التابع بالنسبة**68.12%** وبالتالي هي نسبة تفسيرية مهمة

ثانيا: معامل التحديد بالنسبة لسميد

R^2= **67.22%**

ومنه نقول إن المتغير المستقل**T** يفسر المتغير التابع بالنسبة**67.22%** وبالتالي هي نسبة تفسيرية مهمة

ثالثا: معامل التحديد بالنسبة لنخالة:

R^2= **65.32%**

ومنه نقول إن المتغير المستقل**T** يفسر المتغير التابع بالنسبة**65.32%** وبالتالي هي نسبة تفسيرية مهمة

الفرع الثاني: اختبار معنوية المعلمات المقدرة

إن اختيار الفرضيات في الاستدلال الإحصائي و الذي ينتج عنه اتخاذ القرار (القبول أو الرفض) بالنسبة للفرضية، ويرمز للفرضية الإحصائية بالرمز H.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

H_0 : وتسمى بفرضية العدم أو الفرضية الصفرية أو فرضية الأساس.

H_1 : تسمى بالفرضية البديلة ومن أجل القيام باختبار الفرضيات نحتاج إلى الخطوات التالية:

1. **تحديد الفرضيات بالنسبة للثابت:**

$H_0 : C = 0$ ⟹ **الثابت غير معنوي**

$H_1 : C \neq 0$ ⟹ **الثابت معنوي**

2. **معنوية المتغير المستقل:**

$H_0 : C = 0$ ⟹ **غير معنوي**

$H_1 : C \neq 0$ ⟹ **معنوي**

ولاختبار معنوية المعلمات سنعتمد في هذه الحالة على قيمة الاحتمال prob الخاصة بكل متغير والمستخرجة من جدول التقدير ونقوم بمقارنتها مع مستوى المعنوية ($a = 5\%$).

إذا كان $Pr > a$ نقبل الفرضية H_0 ونرفض H_1

إذا كان $Pr < a$ نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1

من خلال جدول التقدير نلاحظ أن prob لكل من مبيعات الفرينة والسميد والنخالة أكبر من 0.05، ومنه أقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية H_1.

المطلب الثالث: الدراسة التنبؤية

في هذه الدراسة سنقوم بالاعتماد على النموذج المقدر $VENT = \beta_0 + \beta Vent_{t-1}$

حيث نقوم بتعويض $Vent_{t-1}$ **في** النموذج من أجل التنبؤ بالمبيعات المؤسسة في السنوات المقبلة.

من أجل التنبؤ بمبيعات 2019 لابد من تعويض قيمة المبيعات في السنة الماضية أي سنة 2018.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول الرقم (5): يمثل مبيعات مطاحن سيدي أرغيس 2018 بالطن

الأشهر	فرينة	سميد	نخالة
جانفي	1584.07	1510.29	1116.74
فيفيري	1762.51	1431.24	1446.18
مارس	1846.25	1563.86	1354.40
أفريل	1773.34	1633.83	1228.76
ماي	1454.64	1585.74	1088.78
جوان	1491.22	1493.35	1189.44
جويلية	1271.00	835.043	695.50
أوت	164.94	172.00	0.00
سبتمبر	1709.05	1692.67	1247.08
أكتوبر	1695.57	1689.95	1430.86
نوفمبر	1767.61	1655.52	985.14
ديسمبر	2267.81	1506.64	1329.96
المجموع	**18788.01**	**16770.133**	**13112.84**

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة على الوثائق المؤسسة

الفرع الأول: التنبؤ لمبيعات الفرينة لسنوات 2019-2020-2021

$VENT_{2019} = -59.88 + 1.05 (18788.01)$

$VENT_{2019} = 19667.53$ طن

$VENT_{2020} = -59.88 + 1.05 (19667.53)$

$VENT_{2020} = 20591.02$ طن

$VENT_{2021} = -59.88 + 1.05 (20591.02)$

$VENT_{2021} = 21560.69$ طن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: التنبؤ لمبيعات السميد لسنوات 2019-2020-2021

$VENT_{2019} = -84.15 + 1.06 \ (16770.133)$

$VENT_{2019} = 17692.19$ طن

$VENT_{2020} = -84.15 + 1.06 \ (17692.19)$

$VENT_{2020} = 18669.59$ طن

$VENT_{2021} = -84.15 + 1.06 \ (18669.59)$

$VENT_{2021} = 19705.59$ طن

الفرع الثالث: التنبؤ لمبيعات النخالة لسنوات 2019-2020-2021

$VENT_{2019} = -13.30 + 1.009 \ (13112.84)$

$VENT_{2019} = 13217.55$ طن

$VENT_{2020} = -13.30 + 1.009 \ (13217.55)$

$VENT_{2020} = 13323.21$طن

$VENT_{2021} = -13.30 + 1.009 \ (13323.21)$

$VENT_{2021} = 13429.82$طن

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن القيم التنبؤية في ارتفاع مستمر خلال الفترة المدروسة، ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى قيامي بالدراسة التنبؤية على المبيعات الإجمالية لكل منتج.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاتمة الفصل

في هذا الفصل قمنا بتطبيق نموذج الانحدار الذاتي على مبيعات مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي، حيث تم التوصل إلى نتائج النهائية لعملية التنبؤ انطلاق من معطيات 24 شهر ماضية ابتداء من جانفي 2017 إلى غاية ديسمبر 2018، وهذا باستخدام برنامج Eviews.

و منه عن طريق هذه الدراسة يتم تقديم للمؤسسة أنجع طريقة من طرق التنبؤ التي يمكن استعمالها في إجراء التنبؤات لمختلف مبيعات، وبالتالي رفع مستوى أدائها وتحسين طرق تسييرها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال دراستنا لموضوع التنبؤ كأداة لتحسين أداء الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج الانحدار الذاتي على مستوى المؤسسة، ونظرا لأهمية التنبؤ بالمبيعات من أهمية بالغة، إذ على أساسها تبنى مختلف تقديرات الوظائف الأخرى، حيث من خلالها تستطيع المؤسسة اتخاذ القرارات السليمة للوصول إلى النتائج المرجوة، ويعد التنبؤ بالمبيعات عنصر مهم ومؤثر على صناعة القرارات التسعير في المنظمات وتعد السلاسل الزمنية من بين الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ، كما أنها تعرف على أنها قيم تأخذها ظاهرة من خلال فترات زمنية متتالية كما توجد الأساليب النوعية مثل التخمين القائم على الخبرة أو التجربة الشخصية، رغم فعاليتها إلا أنها لا يمكن الاعتماد عليها كليا في تحديد مسار العمل المستقبلي للمؤسسة لهذا تم اللجوء إلى الأساليب الكمية، وليس هناك أسلوب أمثل يصلح في جميع الحالات، كما أنه من أجل المفاضلة بين أساليب التنبؤ فإننا نختار ذلك الأسلوب الذي يعطى قيم لكمية المبيعات ذات جودة عالية وقريبة من الواقع.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة، حيث قمنا من خلال الفصول النظرية بالتركيز على المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى الإدارة المالية وأهم الأساليب التنبؤ المؤدية في تحسين أداء الإدارة المالية واختيار الأسلوب الأنسب بما يتماشى مع المعطيات المتوفرة لدينا، من خلال تطبيق أسلوب الانحدار الذاتي حيث يعتبر أسهل طريقة لتنبؤ بالمبيعات لأي مؤسسة.

و تماشي مع الإشكالية المطروحة في البحث والتي كانت بعنوان ما هو الدور الذي يلعبه التنبؤ المالي في تحسين أداء وظيفة الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية ؟ تم التوصل إلى:

نتائج الدراسة:

- يعد التنبؤ بالمبيعات عملية ضرورية ومهمة داخل المؤسسة فهو المحور الأساسي والفعال الذي له دور مهم في الخطط والبرامج والسياسات داخل المؤسسة.

- تتأثر عملية التنبؤ بالمبيعات بالعديد من العوامل التي ترجع إما إلى اختيار أسلوب التنبؤ بحد ذاته والذي يراعي خصائص المؤسسة الداخلية والظروف المحيطة بها، أو إلى عملية التنبؤ بصفة عامة كالمدى الزمني، الكلفة، سهولة التطبيق.

- النتائج المتنبئ بها خلال الفترة (2019-2020-2021)، المتحصل عليها كانت نوعا ما في مجملها إيجابية، بحيث أنها تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات لتحديد الأهداف المطلوبة سواء على المدى القصير أو المتوسط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– إن نموذج الانحدار الذاتي يعتمد على منهج واضح ومتكامل، حيث يسمح باختيار نموذج التنبؤ الأمثل ضمن مجموعة واسعة من النماذج وهذا مرورا بمرحلة دراسة صلاحية النموذج المقدر والدراسة التنبؤية.

– إعطاء الجانب التسويقي المكانة التي تليق به في المؤسسة الاقتصادية.

– تختلف الأساليب المستخدمة لاستشراف قيم المبيعات من حيث درجة التعقيد ويتم اختيار الأسلوب المستعمل على أساس:

1. مدى توافر البيانات عن الظاهرة المدروسة وطبيعتها؛
2. مقدار الوقت والأموال المتاحة؛
3. درجة الدقة المطلوبة؛
4. البساطة وسهولة التطبيق؛
5. الخبرة.

– بينت الدراسة الميدانية لمطاحن سيدي أرغيس النتائج التالية:

1. وجود طاقات عاطلة كبيرة مما يزيد في التكاليف الثابتة والتي لها أثر سلبي في تسعير المنتجات وتقليص هوامش الربح بسبب عامل المنافسة.
2. عدم الاستعانة بالأساليب الكمية لإجراء التنبؤات الخاصة بالمبيعات.
3. عدم إعطاء الأهمية اللازمة لوظيفتي التسويق والتخطيط.
4. للمؤسسة نقاط قوة وفرص من بينها:

- موقع جغرافي جيد (على محور الطرقات)
- قدرة إنتاجية مهمة
- المواد المنتجة من المواد الأساسية في الاستهلاك
- دعم الدولة لسعر المواد الأولية (القمح و الفرينة)
- السوق يزداد توسعا وذلك وفقا للنمو الديمغرافي و الاقتصادي
- بذل الجهد في الإشهار، وتطوير التغليف.
- حسن انتقال المعلومات بين الموظفين.
- توفر المؤسسة على موظفي ذو خبرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. للمؤسسة نقاط ضعف و تهديدات من بينها:
   - ظهور منافسين جدد؛
   - عدم الانتظام في التموين بالمواد الأولية وضعف في النوعية؛
   - ارتباط القطاع بعملية استراد المواد الأولية (قمح، فرينة)؛
   - ضعف إستراتيجية الدولة في قطاع الحبوب؛
   - ضعف القدرة الشرائية؛
   - عدم مواكبة المؤسسة للطرق الحديثة في التسيير ؛
   - غياب الاستغلال الحقيقي للكفاءات؛
6. تتسم عملية التنبؤ بالمبيعات بكونها علم وفن، لأنها تعتمد على الأساليب الكمية إلى جانب الخبرة و ظروف كل حالة، كما أنها لا تتضمن بالضرورة أن تكون أرقام المبيعات المتنبؤ بها معادلة تماما لأرقام المبيعات الفعلية.

التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن ذكر التوصيات التالية:

1. إعطاء الجانب التسويقي المكانة التي تليق به، وعدم الاهتمام بالجانب الإنتاجي و المالي على حساب الوظيفة التسويقية.
2. العمل على رفع جودة المنتجات؛
3. البحث عن أسواق جديدة؛
4. تحتاج المؤسسة إلى خدمات الخبرة الاستشارية؛
5. استعمال المحاسبة التحليلية لتجنب أي هدر للأموال؛
6. وجوب إعادة الهيكلة لضمان الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية؛
7. العمل على توفير المادة الأولية الجيدة من خلال قيام المؤسسة بنفسها عملية إنتاج هذه المادة؛
8. على الدولة أن تأخذ على عاتقها مسؤولية التخطيط للمشروعات التي يحتاجها الاقتصاد ككل لتوجيه المستثمرين الخواص و العموميين إلى المجالات التي تحتاج إلى تطوير، لرفع من حدود و احتمالات نجاح هذه المشروعات، ولتساهم حقيقة في تعزيز القدرات الاقتصادية وتلبية لاحتياجات الأسواق الضرورية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9. تدريس بشكل موسع ودقيق لأساليب الاستشراف على مستوى الجامعة في مرحلة ما قبل التدرج، مع إجراء تطبيقات موسعة على الحاسوب وذلك لغرض توفير إطارات يمكن أن تستعين بها المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- المراجع باللغة العربية:

ا- الكتب:

1- أسامة عبد الخالق الأنصاري، **الإدارة المالية**، القاهرة، ليوجد السنة.

2- أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية** ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

3- جميل أحمد توفيق، **أساسيات الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1987

4- حسين ياسين طعمه و آخرون، **بحوث العمليات: نماذج وتطبيقات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .

5- حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، **الإدارة المالية الحديثة**، الطبعة الأولى، الأردن، 1998 .

6- حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2006 .

7- سليمان عبيدات وآخرون، **إدارة الشراء و التخزين**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1999.

8- سمير مصطفى شعراوي، **مقدمة في التحليل الحديث للسلاسل الزمنية**، المركز النشر العلمي ، الطبعة الأولى، السعودية، 2005 .

9- صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، سنة 1982 .

10- طارق الحاج ومحمد باشا وعلي ربابعة ومنذر الخليلي، **التسويق من المنتج إلى المستهلك**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون تاريخ .

11- عبد الجبار منديل، **أسس التسويق الحديث**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002 .

12- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **أساسيات الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، القاهرة، لايوجد السنة .

13- عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جاي العامري، **الإدارة المالية** ، دار وائل، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007.

14- عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل و الادارة المالية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.

15- عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

16- عدنان تايه وآخرون، **الإدارة المالية – النظرية والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013 .

17- عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

18- محمد رفيق الطيب، **مدخل التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر.

19- محمد عزت اللحام وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة العربية الأولى،2014.

20- محمود جاسم صميدعي، **مدخل التسويق المتقدم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .

21- محمود الفياض، عيسى قدادة، بحوث العمليات، رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر، الطبعة العربية، 2007 .

22- منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999 .

21- ناصر دادي عدون, **اقتصاد المؤسسة**, دار المحمدية العامة, 1998.

22- يحي حداد وآخرون، **مؤسسة الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية**، دار زهران للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، 2000 .

23- يعقوب عبد الكريم، **المحاسبة_التحليلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998 .

ب- المجلات والدوريات:

24- إبراهيم بختي، **دور الانترنت وتطبيقها في مجال التسويق**، دراسة حالة الجزائر، أطروحة د.في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002-2003.

25- آمنة بوقديرة، **دور نموذج الانحدار الخطي المتعدد في التنبؤ بتعثر القروض المصرفية**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وبنوك، جامعة أم البواقي،2014-2015.

26- إيمان عياشي، **استخدام الأدوات الحديثة للتحليل المالي في التنبؤ بالوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

27- بوساق عبد المجيد، **التنبؤ بالمبيعات باستخدام السلاسل الزمنية**، مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، جامعة المسيلة، 2016-2017.

28- بوفنارة علي، **دراسة تنبؤية لمبيعات الكهرباء باستخدام طريقة BOX-JENKIZ**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد قياسي، جامعة أم البواقي، 2015-2016.

29- بومعراف خديجة، **استخدام نموذج arima في التنبؤ بالفجوة الغذائية في الجزائر**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد قياسي، جامعة أم البواقي، 2015-2016.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

30- بن جبمة عمر، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة**، رسالة ماجستير، تخصص:إدارة الأفراد وحوكمة الشركات جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

31- حساني يمينة، **أهمية وظيفة التخزين في تسيير وفعالية نشاط المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2011- 2012

32- سهام عزبي، **دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة سلامة**، رسالة ماجستيير، تخصص: التسيير العمومي، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012.

33- ركيبي فوزية، **الوظيفة المالية ووسائل التمويل في مؤسسة اقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية،تخصص: مالية نقود وبنوك، جامعة البويرة، 2010-2011.

34- صاحبي ريم، **استخدام نماذج arima في التنبؤ بالطلب على المنتجات**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد قياسي، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

35- عبد النور مدب، خالد طاهري، **دراسة تقيميه للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة** ، مذكرة مهندس دولة في التخطيط ، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء ، الجزائر 2005

36- عمار زيتوني، **مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكر، العدد 09مارس 2006.

37- العايب ياسين، **إشكالية التمويل المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.

38- ليندة تدرانت، **استخدام طريقة BOX-JENKINSللتنبؤ بالمبيعات**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2014-2015 .

39- محمد فتح الرحمن يس حسين، دور **التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض**، أطروحة مقدمة للإيفاء الجزئي بمتطلبات درجة ماجستير، تخصص: محاسبة، كلية الدراسات التجارية، قسم المحاسبة، جامعة كردفان، سنة 2016 .

40- محمد الأمين خنيوة، **فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

41- محمد الشريف مدور، **التنبؤ بحجم المبيعات كأداة للرقابة في المؤسسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط**، مذكرة مكملة مقدمة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، مالية المؤسسة ، سكيكدة،2011-2012.

42- مراكشي عبد الجليل، **دور ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

43- - نوري منيرة، **البدائل التمويلية المتاحة للمؤسسة و المفاضلة بينها في ظل الإصلاح البنكي.**، مذكرة ماجستير تخصص نقود و تمويل،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004-2005.

44- يامن جميل كلاب، **واقع التخطيط المالي في شركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة**، قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

45- Boudjra B .un marche financier pour une économie a venir perspective n 48 du 4/10 avril 92.

46- PIERRE CONSO, LA , 8ÈME ÉDITION, DUNOD, PARIS 2000.

47- PIERRE CONSO, Gestion financière de l'entreprise, 8ème édition, Dunod, Paris 2000.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص:

يعتبر اختيار وتطبيق أساليب التنبؤ أمر هاما في التخطيط للمسائل التجارية والتحكم بها، فقد تعتمد القدرة المالية للمؤسسة على دقة التنبؤ، حيث أن معلومات التنبؤ تستخدم في اتخاذ القرارات الهامة فإذا قامت المؤسسة بدراسة تطور سلوك المبيعات في المستقبل لابد لها من اختيار النموذج الذي يتماشى مع المعطيات المتوفرة لديها، ومن بين النماذج المستعملة في التنبؤ هي طريقة الانحدار الذاتي التي تعتبر المبيعات كدالة أو تابع في الزمن، والتي من خلالها تسعى المؤسسة لتعظيم أرباحها في المستقبل.

Résumé :

Le choix et l'application des techniques de prévision est importante dans la planification des questions de commerce et de contrôle la capacité financier l'entreprise dépend sur la précision de la prévision, or prendre des décisions importation si l'entreprise étudie l'évolution du comortent des ventes à l'avenir devrait avoir à choisir le formulaire approprie qui est cohérent avec les données dont elle dispose, et parmi les modèle utilisés et la méthode de autorégressive, qui considère les ventes comme une fonction continue dans le temps, et à travers lequel l'entreprise cherche à maximiser ses profus dans le futur.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com