

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار

بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة الأخرية -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

إشراف الأستاذ:

- أ. بلحنيش عبد الرحمان

من إعداد الطالبين

❖ زغاد رابح

❖ مدات سيد علي

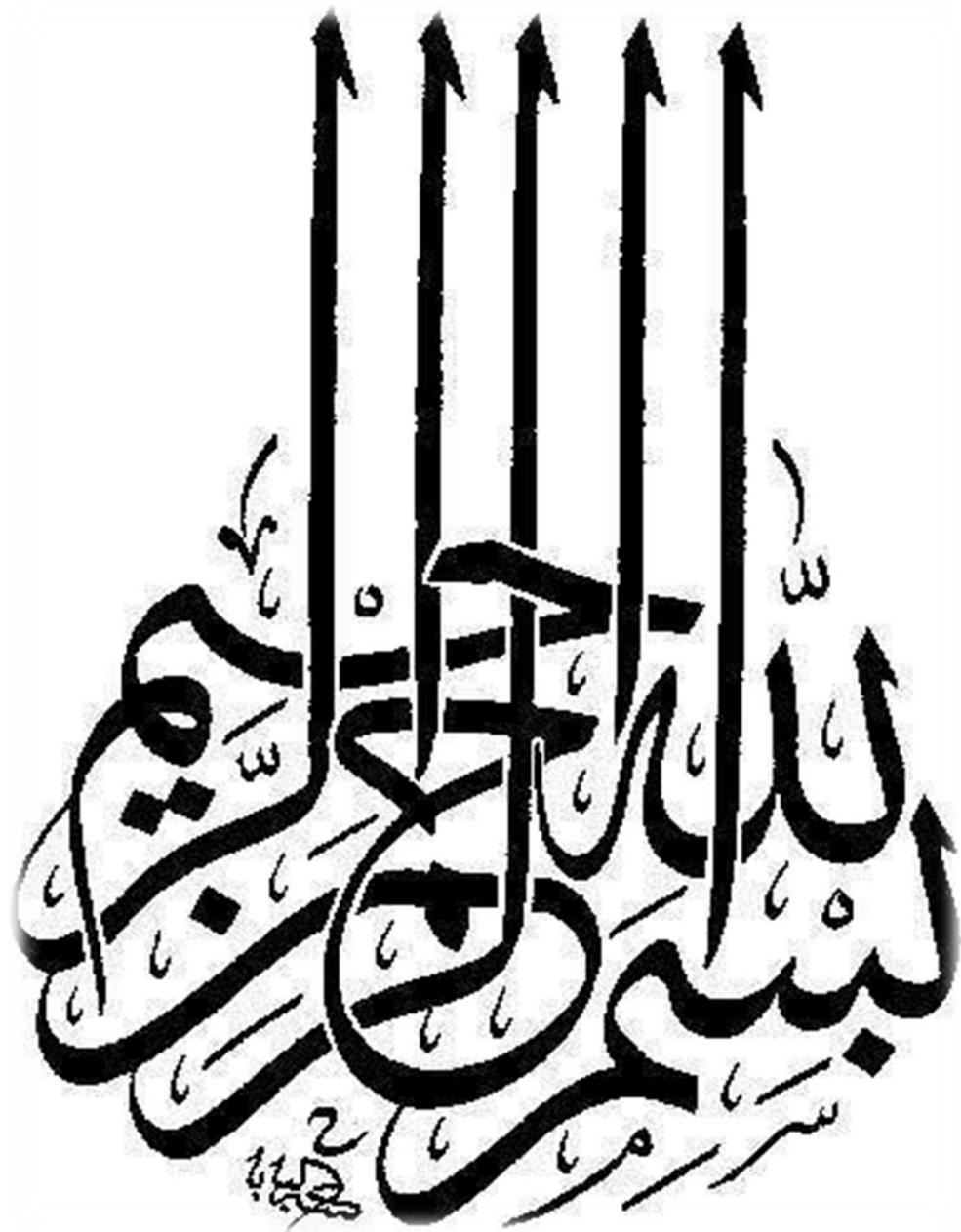
لجنة المناقشة

د. سيواني عبد الوهاب.....رئيسا.

أ. بلحنيش عبد الرحمان.....مشرفا.

أ. زلاسي رياض.....مناقشا.

السنة الجامعية 2017-2018



شكر و عرفان

قال تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ و عليّ والديّ و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبّادك الصّالحين" سورة النمل الآية 19.
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصّالحات ، الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد لله الذي بفضله أتممنا هذا العمل و صل اللهم وبارك علي سيدنا محمد - علي الله عليه و سلم -

الحمد لله و الشكر له أولا، الذي شرح لنا صدرنا ، و يسر لنا أمرنا، و خفف عنا و زورنا و أحل عقدة من لساننا، و أفقه قولنا و ووفقنا لإتمام هذا العمل .
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور "بلعيش عبد الحميد" الذي ساعدنا بنصائحه و توجيهاته ولم يبخل علينا بمعرفته و آرائه النيرة ، دون أن ننسى لجنة المناقشة عليّ قبولهم مناقشة هذا العمل.
كما نتقدم بالشكر للمؤسسة عليّ الترحيب و المساعدة و حسن المعاملة .

وأخيرا وسأل الله العليّ القدير أن يكون قد وفقنا في إحداد هذه الرسالة و من الله

العون و التوفيق

لكم جزيل الشكر و العرفان

إهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى والدي العزيزين

الذين وفروا لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى هذا

المستوى وإنجاز هذا العمل

كما أهدي عملي هذا إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء، الزملاء والزميلات

إلى زميلي في هذا العمل رابع

إلى كل من ربطته بي صلة محبة في الله

سيد علي
مفيد علي

أهداء

أهدي ثمرة جسدي أولاً وقبل كل شيء، إلى والدي العزيزين

الذين وفروا لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى هذا

المستوى وإنجاز هذا العمل

كما أهدي عملي هذا إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء، الزملاء والزميلات

إلى زميلتي أمينة التي ساعدتني

إلى كل من ربطته بي صلة محبة في الله

رابع



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ - هـ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: علاقة الإدارة المالية بعملية اتخاذ القرار
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية
05-03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية
10-05	المطلب الثاني: وظائف الإدارة المالية وأهدافها
14-10	المطلب الثالث: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بمجالات العلوم الأخرى
15	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
20-15	المطلب الأول: مفهوم القرارات
25-20	المطلب الثاني: أنواع القرارات
30-25	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات
31	المبحث الثالث: دور الإدارة المالية في تفعيل القرارات المالية
32-31	المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية
37-32	المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية
38	خلاصة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: التخطيط المالي كمحدد لاتخاذ القرارات
40	تمهيد الفصل الثاني
41	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
45-41	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي
47-46	المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي
50-47	المطلب الثالث: التنبؤ المالي كأسلوب للتخطيط المالي
50	المبحث الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي

57-50	المطلب الأول: مفهوم الموازنات التقديرية
66-58	المطلب الثالث: أنواع الموازنات التقديرية
69-66	المطلب الثالث: مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار
70	المبحث الثالث: أدوات أخرى للتخطيط المالي
74-70	المطلب الأول: تخطيط الاحتياجات المالية وأثرها على اتخاذ القرارات
77-74	المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي وتعزيز القرارات الاستثمارية
81-77	المطلب الثالث: استعمال عتبة المردودية كأساس للتخطيط المالي
82	خلاصة الفصل الثاني
83	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة الأخضرية-
84	تمهيد الفصل الثالث
85	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
86-85	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
87-86	المطلب الثاني: مهام المؤسسة وأهدافها
90-88	المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة
91	المبحث الثاني: هيكلت المؤسسة الوطنية للدهن ووظيفة التخطيط فيها
94-91	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP
96-94	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة الأخضرية
97-96	المطلب الثالث: وظيفة التخطيط بالمؤسسة
98	المبحث الثالث: التخطيط المالي واتخاذ القرارات
99-98	المطلب الأول: إعداد الخطة السنوية
101-99	المطلب الثاني: إجراءات إعداد الموازنات التقديرية
109-101	المطلب الثالث: إعداد بعض الموازنات التقديرية
110	خلاصة الفصل الثالث:
111	الخاتمة العامة
116	قائمة المراجع
120	قائمة الملاحق



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	01
80	جدول حساب نقطة التعادل	02
88	توزيع العمال على الوحدات الإنتاجية حسب الاختصاص	03
90	القدرات الإنتاجية للمؤسسة الوطنية للدهن	04
98	المعدل الفصلي والسداسي للإنتاج والمبيعات لسنة 2017	05
99	توزيع أيام العمل لسنة 2017	06
102	الموازنة التقديرية للمبيعات (2015، 2016، 2017)	07
105	الموازنة التقديرية للمشتريات (2015، 2016، 2017)	08
108	الموازنة التقديرية لحساب النتائج (2015، 2016، 2017)	09



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي	01
17	موقع عملية اتخاذ القرار	02
19	اتخاذ القرارات كعملية رئيسية في العملية الإدارية	03
22	أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية	04
26	مراحل عملية اتخاذ القرارات	05
28	دورة عملية اتخاذ القرار	06
31	تمثيل القرارات المالية	07
55	ترتيب الموازنات التقديرية حسب معيار طبيعة النشاطات التي تغطيها الموازنة	08
57	إجراءات إعداد الموازنة التقديرية	09
63	التمثيل البياني للمخزون المتوسط	10
64	التمثيل البياني للمخزون الأدنى	11
65	التمثيل البياني لمخزون الأمان	12
69	مبدأ تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات	13
89	أهم الزبائن المتعامل معهم	14
94	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدهن ENAP	15
95	الهيكل التنظيمي لوحدة الأخصرية	16
103	التمثيل البياني للميزانية التقديرية للمبيعات للقيم المقدرة للسنوات 2015، 2016، 2017	17
104	التمثيل البياني للميزانية التقديرية للمبيعات للقيم الحقيقية للسنوات 2015، 2016، 2017	18
106	التمثيل البياني للميزانية التقديرية للمشتريات للقيم المقدرة للسنوات 2015، 2016، 2017	19
107	التمثيل البياني للميزانية التقديرية للمشتريات للقيم الحقيقية للسنوات 2015، 2016، 2017	20



مقدمة:

فرضت الحياة المعاصرة على الوحدات الاقتصادية المختلفة تحديات كبيرة، فمن أجل البقاء في ظل المنافسة يجب عليها الإمام بوظائفها الإدارية من أجل تحقيق أهدافها. فالتحديات الراهنة التي فرضتها العولمة الاقتصادية واقتصاد السوق من امتداده من محلي إلى عالمي، واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية تحتم على المؤسسات أن تتأقلم مع هذا الواقع لتتمكن من البقاء في سوق المنافسة، التي تتميز بمحدودية الموارد والفرص وكذا التغير السريع والمستمر للمتغيرات والظروف الاقتصادية.

فهنا يجدر بالمؤسسة وفي ظل هذه الظروف أن تساير جميع التطورات الحاصلة، وأن تسعى إلى التطور عن طريق تحديث أسلوب عمل مختلف ووظائفها، وذلك تماشياً مع أحدث الطرق والأساليب، خاصة وما يحدث في الدول المتقدمة، هذا إذا فكرت المؤسسة بالدخول إلى المنافسة الخارجية العالمية.

فكل نشاط تسعى المؤسسة إلى تحقيقه تستخدم أساليب ووسائل يُفاضل بينها بمعايير يختارها لتحقيق الهدف المحدد بأقل تكلفة ممكنة، وهذا يعني تسطير الأهداف وتحديدتها بدقة لتتضح معالم مسارها، والعمل على تحقيقها عن طريق تسخير كل الموارد المتاحة بحوزتها، أو التي يمكنها أن تحصل عليها لخدمة هذه الأهداف وتسييرها بطريقة عقلانية وفعالية من أجل تحقيق ما قامت من أجله هذه المؤسسة. إضافة إلى وضع برنامج زمني لكافة الأنشطة وبدرجات متفاوتة من الدقة والتحكم، وسبب ذلك يرجع إلى اختلاف ظروف كل مؤسسة أو كل نشاط.

والموارد المالية من أهم ما يساهم في سير دواليب النشاط الاقتصادي بالمؤسسة، فهي عامل مهم لتحقيق ما قامت من أجله الشركة أو المؤسسة وهي محور نشاطها، فالموارد المالية تتسم بالندرة النسبية، إضافة إلى تعدد مصادرها ومجالات توجيهها، وكفاءة المؤسسة في تسييرها أين يظهر مدى تحكمها ومقدرتها على تحقيق العوائد، وتخطيطها المحكم في إنفاق أموالها واتخاذ قراراتها اللازمة في الوقت المناسب دون أن تفقد أهميتها.

فعملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في أي مؤسسة، حتى يمكن أن نقول أن أية إدارة لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي، لا يمكن القول بأنها إدارة. وبعد القرار المالي من أهم هاته القرارات، إذ أنه يؤمن استمرار المؤسسات والنمو الاجتماعي والاقتصادي للبلد.

فالقراارات المالفة من اعقء القراارات ، إء انه لفس من السهل على المءفر المالف أن ففء قراار مالف عشوائفا؁ إء فء مرآة عاكسة لأهءاف وءطط المؤسسة؁ وهف قراارات مصفرفة ففب الفءطفف لها والرابة عليها وتنسففها؁ ففففف الأءاء ومعالجة الانءرافات لءف لا ففء الءطأ مرآة أءرف مسءقbla.

ومن هنا جاءء هءة الءراسة لمءاولة فءفء العلاقة بفن الفءطفف المالف وءوره فف الفء القراارات؁ من جهة ومن جهة أءرف؁ ءور الموازنة الفءفرفة فف الفءطفف المالف والرابة على الفء القراار.

الإشكالفة:

وبناءا على ما سبق نطرح الإشكالفة الفالفة:

أفن فكمف فعالفة الفءطفف المالف فف الفء القراارات بالمؤسسة الفءصاءفة ؟

الأسئلة الفرعة:

ولمعالجة هءة الإشكالفة قمنا بطرح الأسئلة الفرعة الفالفة:

- ما المقصوء بالفءارة المالفة؟
- ففما فمفل القراارات المالفة؁ وما مكانة الفءطفف المالف ففها؟
- كفف فساهم الفءطفف المالف فف الفء القراارات؟

الفرضفاء:

وللإجابة على هءة الأسئلة لءفنا الفرضفاء الفالفة:

- الفءارة المالفة هف ءلك الجزء من الهفكل الإدارف الءف فعنى فءارة وفسفر الأموال الءالف والمرقبة للمؤسسة.
- القراارات المالفة هف وسفلة الفءارة المالفة لفسفر وءوففه موارءها وفءفف أهءافها؁ والفءطفف المالف هو وطففة أساسفة بالمؤسسة فضمن قاعءة لافءاء قراارات مالفة سفمة؁ ففسم بالمنطقفة وءءكمها فف كل من عنصرئ الربففة والمءاطرة.
- فساهم الفءطفف المالف فف فرشفء القراارات بالمؤسسة الفءصاءفة عن طرفق أءوافه من أهمها الموازنات الفءفرفة.

- تعد الموازنات التقديرية أداة تخطيطية يكمن دورها التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه من جهة وترشيد القرارات من خلال المفاضلة بين البدائل من جهة أخرى وكذا التخطيط وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي حيث يستخدم نظام الموازنات التقديرية انطلاقاً من إعداد الموازنات الفرعية إلى غاية إعداد القوائم المالية التقديرية الشاملة .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة مدى تطبيق المؤسسات للميزانيات التقديرية باعتبارها أداة فعالة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة عن طريق تخطيط مالي محكم، واتخاذ القرارات الهامة في الوقت الملائم، دون أن يعيق ذلك المؤسسة من تحقيق ما قامت من أجله مع الأخذ بعين الاعتبار لعنصري الربحية والمخاطرة.

أهداف الدراسة:

التعريف بأساليب التخطيط المالي وإجراءاته ودوره في اتخاذ القرارات من خلال:

- إبراز مكانة التخطيط المالي وأدواته، وكذا الدور الفعال الذي يلعبه في عملية اتخاذ القرار؛
- إبراز أنواع القرارات ومراحل عملية اتخاذ القرارات؛
- إعطاء مفهوم عن الموازنات التقديرية وتبيان دورها في اتخاذ القرارات؛
- دراسة واقع التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية؛
- إظهار مدى اعتماد المؤسسات على الموازنات التقديرية.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات بالمؤسسة وتوافق الموضوع مع التخصص المتبع "مالية المؤسسة"؛
- معظم المؤسسات الاقتصادية لا تعتمد على الموازنات التقديرية؛
- استغلال هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات التصحيحية من خلال معالجة الانحرافات، ومعرفة كيفية استخدام الموازنات التقديرية عملياً في ذلك؛
- الرغبة والميول الشخصي في دراسة موضوع الموازنات التقديرية.

منهجية الدراسة:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليل، وهو ما استدعته طبيعة الدراسة. حيث استخدمنا المنهج الوصفي فيما يخص مختلف المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتخطيط المالي، واتخاذ القرارات وكذا الربط بين التخطيط المالي وترشيد القرارات، كما اتبعنا هذا المنهج لتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم اعتمدنا على المنهج التحليلي من أجل معالجة وتحليل مختلف الموازنات التقديرية، وكذا تحليل البيانات والبرهان عليها.

تقسيمات الدراسة:

بغية تحليل إشكالية هذا البحث، واختبار صحة الفرضيات، قسمنا البحث ضمن ثلاث فصول مترابطة فصلان نظريان وفصل تطبيقي.

- **الفصل الأول:** علاقة الإدارة المالية بعملية اتخاذ القرار، أين تم التطرق إلى ماهية الإدارة المالية في المبحث الأول. ثم إلى عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية المبحث الثاني، لنتناول في المبحث الثالث دور الإدارة المالية في تفعيل القرارات المالية؛
- **الفصل الثاني:** درسنا فيه التخطيط المالي كمحدد لاتخاذ القرارات، فجاء في المبحث الأول ماهية التخطيط المالي، وعرض المبحث الثاني الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي، لتنظيف في المبحث الثالث أدوات أخرى للتخطيط المالي؛
- **الفصل الثالث:** وتضمن دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخصرية، وذلك من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، ثم إلى هيكلية المؤسسة ووظيفة التخطيط فيها في المبحث الثاني، لنختم الفصل التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المبحث الثالث.

وأخيرا ختمنا بحثنا بجائمة أجملنا فيها أهم نتائج البحث والتحليل للإشكالية وكذا نتائج اختبار الفرضيات بالإضافة إلى تقديم توصيات واقتراحات، مع اقتراح آفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة أجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية.



تمهيد:

تمثل الإدارة المالية أعرض مجالات التمويل وأوسعها نطاقا وأكثرها تعددً من حيث وظائفها، وتتميز الإدارة المالية بأهميتها لكافة أشكال المشروعات سواء كانت صناعية أم مالية "كالبنوك و المؤسسات المالية". وتمتد الإدارة المالية أيضا إلى الأنشطة الحكومية في مجالات التعليم والصحة وغيرها حيث قد يطلب من المدارس والمستشفيات الخاضعة للإشراف الحكومي إتباع أسس سليمة لإدارتها ماليا. فهي تكتسي أهمية كبيرة كونها هي التي تمد الوظائف الأخرى بالوسائل المالية التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها الخاصة والتي تخدم في مجملها الهدف الإجمالي للمؤسسة مستعينة في ذلك باتخاذ قرارات إدارية مالية. فالإدارة المالية وفق منهجها الحديث تعنى باتخاذ قرارات مالية على درجة كبيرة من الرشادة والعقلانية.

كل هذه المراحل سيتم في هذا الفصل المقسم كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية؛
- المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؛
- المبحث الثالث: دور الإدارة المالية في تفعيل القرارات المالية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية.

الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى بالمؤسسة، تكتسي أهمية بالغة كونها تهتم بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية و الاستثمارات إلى جانب إدارة النقدية و استثمارها وخلق مصادر لها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير و فيما يلي توضيح لمهيتها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية.

قبل أن نبدأ بتعريف الإدارة المالية سنعرف الإدارة والتي تتمثل بأنها نشاط اجتماعي متعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين , فإذا كانت هذه الأعمال تتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف إلى الربح سميت بإدارة الأعمال وإذا كانت متعلقة بسياسيات الدولة سميت الإدارة العامة ، وإذا كانت متعلقة بتدبير الأموال واستخداماتها سميت الإدارة المالية .

إذن فالإدارة المالية هي تلك الوظيفة التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجية) ، والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد، حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي سواء كان في أو حقيقي¹.

أولاً: تعريف الإدارة المالية:

لقد وردت عدة تعاريف للإدارة المالية في مراجع علمية فقد عرفت الإدارة المالية على أنها :

- إحدى وظائف المنشأة التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها وتخطيطه والرقابة عليه وتكوين المدراء الماليين والتحفيز المالي للأفراد في المنشأة².
- الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد³.
- يعرف كل من Bragham&gapenski الإدارة المالية بأنها الوظيفة الإدارية الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وانجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن، ووفقاً لهذا التعريف فأن المدير المالي يجب أن يكون على دراية واسعة بالأسواق المالية وبالتالي

1: جمال الدين المرسي، احمد عبد الله اللحح، "الإدارة المالية"، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، 2007، ص 13.

2: عدنان تايب النعيمي واخرين، "الإدارة المالية و التطبيق"، دار الميسرة جامعة الاسراء الخاصة، ص17.

3: عبد الستار مصطفى الصباح سعود جايد مشكور العامري، "الإدارة المالية اطر نظرية وحالات عملية"، دار وائل للنشر الطبعة الرابعة ، 2010 ص42.

أفضل مصادر الحصول على الأموال، وكذلك أفضل مجالات استثمار هذه الأموال، بما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية وإنجازات المؤسسة¹.

بصفة عامة يمكن تعريف الإدارة المالية :

بأنها الوظيفة الإدارية التي تهتم بحركية الأموال عن طريق التخطيط، الرقابة والتنظيم من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتسخيرها لخدمة أهداف المشروع.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخرج بالميزات التالية للإدارة المالية :

- أنها تستغل في جميع أوجه نشاطات المؤسسة فأى نشاط لا يكون بمعزل عن النواحي المالية؛
- أن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها؛
- أن نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعا وهذا يؤدي إلى صعوبة تصحيح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة.

ثانيا: أهمية الإدارة المالية

الوظيفة المالية هي إحدى الوظائف أو الدعامات الأربع الرئيسة في أي مشروع كان، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، فالمشروع الخاص والمشروع العام والوحدة أو المؤسسة الحكومية أو المتحف أو الجمعية الخيرية تحتاج إلى الوظيفة المالية، ولا يقتصر وجود الوظيفة المالية عن المؤسسات المذكورة بل تجدها على المستوى الفردي والعائلي.

تتبع أهمية الوظيفة المالية من الدور المحوري لها في عمل تلك المؤسسات ، والنشاط الأساسي للوظيفة المالية في

أي مشروع إنتاجي أو خدماتي هي إدارة المال، فأى منها لا يستطيع أن يبدأ أو يعمل دون توفر الأموال اللازمة

بالتكلفة اللازمة من مصادرها المختلفة وأى منها لا يحتاج إلى مواءمة تدفقات إيراداته مع نفقاته والمحافظة على مركز

سيولة ملائم؟ كل هذه الأنشطة من اختصاص الوظيفة المالية إذا تتبعنا التغيرات الكبيرة التي حدثت على المشاريع

خلال تطورها منذ بداية هذا القرن نجد أن كل شيء فيها قد تغير إلى أهمية المال، فقد زادت أهميته مع زيادة تكلفة

التمويل فالمشروع يبدأ وينتهي بالمال، فتوفر المال ضروري لقيام المشروع وضروري لتشغيله ونموه، فالمال بالنسبة للمشروع

كالدماغ بالنسبة لجسم الإنسان، فجسم الإنسان لا يكون صحيحا إلا إذا كان الدم بالحجم المناسب و الخواص المناسبة

ويسري بالشكل المناسب فإذا نقصت كمية الدم في جسم الإنسان أو تعطل سيرها بدأ الجسم في الذبول وفقد

نضارته وإذا عجز العلاج ينتقل إلى الموت المحتوم، ولينتظم هذا الحال في الجسم البشري عهد الله سبحانه وتعالى إلى

الخلايا بتكوين الدم وإلى القلب بالسهر على تدفقه وكذلك الحال بالنسبة للمشروع لن يكون مشروعا ناجحا بأي

مقاييس إلا إذا توفر المال. (خلال حياة المشروع) بالحجم الأمثل من المصادر المناسبة في الوقت المناسب فالوظيفة

1: فريد النجار، "الإدارة المالية التطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص37.

المالية تقرر مدى الاعتماد على القروض بالتمويل، فهي تقرر الحصول على المال بالتوليفة الملائمة ما بين أموال الملاك وأموال الدائنين، ومن هذه التوليفة نحدد تكلفة التمويل.

ومن مشاهدتنا اليوم في عالم الأعمال ضمن الجو التنافسي الشديد يمكن القول أن نجاح وحتى بقاء أي مشروع وقدرته ورغبته على استمرارية الإنتاج والاستثمار في أصول ثابتة ومتداولة تعتمد على حد كبير على سياساتها المالية، ولن يحافظ على نموه وربحيته إلا بإعطاء الاعتبارات المالية الأولوية القصوى¹.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة المالية وأهدافها.

تقوم الوظيفة المالية بعدة وظائف أساسية فهي تساعد المؤسسة على الاستمرارية، وتحقيق النمو كما تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: وظائف الإدارة المالية:

تشمل الإدارة المالية شركات الأعمال بوظائف متعددة ومتنوعة مهمتها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل الشركة وحجمها إلا إنها تشترك في مضمون واحد وهو المساعدة في تحقيق الهدف.

1. وظيفة اتخاذ القرار:

تعرف عملية اتخاذ القرار أنها: اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة، وتعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة.²

وعلى مستوى الإدارة المالية فإن جوهر عملها وفق المنهج الحديث كونها إدارة قائمة على اتخاذ القرارات المالية وعلى الرغم من عدم وجود نموذج واحد لشكل القرار المالي الذي تلجأ إليه الإدارة المالية إلا أن مضمونه يكون عادة متماثل، حيث تتوزع هذه القرارات بين: قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح، قرارات الاستثمار.³

2. وظيفة التخطيط المالي:

1: سلمان أبو صباح، "الإدارة المالية"، الشركة العربية للنشر، الطبعة التاسعة، 2008، ص 09.
2: أحمد ماهر وآخرون، "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 321.
3: حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، الوراق، الأردن، 2004، ص 68.

تعتبر وظيفة التخطيط المالي من أهم الوظائف وتتعلق هذه الوظيفة بدراسة وتقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المنشأة، ووضع الخطط التي يسير عليها المشروع في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصير الأمد أو طويل الأمد¹.

وبشكل عام فإن وظيفة الإدارة المالية في التخطيط المالي سوف تظهر أهميته في كونه أداة فعالة لتحسين واستخدام الإمكانات المالية والوسائل المادية واستخدام عمل العاملين بأقصى درجة من الإنتاجية لذلك فإن اللجوء إلى التخطيط المالي يساعد في تطبيق مبادئ التوفير وعدم هدر والتبذير من أجل زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف وتوسيع حجم مصادر التراكم واستخدام الحسابات المالية والعينية بصورة عقلانية².

3. وظيفة الرقابة المالية:

يقصد بها تتبع ودراسة الأعمال الماضية وكذلك الأعمال الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً للخطة الموضوعية ويشمل ذلك وضع معايير ومقاييس رقابية محددة للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً للخطة الموضوعية ويشمل ذلك وضع معايير ومقاييس محددة لمقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير وتحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابها بقصد وضع العلاج اللازم لها في الوقت المناسب وهذا يتطلب وضع نظام رقابي فعال يتصف بالمرونة والسهولة والواقعية والوضوح وعدم التكاليف، وتمازس الرقابة المالية من داخل المشروع ومن خارجه³. فالرقابة على الموارد المالية تستخدم ثلاث أدوات وهي:

أ. الموازنات:

الموازنة هي التعبير عن الأنشطة المستقبلية للتنظيم أو الوحدة الفرعية في شكل مالي أو وحدات كمية أخرى ومن المألوف إعداد الميزانيات عم عام والتي تعتبر الأساس في معظم أنظمة الرقابة.

ب. النسب المالية:

يعتبر التحليل بالنسب المالية الأداة الثانية التي يستخدمها المدراء في مجال الرقابة المالية و تصنف إلى أربع مجموعات:

- نسب السيولة؛
- نسب الرفع والتغطية؛
- نسب النشاط؛

1: عبد الحليم كراجه و آخرون، "الإدارة والتحليل المالي، أسس، مفاهيم تطبيقات"، دار الصفاء، الأردن، الطبعة 2، 2002، ص 24.

2: حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 75

3: عبد الحليم كراجه، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35

• نسب الربحية .

لكي تصبح النسب المالية أداة مالية مفيدة في مجال الرقابة لا بد أن يتوفر لدى الإدارة أساس للمقارنة يسمى الأساس الذي يتم به مقارنة النسب المحسوبة بالمعايير حيث نصل إلى هذه المعايير بطريقتين:

- مقارنة نسب الشركة عن العام الحالي بالنسب المناظرة للعام السابق؛
- مقارنة نسب الشركة المحسوبة عن فترة معينة بالنسب المناظرة لشركات مماثلة أو متوسط نسب الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.

ج.المراجعة المالية:

تعتبر المراجعة المالية الأداة الثالثة للرقابة على الموارد المالية فقد تكون المراجعة خارجية أو داخلية، فالمراجعة الخارجية تكون بواسطة خبراء في المحاسبة والمراجعة حيث يكون الخبير مستقلاً ولا يعمل بالشركة حيث يقوم بالتدقيق ومراجعة القيود المحاسبية والمستندات المؤيدة لأي عملية وأنه روعي في إعداد القوائم المالية و فق القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها لذلك يعتبر هذا النوع من الرقابة المالية رقابة لاحقة أي تاريخية أما المراجعة الداخلية تؤدي نفس الغرض الذي تؤديه المراجعة الخارجية ولكن الاختلاف يكمن في القائم بالمراجعة حيث يقوم بالمراجعة الداخلية أحد موظفي الشركة بهدف تأكيد من صحة الحسابات والبيانات المالية.

4.وظيفة التنظيم المالي:

يعني التنظيم في الإدارة المالية تحديد سلطات مسؤوليات العاملين وتصميم الهيكل التنظيمي وتنسيق جهود الأفراد الذين يعملون في المؤسسة لتسهيل تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة¹.
تمارس الإدارة المالية وظيفة التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية ويتم ذلك من خلال رفع كفاءة الأداء المالي وتحقيق الأهداف بصورة أكثر اقتصادية. ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية من خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية².

ثانياً:أهداف الإدارة المالية:

تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق أهداف متعددة نابعة من الأهداف الإستراتيجية للإدارة العليا في المنشأة، وقد تكون هذه الأهداف تقليدية نشأت بنشوء الشركات وظهورها للوجود وهذه الأهداف تنبع من النوازع الذاتية للأفراد

1: كنجو عدو كنجو، إبراهيم وهي فهد، "الإدارة المالية"، دار الميسرة، الأردن، طبعة 2، 2002، ص 26.

2: حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره ص 83.

ومؤسسي الشركات الهادفة إلى تحقيق منافع شخصية، كما أن هذه الأهداف قد تكون متطورة بشكل يساير التطورات الحاصلة في مفهوم المنشأة في عالمنا المعاصر، إذ أن الأهداف وفق هذا التصور تتماشى مع السياسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من السياسات الأخرى ولكن بشكل عام يمكن حصر أهداف الإدارة المالية بثلاث أو أكثر من الأهداف الرئيسية التي يمكن إيجازها بما يلي¹:

1. هدف تعظيم الأرباح:

يوجد مفهومين للربح :

أ. الربح الاقتصادي:

مقدار التغير في القيمة الصافية للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية محددة (عدة سنوات).

ب. الربح المحاسبي:

ويعني الفرق المحقق بين الدخل المحقق من قبل الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة والمصروفات التي تكبدتها هذه الوحدة خلال هذه الفترة لتحقيق هذا الدخل.

2. هدف تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم:

حتى نصل إلى هدف الإدارة المالية لا بد أن ننظر ما يريده الملاك إذن الهدف هو تعظيم القيمة السوقية للأسهم ويتضح هذا جليا في شركات المساهمة التي تباع أسهمها في السوق، أما بالنسبة للشركات الخاصة والتي يملكها شخص واحد أو مجموعة من الشركاء دون أن يكون لهم أسهم سوقية فهناك تعريف اعم وأشمل للهدف من الإدارة المالية يلائم جميع أنواع الشركات وهو تعظيم ثروة الملاك.

3. هدف السيولة:

هنالك مفهومان للسيولة هما:

أ. المفهوم الكمي: وهو يعتمد على كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد وهذا المفهوم ضيق لاعتماده

على هذه الموجودات في تقييم السيولة ولعدم استطاعة المنشأة الحصول على أموال أخرى كالاقتراض أو زيادة رأس المال والأرباح

ب. مفهوم التدفق: وهو ينظر للسيولة على أنها كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد بالإضافة إلى ما يمكن الحصول عليه من الأموال من المصادر الأخرى.

1: عبد الستار مصطفى الصباح، سعود العامري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ويمكن تعريف السيولة كما يلي¹:

هي قدرة المشروع على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة وبدون خسائر من خلال الحصول على الإيرادات بشكل طبيعي، وتختلف مصادر هذه الإيرادات وبصورة عامة قد تكون هذه الإيرادات ناجمة عن تحويل المخزون إلى مبيعات وتحصيل الذمم المدينة، أو من مصادر عديدة أخرى بهدف تعزيز ثقة الآخرين بإمكانية المشروع على تسديد في الوقت الملائم، إذ أن الحكم على درجة سيولة الأصل تكون من خلال وقت تحويله إلى نقد دون تحمل أية خسائر.

كما يمكن تعريفها كذلك²:

نعني بالسيولة توفير أموال سائلة كافية لدى المؤسسة لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها أو هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسائر كبيرة؛

إن كفاءة الإدارة المالية في تحقيق هذا الهدف تجعلها دائماً قادرة على تسديد ما عليها من التزامات مستحقة؛ إن تحديد هذا الجزء من الموجودات على شكل نقد سائل أو موجودات قابلة للتحويل إلى نقد سائل تحدده قرارات الإدارة المالية وإذا ما ضمنت الإدارة المالية ذلك وفقاً لحاجتها تكون قد حققت هذا الهدف بفعالية.

وتقتضي الإشارة إلى أن هذا الهدف لا يعني أن الإدارة المالية سوف تحتفظ بوقت معين بكل ما تحتاجه من سيولة إنما يعني التزام الإدارة المالية بالمقدار الكافي وفي الزمن المطلوب ويرجع السبب في ذلك أن الاحتفاظ بالموجودات على شكل نقد سائل وموجودات شبه سائلة وبأكثر من حدودها الاقتصادية يعني من وجهة النظر التحليلية تأخير جزء من الاستثمارات عن أدائها التشغيلي ومن زاوية أخرى فإن انخفاض الموجودات السائلة وشبه السائلة عند الحدود المقررة لها اقتصادياً يعني فقدان جزء من المنافع الاقتصادية المتأتية عن استخدامات النقد.

4. هدف تعظيم العائد الاجتماعي:

العائد الاجتماعي هو العائد الخاص بالمجتمع ككل ويمكن قياس العائد الاجتماعي برغبة المستهلكين في دفع قيمة منتجات الشركة، فالمؤسسة مسؤولة مسؤولية اجتماعية تستدعي توفير بيئة عمل آمنة، وإنتاج سلع وخدمات آمنة وكذلك تجنب تلوث الهواء والماء والطبيعة بوجه عام لكن لهذه الأعمال ذات المسؤولية الاجتماعية كلفة، ومن المشكوك فيه القول عما إذا كانت كل المؤسسات راغبة أو قادرة على تحمل التكاليف طواعية فإذا تصرف بعض

1: دريد كمال آل شيب، "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج النشر و التوزيع، 2009، الأردن، ص 26.

2: عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المؤسسات لتحقيق هذا الهدف بينما لم تقم مؤسسات أو شركات أخرى بذلك فإن تحقيق المسؤولية الاجتماعية قد تعترضه بعض الصعوبات منها:¹

-إن الشركات التي تعمل على تحقيق هذا الهدف تصبح في وضع تنافسي أضعف لاجتذاب رأس المال من تلك التي تتلافى تكاليف المسؤولية الاجتماعية وتفسير ذلك هو أن الشركات التي تتحمل هذه التكاليف ترتفع أسعار منتوجاتها لتغطية هذه التكاليف الإضافية وبالتالي فإن أسعارها في السوق سوف تكون أعلى وقدرتها على المنافسة أضعف من تلك التي تظل أسعار منتوجاتها منخفضة نسبياً؛

-يتجنب المستثمرون الشركات التي تخصص بعض مواردها لمشاريع اجتماعية أو للعناية بموظفيها، مثل السكن، التعليم والتدريب... الخ لأن المؤسسات عادة ما تكون مقيدة بعوامل رأس المال بعكس الشركات الأخرى التي تركز كل اهتماماتها على زيادة أرباح حملة الأسهم متجاهلة قوانين السلامة العامة وتلوث البيئة والعناية بموظفيها.

ولكن هل يعني ذلك كله انه لا يجب على المنشآت تحمل المسؤولية الاجتماعية، وبالطبع لا فكثير من النشاطات المولدة للتكلفة هي في الواقع إلزامية وليس طوعية وفيما يخص المسؤولية الاجتماعية فإن العبء تؤدي هذا الدور الاجتماعي بطريقة طوعية انطلاقاً من فلسفة مفادها أن عوائد هذا الدور أكبر من تكاليفه.

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

تختلف مكانة الإدارة المالية باختلاف حجم المؤسسات إلا أن ارتباطها يبقى وثيقاً بمجالات العلوم الأخرى، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من خلال تبيان مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي، وكذا إبراز علاقة الإدارة المالية بمجالات العلوم الأخرى.

أولاً: مكانة الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي:

لو نظرنا إلى الوظيفة المالية نظرة عامة وشاملة لوجدنا أنها في حقيقة الأمر واحدة في جميع المنشآت وذلك من ناحية مظاهرها الرئيسية، ومعنى هذا أن الاعتبارات المالية توجد في جميع المشروعات بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها، حقا إن تفاصيل الوظيفة قد تتفاوت تفاوتاً بيناً، وكن المبادئ والأسس العامة لهذا العمل واحدة لا اختلاف فيها .

والطرق التي تتبعها المنشآت المختلفة لتنظيم الوظيفة المالية تختلف اختلافاً ملحوظاً، ففي المشروعات الصغيرة نجد أن صاحب المشروع أو مديره (عادة يجمع بين الصفتين) هو المسؤول الوحيد عن الإنتاج والتسويق والتمويل

1: عبد الستار الصباح، سعود العامري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

وأحيانا عن المزيد من الوظائف الأخرى، ويطلق على هذه الإدارة اسم الإدارة المالية كما يطلق على رئيسها عادة اسم المدير المالي، ولكن يلاحظ أن بعض المنشآت الكبرى وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية قد تقوم بتقسيم مسؤوليات النشاط المالي بين المدير وبين المراقب المالي، فتستند إلى المراقب المالي بالإضافة إلى عمله الأصلي وهو الإشراف على الحسابات، مسؤولية إعداد التنبؤات المالية والموازنات التخطيطية وتقويم فعالية استخدام الأموال في النواحي المختلفة في المشروع، وفي هذه الحالات غالبا ما يكون المراقب المالي مسؤولا عن المدير المالي، ولكن في بعض الأحيان قد نجد أن كلاهما يكون مسؤولا أمام رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب وينبغي على المدير المالي أن يكون قريبا من قمة الهيكل التنظيمي للمشروع وأحد الأسباب التي تبرر وجوده في أعلى السلم الإداري هو الأهمية الكبرى لعمليات التخطيط و التحليل والرقابة والتي يعتبر المدير المالي مسؤولا عنها، ومن الأسباب الأخرى لعدم تفويض هذه المسؤولية إلى مسؤوليات أقل أو اتساع أسلوب اللامركزية بخصوصها، هو أن الكثير من القرارات المالية تؤثر على حياة المشروع كله بذلك نلاحظ أن العديد من المظاهر الهامة للوظيفة المالية تقوم بها الإدارة العليا للمشروع: مجلس الإدارة رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، ولجان مجلس الإدارة.

وقد يقوم مجلس الإدارة بناءً على نصيحة رئيسه باتخاذ القرارات النهائية في أمور معينة مثل بناء مصنع جديد أو الحصول على قرض طويل أو قصير الأجل، فبالرغم من أن هذه القرارات النهائية في الميدان المالي قد يتخذها مجلس الإدارة إلا أن المدير المالي مازال مسؤولا مسؤولية هامة بمساهمته الفعالة في عملية الوصول إلى قرارات سليمة في الكثير من الأمور التي تتعلق بوظائف أخرى للمشروع، وتقع على المدير المالي مسؤولية التأكد من أن النواحي المالية المتعلقة بهذه القرارات قد عرضت عرضا سليما أمام هؤلاء المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية، كما عليه أن يتأكد من فهمهم لهذه النواحي فهما كاملا¹.

ثانيا: علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى:

ترتبط الإدارة المالية ارتباطا وثيقا بالعلوم الأخرى وعلى المدير في أي مشروع ان يكون على علم ودراية بهذه العلوم التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة ومن بين هذه العلوم نجد²:

أ. الإدارة المالية والحاسوب:

كان أول استخدام للحاسوب في الشركات في الحقل المالي وخاصة المحاسبة في مجال احتساب الرواتب وإصدار الفواتير وإدخال وإخراج الفواتير من وإلى المخزون، وجاء الحاسوب لإنجاز هذه الأعمال الروتينية بسرعة ودقة.

1: دريد كمال آل شيب، مرجع سبق ذكره، ص50.

2: عدنان تايح النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص237.

فعلى سبيل المثال الحاسوب يعطي المعلومات المطلوبة بسرعة عن المخزون السلعي ومن التقنيات الموجودة والمستخدمه بكثرة برنامج التقييم والمتابعة ويستخدم في التخطيط والرقابة والمحاكاة، وتطبق على رقابة البضاعة البرمجة الخطية هو أسلوب رياضي يستخدم للحصول على حلول للمشكلة إذا ما عرفت مدخلاتها ومخرجاتها ويحدد البرنامج الإنتاجي الأفضل إذا ما أعطي كل المتغيرات المعروفة وتحليل الشبكي وتحديد المسار الحرج، وتحديد الحد الزمني الأدنى وجداول التكلفة الدنيا وهي من الأساليب الكمية الحديثة في الإدارة.

إن معرفة هذه الأساليب الكمية الحديثة تساعد المدير المالي في عملية التحليل واتخاذ القرارات الرشيدة ووضع الموازنات النقدية التقديرية والمساعدة في اتخاذ القرارات المالية بشكل أدق وأسرع عند المفاضلة بين البدائل عن طريق تحليل الحساسية.

ب. الإدارة المالية والمحاسبة:

إن الخلفية المحاسبية ضرورية للمدير المالي كما أن البعض ينظر إلى وظيفة التمويل والمحاسبة داخل المنشأة على أنها نفس الشيء وذلك نتيجة استخدام نفس المصطلحات ونفس القوائم المالية، ولكن في الواقع إن اهتمام المحاسبة ينصب على عملية جمع البيانات المالية وتصنيفها لغاية وضعها في القوائم المالية، في حين أن اهتمام الإدارة المالية الأساسي هو التحليل من تلك القوائم و البيانات واتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة.

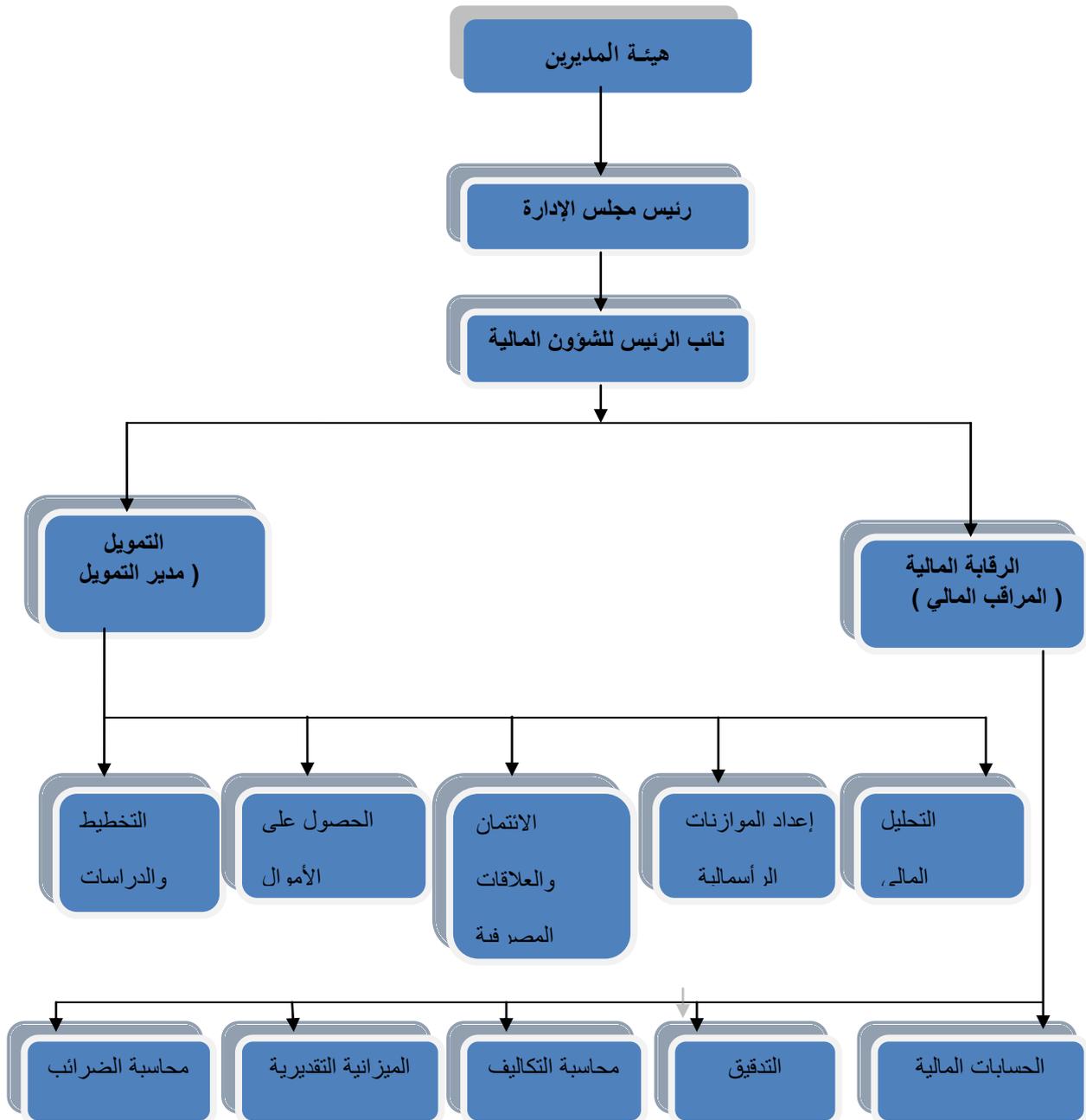
ج. الإدارة المالية والاقتصاد الجزئي:

تهتم نظرية الاقتصاد الجزئي بالعلاقة بين الطلب والعرض واستراتيجيات تعظيم الربح حيث تستند الأخيرة في رسمها على النظريات الاقتصادية الجزئية، خاصة القرارات المتعلقة بتحديد التشغيل الأمثل لعوامل الإنتاج والمستويات المثلى للمبيعات واستراتيجيات التسعير للمنتجات، حيث تتأثر هذه الجوانب بالنظريات الاقتصادية الجزئية، فتوجد نظريات تساعد في قياس مستوى المنفعة، والخطر، ومحددات القيمة أو الثمن، وإذا لم يستطيع المدير المالي تطبيق هذه النظريات فإنه على الأقل يعمل من خلال مجموعة المبادئ العامة المشتقة من هذه النظريات.

د. الإدارة المالية والاقتصاد الكلي:

يهتم الاقتصاد الكلي بالنظام المصرفي ككل والوسطاء الماليين، وكذلك السياسات المالية الحكومية ومتابعة النشاط الاقتصادي داخل المجتمع وكيفية السيطرة عليه، ولكن هذه النظريات لا تعترف بالحدود الجغرافية لذلك فهي تطرق إليها المنظمات و المؤسسات المالية حيث تتدفق الأموال فيما بينها، لذلك فعلم الاقتصاد الكلي يعطي المدير المالي خلفية جديدة لمراقبة تطورات أسعار الفائدة وكمية رؤوس الأموال المتاحة في السوق والتنبؤ باحتياجاتها في المستقبل وذلك من أجل وضع خطط للاستثمار من حيث الكمية والتوقيت وطريقة التمويل.

الشكل رقم (01): موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي:



المصدر: دريد كمال آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 31.

وتختلف مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة المالية من مشروع إلى آخر حسب طبيعة عمل المشروع وحجم المعاملات المالية ونظريته إلى مهام الإدارة المالية، ويرتبط توزيع المهام والأعمال على الأقسام الأساسية بحجم وطبيعة المشروع، فإن كان المشروع كبير سوف تتفرغ من الإدارة المالية أقسام وفروع ومهام أخرى، والملاحظ على موقع الإدارة المالية في سلم الهيكل التنظيمي المعروض في الشكل رقم (01) إن المدير المالي يعد الآن من كبار الإداريين في المشروع

ومن مستوى الخط الأول، ويشارك في اتخاذ القرارات الأساسية وهو يشرف بصورة مباشرة على قسم الرقابة المالية والتمويل، ويقوم المسؤول المالي بتحديد السياسات المالية والتخطيط المالي للمشروع ويساهم في قرارات توزيع الأرباح والإنفاق الرأسمالي واختيار مصادر الأموال طويلة الأجل، ويرتبط به قسمين أساسيين هما قسم الرقابة المالية وقسم التمويل ويتفرع هذان القسمان إلى فروع أساسية أخرى مسؤولة عن تنفيذ المهام المتعددة الإدارة المالية، فقسم الرقابة المالية ترتبط بين المحاسبة المالية والتدقيق ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الضريبية، وتكون مهام هذه الفروع إنجاز عمليات التخطيط والرقابة المالية وتهدف إلى التخطيط الاستثمارات والتنبؤات في حجم المبيعات وحجم الإرباح التي سيحققها المشروع، إضافة إلى الإشراف على التنظيم المحاسبي وإعداد الميزانية الفعلية ومقارنتها مع الميزانيات التقديرية لمعرفة ما تحقق من إنجازات حقيقية مقارنة بالخطط الموضوعة، وتقدير الاستحقاقات الضريبية المترتبة على المشروع وتحديد أوقات تسديدها أي القيام بكافة الأعمال الداخلية للمشروع إما مدير التمويل، فترتبط فيه فروع التحليل المالي وإعداد الميزانيات التقديرية ومصادر الحصول على الأموال وإدارة السياسة المالية وتقدير الحاجة إلى الائتمان وإعداد الدراسات والخطط المستقبلية، وكذلك مسؤوليته عن تكوين العلاقات مع المصارف والمساهمين وتكون واجباته بإعداد الموازنات الاستثمارية، واتخاذ أموال المشروع وتقييم الاستثمارات الرأسمالية والمساهمة في إعداد الخطط العامة للمشروع¹.

1: دريد كمال آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

تعد عملية اتخاذ القرارات من الموضوعات الهامة والتي تعدد وجهات النظر في تعريفها وذلك تبعاً لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين وكذلك نتيجة لاختلافات في خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والاجتماعية.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات.

إن متخذ القرار سواء مسير أو مساهم أو مالك لا يعتمد على العشوائية عند اتخاذه للقرار. وإنما يعتمد على معطيات دقيقة تساعده على ذلك، حيث سيتم التطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار وهذا ما سنتعرف إليه كما يلي:

أولاً: تعريف القرار La Décision:

● يعرف القرار على أنه: مجموعة من الأعمال المختارة بطريقة عقلانية من بين الإمكانيات المتاحة لتقليص من معدل عدم الملائمة المحسوس في المشكل بغرض التحقق¹.

● وبتعريف آخر فإن القرار هو: اختيار بديل معين من عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو لمعالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل².

وتعني كلمة قرار فصلاً أو حكماً في مسألة أو خلاف، أي أنه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو المجموعة، والمقصود بالتصرف الشعوري هو ذلك التصرف الصادر من الأفراد بعد تفكير تام إذ أن تصرفات الأفراد عامة ما تكون نوعين:

✓ تصرفات شعورية: وهي حصيلة التفكير وتدبير الأمور، وحساب الأشياء؛

✓ تصرفات لا شعورية: عادة ما تكون على شكل انعكاسات و انفعالات ذاتية وآنية على شكل استجابات³.

وعليه فالقرار هو ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة للتفكير في ظل وجود عدة بدائل حيث يقوم

القرار على الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معين.

ثانياً: تعريف عملية اتخاذ القرار.

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات على أنه:

● إذا كان القرار عبارة عن عملية تخضع للاختبارات، فلا يمكن النظر إلى اتخاذ القرار على أنه القدرة و الحسم على اختيار بديل معين من عدة بدائل متاحة¹.

1: Chardon J .L,Separi.S."Organisation et Gestion de l'entreprise édition Dunod" .paris. 1998, P284

2: محمد عبد الفتاح ياغي، "اتخاذ القرارات"، دار وائل للنشر والنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2010، ص 15.

3: مؤيد عبد الحسن الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 49.

- يعرف اتخاذ القرار على أنه : العملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المؤسسة².
- ويعرف أيضا على أنه: القدرة على اختيار الأعمال و استعمال الوسائل المتاحة لتقليص الفرق بين ما تهدف إليه المؤسسة و الحالة المحيط الذي يعرض اختيارات مختلفة³.
- وهناك من يرى أن عملية اتخاذ القرارات هي: الحكم باختيار استراتيجي أو التصرف الذي يعتقد متخذ القرار انه يقدم الحل الأنسب للمشكلة⁴.
- كما نجد أن عملية اتخاذ القرار هي: اختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكلة، انتهاز فرصة⁵.
- ومن التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف شامل:فإن اتخاذ القرار هو قيام الشخص على الاختيار بين عدة بدائل متاحة لاختيار بديل مناسب، ورفض بقية البدائل الأخرى بطريقة فعالة وليس بعشوائية وفق أساليب علمية معتمدة عليها.
- فعملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية صناعة القرار وبالتحديد هي تتمثل في مرحلة الاختيار والتنظيم فحين أن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تعود إلى عملية اتخاذ القرار.
- ويرى عالم الإدارة "هربرت سيمون" أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي مرادفة لعملية الإدارة كلها، فمسؤولية الإدارة تشمل ضمن اختصاصاتها التخطيط، و التخطيط يشمل بالضرورة مجموعة من القرارات.
- (ماذا يجب أن نفعل؟. متى؟. كيف؟. أين؟)
- واختصاص آخر للإدارة هو عملية التنظيم والتوجيه والرقابة، وهذه الاختصاصات بدورها تشمل بالضرورة مجموعة من القرارات، إذن اتخاذ القرارات هو المرادف لمسؤولية الإدارة⁶.
- وتجدر الإشارة هنا إلا أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق إليهما وهما اتخاذ القرار وصناعة القرار، كما يمكن التمييز في هذا الصدد بين القرار وعملية صنع القرار إذ يعتبر الأول هو النتيجة النهائية للعملية

1: أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص321

2: محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص15.

3 : Auriacj. M.allBTS."Economie de l entreprise", édition Tectiniplus , paris ,1995,p272

4 : Jean-Francois Dhenin, Brigitte frou nie, "50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise", édition Bréal, paris, 1998, p 175

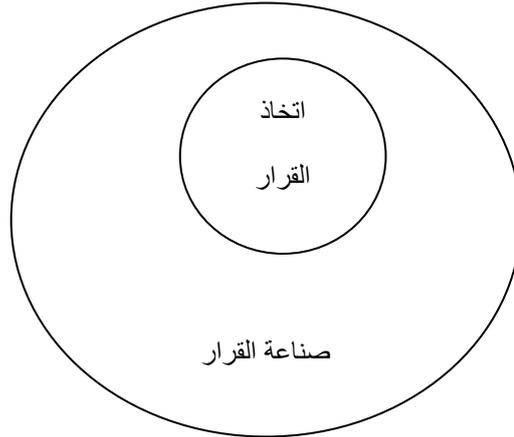
5: علي فهمي، "نظم دعم إتخاذ القرار و الأنظمة الذكية"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 21.

6: حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص68.

أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار، وقد ذكر "فيزجيرالد" في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب و النتيجة ويعني بها اتخاذ القرار و صنع القرار لان العملية في أصلها تحدث في العقل البشري و هناك لا يمكن الفصل بين السبب و النتيجة¹.

و الشكل التالي يوضح موقع عملية اتخاذ القرار من صنع القرار:

شكل رقم (02): موقع عملية اتخاذ القرار



المصدر: محمد عبد العالي النعيمي، مؤيد الفضل، "الإحصاء المتقدم في دعم القرار بالتركيز على منظمات الأعمال الإنتاجية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 16.

من خلال هذا الشكل يتضح أن عملية صنع القرار تتضمن كل مراحل القرار بداية بتحديد المشكلة وتحليل أسبابها وصولاً إلى المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل، ويتضح أن عملية اتخاذ القرار هي الجزء الأهم في صناعة القرار فيمكن الوصول إلى صياغة قرار فعال.

"في الأخير يمكن الاستنتاج أن صنع القرار هي تلك المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، أي أن اتخاذ القرار هي المرحلة الأخيرة من صنع القرار".

ثالثاً: خصائص اتخاذ القرار:

نورد أهم خصائص عملية اتخاذ القرار فيما يأتي²:

- قد يحتاج القرار إلى التجريب قبل التطبيق الفعلي، فقد يتخذ القرار على أساس التجربة، قصد تجنب الخطأ، إذ يعتمد المسبوقون على التجريب، وقد يتخذ القرار على أساس الأسلوب العلمي حيث يعتمد على طرق علمية

1: مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 05.

1: فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2005، ص 58.

مبنية على المنطق و التبرير في الاختيار بين البدائل الممكنة وذلك للاستفادة من الموارد المحدودة كالوقت والجهد
...الخ؛

- اتخاذ القرار يتطلب دائما مراجعة البيئة، (ظروف المنافسة، حالة السوق، حاجات المستهلكين)؛
- يتغير القرار وفقا للظروف المحيطة بالمؤسسة باعتبار أنها تشتغل في بيئة متقلبة وسريعة التغيير تتطلب سرعة اتخاذ القرار أو تجديده أو تعديله بما يناسب التغييرات؛
- يختلف القرار بإخلاف متخذ القرار واختلاف حجم المعلومات المتاحة، فنجد القرار المؤكد في حالة وفرة المعلومات وفي إطار ظروف ثابتة، أما في حالة عدم توفر معلومات أو قلتها يكون هناك قرار غير مؤكد؛

رابعا: أهمية اتخاذ القرار.

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواءً في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي تُوصِل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية وأشد خطورة وأبعد تأثيرا، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني... الخ¹.

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، والبعض يؤثر على جميع العاملين، وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدّمه و تؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، و لها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هـ. سيمون **H. Simon** مغاليا عندما عرف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات، فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء والنمو والازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة².

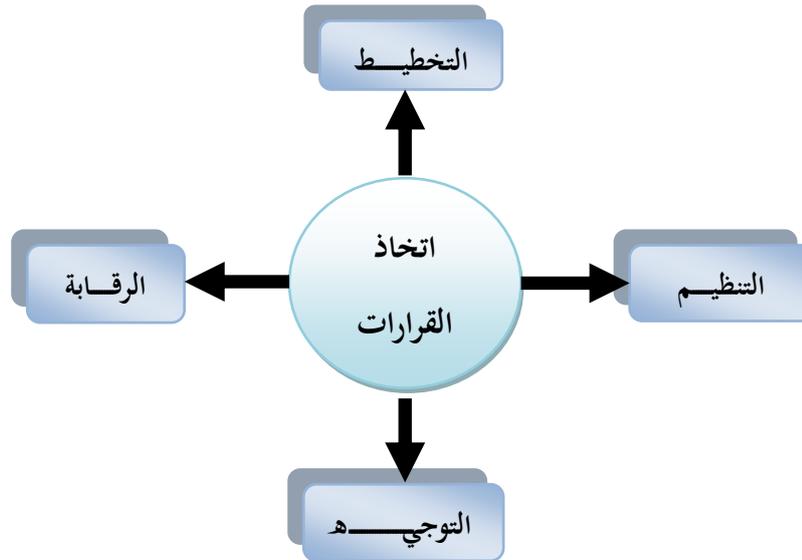
2: جمال الدين لعويسات، "الإدارة وعملية إتخاذ القرار"، دار هومة، ط 4، الجزائر، 2009، ص 29.

2: سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة"، ط 2. Wascad. القاهرة . 1998، ص 16.

فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات¹، فمثلا في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) وتحدد الموارد الملائمة واختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام)، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال...إلخ. كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم وإثارة دوافعهم و تخفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم.

وأخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي ستجريها على الخطة و تصحيح الأخطاء إن وجدت. وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة².

الشكل رقم(03): اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية .



المصدر : ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، ط3، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ص 10.

وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغييرات متسارعة، ومنافسة حادة .

1: جميل أحمد توفيق. "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي". دار النهضة العربية. بيروت. 1986. ص103 .

2: ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، ط3، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ص 10.

فكما سبق وأن ذكرنا، فإن أساس الحكم على الإداري بالنجاح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك معناه تجرد العمل وشلل النشاط، وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار وأهم أنواع القرارات.

أولاً: عناصر عملية اتخاذ القرار:

من أهم عناصر اتخاذ عملية القرار نجد ما يلي¹:

1. **صانع القرار:** سواء كان فرداً أو جماعة وتكون السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار وفقاً لمركزه أو وضعه ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة؛
2. **موضوع القرار:** تتمثل في المشكلة أو المسألة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار من أجل معالجتها ووضع حل مناسب؛
3. **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو تصرف أو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة أي أن كل قرار يتخذ له دافع يشبع حاجة ما وهو المبرر لاتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار؛
4. **المعلومات والبيانات:** حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع لبيانات ومعلومات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها أيضاً وذلك لتأكد من عملية تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منه؛
5. **التنبؤ:** يبين التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلي يحتاج فيها متخذ القرار معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل؛
6. **البدائل:** إن اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختيار واحد من مجموعة من بدائل متاحة، وهو الحل للمشكلة التي هي محل القرار، فتحديد البدائل يعطي فرصة لاختيار الأفضل؛
7. **القيود:** تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ومن أمثلة هذه القيود تلك المتعلقة بالأفراد متخذي القرارات (الدوافع، المهارات المكتسبة)، القيود الفنية (توفير الحاسب الآلي، الأنظمة الخبيرة، وسائل الاتصال...).
8. **النتائج المرغوبة:** يسعى متخذ القرار في كل الأحوال من خلال اتخاذ القرارات إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومتوقعة، إما تحسين وضعية، أو تفادي وضعية سيئة.

1: بن خروف جلية، "دور المعلومات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 62.

ثانيا: أنواع القرارات داخل المؤسسة:

يقوم صاحب سلطة القرار خلال ممارسته للعمل الإداري باتخاذ العديد من القرارات التي تتباين من خلال أثرها. على المنظمة وفعاليتها وكفاءتها وأهميتها والمتغيرات المطلوب دراستها عند اتخاذ القرارات، وهناك القرارات البسيطة التي تتسم بطابع استراتيجي مثل قيام المؤسسة بتأسيس خط إنتاجي جديد.

توجد عدة تصنيفات للقرارات سنذكر أهمها على النحو التالي:

أ. حسب درجة الأهمية .

يقسم أنسوف (ANSOFF) القرارات حسب هذا المعيار إلى قرارات إستراتيجية، و قرارات تكتيكية (إدارية)، وقرارات تشغيلية.

● القرارات الإستراتيجية:

وهي القرارات التي تعني بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المؤسسة¹. والقرارات الإستراتيجية تأخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا بالمؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، وتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وهي اغتنام الفرص و تجنب مخاطر البيئة، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع و الاستخدام بهذه الموارد².

● القرارات التكتيكية (الإدارية):

تمثل القرارات التكتيكية تجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد، ويغلب عليها طابع المرحلة في تنفيذ السياسات العامة للمؤسسة، ولكنها تكون ضمن إطار الاتجاه العام لها. ويقوم المديرون باتخاذ هذه القرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء و فرض قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها³.

● القرارات التشغيلية:

تعنى القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفعاليتها، تتخذ هذه القرارات من قبل المشرفين في الإدارة الدنيا، والقرارات التشغيلية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ. ويتوقع من

1: جمال الدين لعويسات ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2 : حسين بلعجز، "نظرية القرار : مدخل إداري وكمي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 101

3: جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 36.

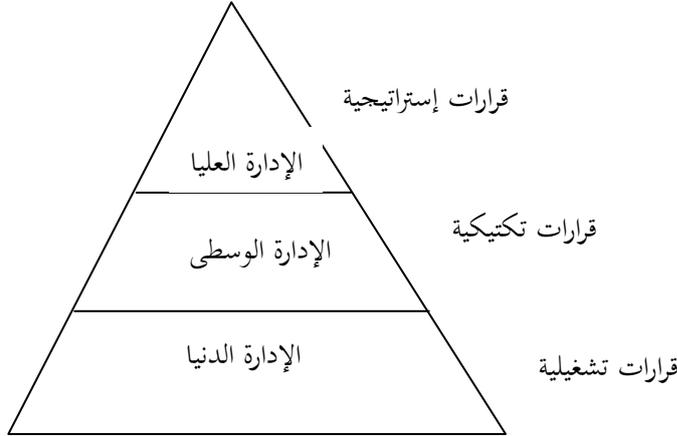
المديرين والمشرفين في هذا المستوى الإداري اتخاذ القرارات لضمان التنفيذ حسب معايير معدة سلفا والأمثلة على هذه القرارات تشمل قبول أو رفض القروض، وتقدير مواعيد وكميات البضائع المعاد طلبها، وتقسيم الأعمال على العمال¹.

فهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها متخذ القرار والمعلومات التي لديه وتتسم بالتكرار وهي من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان فهذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد و البحث من قبل متخذها، وهي قرارات قصيرة الأجل في غالب الأحيان كونها تتعلق بأسلوب العمل الروتيني².

فيتم اتخاذ القرارات التشغيلية عن طريق تنفيذ التعليمات الصادرة إليها من الإدارة الوسطى وذلك بإصدار التوجيهات و القرارات التفصيلية عن كيفية و موعد ومكان التنفيذ للقائمين بذلك، ويشكل هذا النوع من القرارات نسبة كبيرة من القرارات المتخذة في المؤسسة³.

وسنوضح من خلال الشكل الموالي أنواع القرارات وذلك حسب المستويات الإدارية:

الشكل رقم(04): أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية.



La source:Lasary,Economie d'entreprise,ImprimerieEssalem, Alger,2001,P74.

1 : جمال الدين لعويسات، المرجع نفسه، ص 37

2 : عبد الهل إبراهيم الفقي، "نظم المعلومات المحسوبة و دعم اتخاذ القرار"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 121.

ب. حسب إمكانية برمجتها أو جدولتها:

حسب ألبرت سيمون A.Simon وفق هذا المعيار يتم التمييز بين نوعين من القرارات هما القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

• القرارات المبرمجة:

هي قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملاتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقاً وهي تشبه القرارات التشغيلية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية تعالج مشاكل متكررة. بعبارة أخرى القرارات المبرمجة هي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فوراً وفق معايير مبرمجة سلفاً، ومن أمثلة هذه القرارات إعادة الطلب عند مستوى معين من المخزون¹.

• القرارات غير المبرمجة:

هي قرارات جديدة و غير مركبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن ظهرت من قبل أو بسبب أن طبيعتها أو تكوينها الدقيق يكون محيراً أو معقداً أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة الى وضع حل خاص مفصل لها، فهي قرارات جديدة واستثنائية و لا تتكرر بصفة دورية منتظمة، وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها فهي حالات جديدة و ليست متشابهة، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها و البحث في احتمالات نتائجها.

ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات قرار إنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتج جديد في السوق...، ومن الطبيعي أن يكون لمستويات الإدارة العليا في المؤسسة دور كبير في الإعداد والإشراف على اتخاذ القرارات نظراً لطبيعتها(معقدة) وارتباط مستقبل المؤسسة ونجاحها بهذه القرارات².

1: منعم زمير الموسوي، "اتخاذ القرارات الإدارية-مدخل كمي في الإدارة"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998، ص 35.

2: ناديا أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الجدول رقم (01): الفرق بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
• روتينية و متكررة	• غير متكررة.
• الظروف مستقلة وثابتة.	• الظروف فيها متغيرة وغير مستقلة.
• البيانات تكون شبه مؤكدة.	• البيانات غير مؤكدة نسبيا.
• الوقت و الجهد المطلوب محدود.	• الوقت و الجهد المبذول فيها كبير نسبيا
• تتخذ في مختلف المستويات الإدارية.	• غالبا ما يتم إتخاذها في المستويات الإدارية العليا
• تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمؤسسة.	• تتعلق بالبعد الإستراتيجي للمؤسسة.

المصدر: محمد الصيرفي، "القرار الإداري ونظم دعمه"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص18.

ت. حسب ظروف صناعتها:

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة،ويمكن تقسيم القرارات حسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

• قرارات حالة التأكد التام:

تفرض حالة التأكد التام المعرفة الكاملة لنتائج كل بديل من البدائل المعروضة، وعلى ذلك تستطيع الإدارة تحديد تكلفة كل بديل من البدائل المعروضة والعائد من كل بديل، وفي حالة التأكد تستخدم النماذج المحددة ويكون لدينا البدائل التالية:

- حالة وجود عائد محدد من كل بديل من البدائل الممكنة؛

- حالة وجود أهداف متعددة لكل بديل من البدائل الممكنة¹.

وتتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار ولو أن هذه

الحالة تعتبر غير واقعية، حيث أنه لا يمكن وجود تأكد تام².

1: زينب بن تركي، "الأساليب الكمية في صناعة القرار"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2006، ص 94.

2: Patrice VIZZAVONA, "Gestion financière", ed. Berti, Alger, Algerie, 1993, p 355

• القرارات في ظروف المخاطرة:

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة الاحتمال لحدوثها¹، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة،

• القرارات في حالة عدم التأكد:

وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكانية حدوث أي من المتغيرات ، أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا تُعرفُ درجة احتمال حدوثها².

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار.

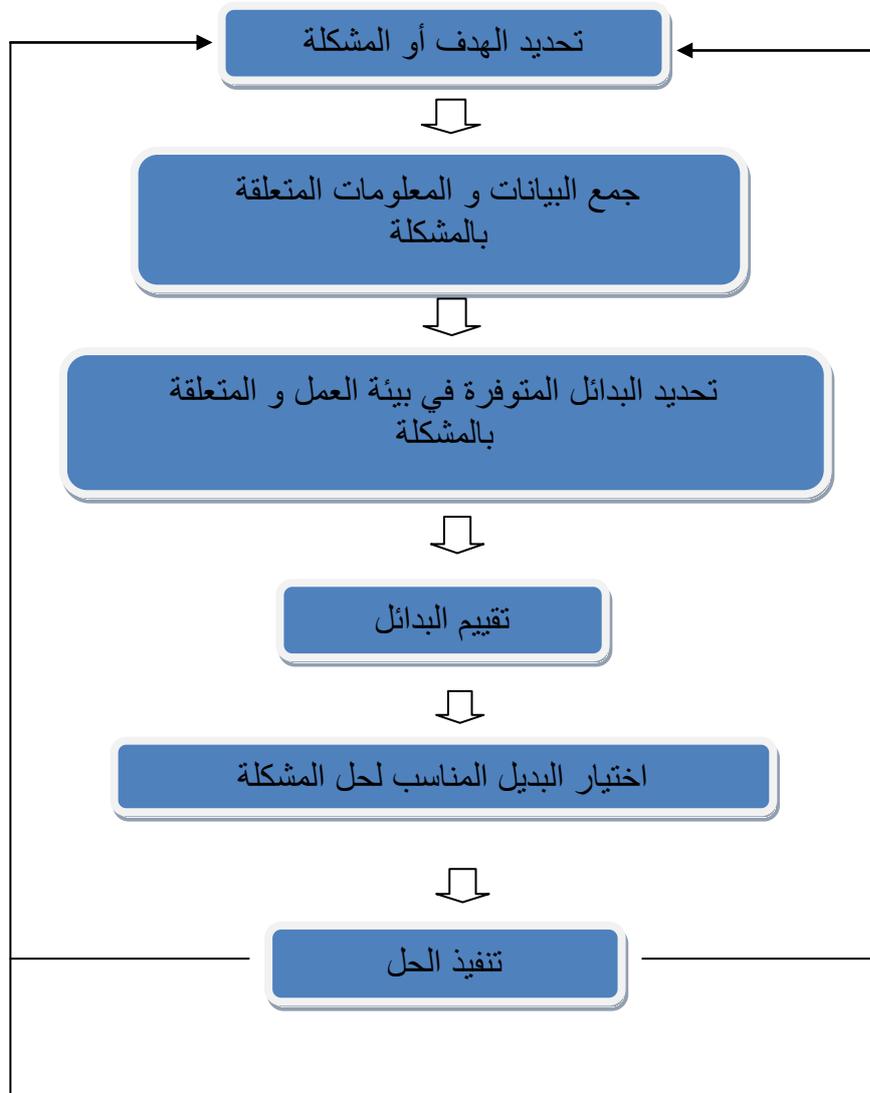
إن الهدف من عملية اتخاذ القرارات هو معالجة المشاكل القائمة، وقد تكون هذه الأخيرة واضحة أو غامضة لذا سنتعرف على مختلف المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات ، وكذا المعوقات التي يمكن أن تحول دون اتخاذ القرار.

أولا: مراحل عملية اتخاذ القرار:

ونلخصها من خلال الشكل التالي:

1 : إسماعيل إبراهيم جمعة، زينبات محمد محرم، "المحاسبة الإدارية و نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 43.

الشكل رقم(05): مراحل عملية اتخاذ القرار .



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، "اتخاذ القرارات التنظيمية"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص 138 .

إذن ومن خلال الشكل فإن عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل التالية:

1. مرحلة تحديد الهدف أو المشكلة:

تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها "انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". ويتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة

معرفة المدير للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف أو الأشياء أو الأشخاص التي يمسهها، وكل هذه المعلومات تمكن متخذ القرار من التمييز بين المواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها.¹

فمثلا إذا كانت هناك مشكلة في التوزيع، فعلى المدير أن يحدد الأماكن التي يراد التوزيع فيها ووسائل النقل، التكاليف، قنوات التوزيع المستخدمة، مجال التوزيع... الخ.

2. مرحلة جمع المعلومات اللازمة:

بعد تحديد المشكلة أو الهدف نقوم بتحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب، ومصدر الحصول عليها التي من بينها: الخبرة الشخصية، القيام بالدراسات والبحوث... الخ.² وقد تكون من مصادر أولية أو ثانوية داخلية أو خارجية.

3. مرحلة تحديد البدائل المتاحة:

هي عبارة عن الحلول للمشكلة أو المشكلات المطروحة، بمعنى آخر هو قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة و التحليل حتى يتم اختيار أفضلها ويصبح القرار الأخير، ومن هنا يجب توفر شرطان في الحل البديل³:

- أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار؛
- أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى.

وأن عدم توفر هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار، ويبعده من قائمة الحلول موضع البحث.

4. مرحلة تقييم البدائل:

بعد أن يتضح لمتخذ القرار الحلول البديلة، يجب تقييم و مقارنة هذه الحلول مع بعضها البعض، فلا بد من معرفة مزايا و عيوب كل بديل ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى قدرتها على تحقيقها الأهداف المطلوبة؛ وهنا لا بد أن يكون لكل مؤسسة معايير للمقارنة، ومن هذه المعايير نذكر:⁴

- ✓ عدد و أهمية الأهداف التي يحققها البديل دون غيره من البدائل؛
- ✓ مدى اتفاق البديل مع سياسات و خطط المؤسسة؛

1: محمد الصبري، "الإدارة الحديثة : الاتصالات، القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 89.

2: محمد الطروانة، سليمان عبيدات، "مقدمة في بحوث العمليات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 1، 2009، ص15.

3: فؤاد الشيخ سالم، "الاساليب الكمية في إتخاذ القرارات"، الأردن للمنشورات، الأردن، 1990، ص123.

4: بلال خلف السكارنة، "المهارات الإدارية في تطوير الذات"، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2009، ص55.

✓ المنفعة (المكاسب) التي يحققها البديل؛

✓ مقدار الجهد البشري اللازم لتنفيذ البديل؛

✓ مدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية؛

✓ التوقيت المطلوب لتنفيذ البديل؛

5. مرحلة اختيار البديل المناسب:

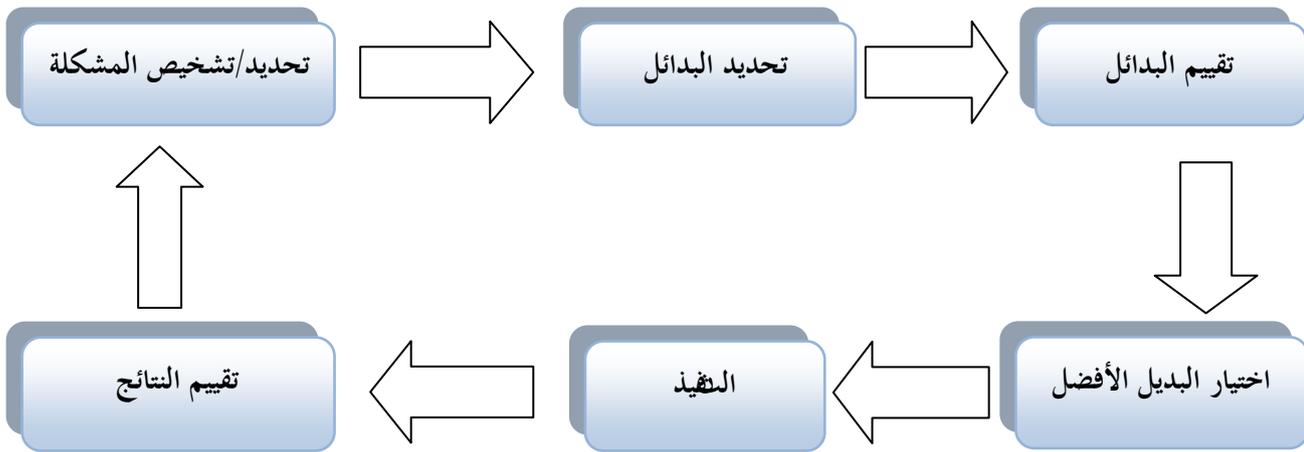
وهي أصعب المراحل، إذ أن نتائجها تظهر فعلا في المستقبل، بالإضافة إلى أنها تتطلب مجهود فكري من متخذ القرار.

6. مرحلة التنفيذ و مراقبة البديل:

وتعني هذه المرحلة وضع البديل الذي تم اختياره والتوصل إليه محل التنفيذ، مع متابعة ومراقبة تطبيقه لمعرفة الانحرافات و علاجها¹.

فعملية اتخاذ القرار تكون في شكل دورة ، ذلك أن المشكلة هي بداية للبحث عن الحلول والبدائل، وبالوصول إلى البدائل والنتائج ربما تظهر عراقيل ومشاكل تؤدي من جديد إلى البحث ، فهي عملية بحث مستمرة للحلول والبدائل وكذا تطوير القرارات وتجديدها، وللتوضيح أكثر لسيرورة عملة اتخاذ القرار نأخذ الشكل الموالي:

الشكل رقم (06) : دورة عملية اتخاذ القرار



المصدر: علي شريف- الإدارة المعاصرة - الدار الجامعية، الإسكندرية- طبعة 1997 ص 21.

1: حسن علي شريقي، "القرارات الإدارية -مدخل كمي في الإدارة-"، ط1، دار المسيرة الأردن، 1997، ص27.

معوقات عملية اتخاذ القرارات: هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول الى قرار رشيد، هذه الأسباب متعددة في صورها، ومتباينة في آثارها، ومن هنا سنعرض بعض من معوقات عملية اتخاذ القرارات كما يلي¹:

✓ عدم توافر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛

✓ عدم القدرة على الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة السليمة؛

✓ عدم المشاركة في اتخاذ القرار و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

كما قام "قمر محمد بخيت" بتلخيص معوقات اتخاذ القرارات في النقاط التالية²:

✓ نقص المعلومات و عدم دقتها و شمولها و توقيتها ووضوحها؛

✓ معوقات مرتبطة بمتخذ القرار من تردد، تناقض، ضغوط؛

✓ معوقات مرتبطة بالعاملين من عدم الاقتناع بالقرار و مقوماته؛

✓ معوقات اجتماعية، ثقافية، سياسية... الخ؛

✓ معوقات مرتبطة بالبدائل وهي :

-التسرع في اقتراح البدائل تبينها دون دراسة متأنية وكافية؛

-التركيز على حل أو بديل واحد؛

-ظهور بدائل لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.

وهناك العديد من التوجيهات والإرشادات التي تساعد في تخطي العقبات السابق عرضها من أهمها³:

1. تحديد الهدف أو المشكلة بدقة: فمن الضروري تحديد المشكلة تحديدا دقيقا و الإحاطة بأسبابها؛

2. دراسة البدائل دراسة وافية: البديل هو الوسيلة الممكنة أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة وعليه يجب أن

يقوم بدراستها دراسة وافية، مقيما نتائج كل بديل من جميع النواحي سلبية كانت أم إيجابية؛

3. التفكير العلمي: وهي أن يتخذ القرار على ضوء أفكار مرتبة، أهداف واضحة وبناء على معلومات كافية ودقيقة

و شاملة وفقا لتحليل منطقي لكل حالة ولكل ومشكلة؛

1 : نواف كنعان، "إتخاذ القرارات الإدارية"، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 83.

2: قمر محمد بخيت، "معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية"، جامعة القاهرة، مصر، جويلية 2009، ص113.

3: قمر محمد بخيت، المرجع نفسه، ص114-116.

4. التركيز على ضبط الوقت: فان توفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرارات بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من اللازم يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير ناضجة، أما الوقت الأكثر من اللازم يؤدي إلى تعقد المشكلة التي استدعت الحاجة الماسة لاتخاذ القرار؛

5. دراسة الهيكل التنظيمي: لابد من دراسة الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة و المسؤولية دراسة جيدة، ووضع الأهداف بطريقة واضحة، وتوضيح خطوط السلطة و المسؤولية حتى لا تكون عثرة أمام متخذ القرار، ثم توفير الموارد اللازمة (مالية، مادية، بشرية، فنية) للمؤسسة؛

6. الاهتمام بدراسة بيئة المؤسسة: سواء كانت البيئة الداخلية او الخارجية باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة بها.

المبحث الثالث: القرارات المالية:

إن جوهره عمل الإدارة المالية وفق المنهج الحديث للإدارة يكمن في قيامها على اتخاذ القرارات المالية هذه الأخيرة تتميز بأهمية بالغة كونها تعنى بالوضعية المالية للمؤسسة كما أنها غير قابلة للتراجع عنها إضافة إلى تأثيرها على باقي الوظائف بالمؤسسة. فالقرارات المالية تهتم بتدبير الأموال و أوجه صرفها وفيما يلي أنواع القرارات المالية: - قرارات الاستثمار- قرارات التمويل - قرارات توزيع الأرباح.

المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية.

تعتبر صناعة القرارات المالية في المؤسسة من أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل مختلف المفكرين الاقتصاديين، والدارسين مما أدى إلى ظهور مجموعة كبيرة من الدراسات في هذا المجال وسيتم توضيح مفهوم القرارات المالية كما يلي:

أولاً: تعريف القرارات المالية.

تعرف القرارات المالية بأنها "البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها و تعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية¹.

وهناك عدة مفاهيم للقرارات المالية في المؤسسة نذكر منها:

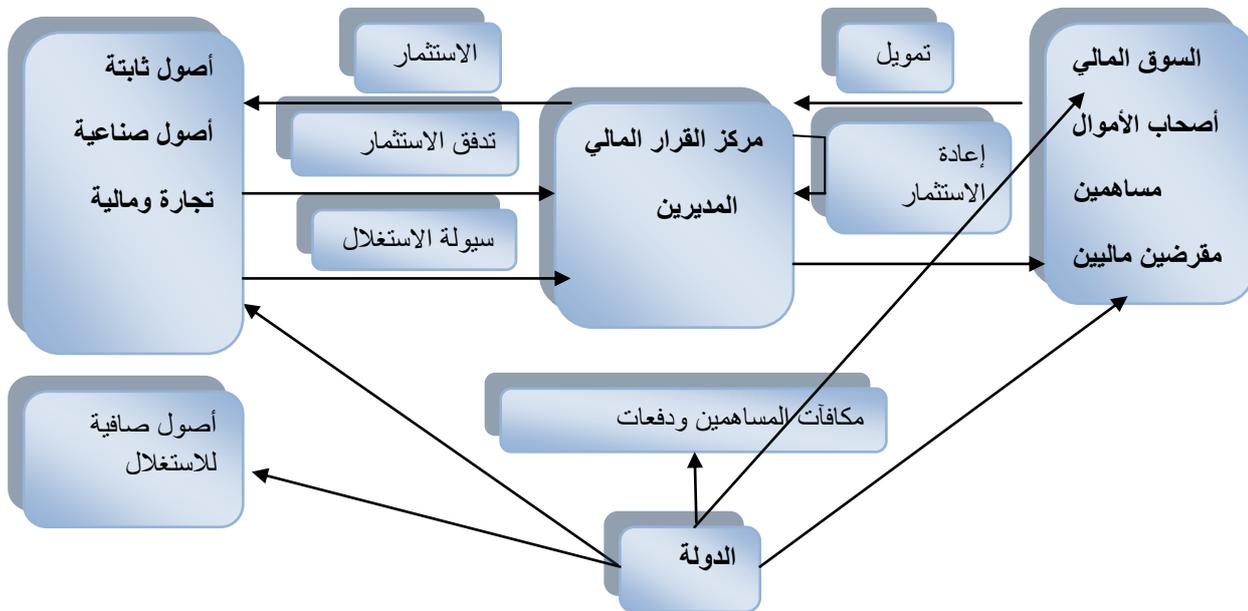
القرار المالي هو عبارة عن كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول. حيث تهدف هذه القرارات إلى¹:

1: عبد الغفار حنفي، "أساسيات التمويل والإدارة المالية"، الدار الجامعية، مصر، ص 207.

- تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة؛
- القرار المالي هو الموقف المحدد في مواجهة موضوع معين ذو وضعية مالية، أي متعلق بالجانب المالي للمؤسسة؛
- ويعرف كذلك بأنه الحسم واختيار أحد الحلول الممكنة أو البديل لتحقيق غرض ما متعلق بالجانب المالي للمؤسسة وذلك بناء على مقدمات ومعلومات ومعايير تساعد على حسن الاختيار؛
- القرار المالي ونعني به الوضعية المالية للمؤسسة والذي يتميز بأنه غير قابل للتراجع عنه، إضافة إلى أنه يؤثر بشكل كبير على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة.

ويمكن تمثيل القرارات المالية في الشكل التالي

الشكل رقم (07): تمثيل القرارات المالية



Source: http://gestion.canalblog.com/docs/NG_chapitre_3_d_cision_de_financement.pdf (page consultée le /23/01).p :2.

ثانيا: السمات المميزة للقرارات المالية.
تتميز القرارات المالية بالخصائص التالية²:

1: Pierre conso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, Dunod, ed 10, paris, p :339

2: قمر محمد بحيث، مرجع سبق ذكره، ص 125.

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

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

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

ثالثا: مبادئ القرارات المالي

توجد العديد من المبادئ التي تركز عليها القرارات المالية و أهمها:¹

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

✓ يجب الأخذ في بالحسبان التأثيرات الضريبية عند الحكم على كفاءة القرارات المالية: بالتالي فإن التدفقات النقدية التي يجب أخذها بالحسبان هي التي يمكن تحقيقها بعد خصم الضرائب؛

✓ تختلف القرارات المالية من حيث مستويات المخاطر: بالتالي فإن التنوع في مجالات الاستثمار يساعد في الحفاظ على مستويات العائد المتوقع.

المطلب الثاني: أثر الإدارة المالية على القرارات المالية.

الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة غن بقية الوظائف الأخرى بالمؤسسة، كونها تهتم بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة لنشاط المؤسسة واستمرارها، أي تمويل العجز إن وجد واستثمار الفائض إن كان.

أولا: قرارات الاستثمار:

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية و اعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ إليها أملاً في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الإرادية.

إن قرارات الاستثمار ونظراً لأن عوائد المستقبل غير معروفة بدرجة الدقة و الضمان فإن هذه القرارات لا تبدو أنها تتعرض لدرجة ما من المخاطر فكلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما زادت درجة المخاطر لذلك ينبغي تقييم الاستثمار في ضوء متغيرين رئيسيين هما: -العائد المتوقع. -

1: محمد وسام المصري، "دراسة صنع القرار المالي"، قسم إدارة أعمال، مكتبة الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص 03.

المخاطر المحتملة. ومن المنطق الإشارة إلى أن قبول أي قرار استثماري إنما يستلزم ضرورة وجود معيار معين للحكم على عوائد الاستثمار في المستقبل ويكون هذا المعيار حدا فاصلا يقرر على أساسه القبول أو الرفض للفرص الاستثمارية المقترحة وعادة ما يكون هذا المعيار قريبا أو مساويا لتكلفة تمويل هذه الاستثمارات وبذلك تكون عملية حساب تكلفة التمويل من العناصر المهمة في قرارات الاستثمار أيضا بالإضافة إلى أهميتها في قرارات التمويل. وفي العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها الى قرارات استثمارية قصيرة الأجل وقرارات استثمارية طويلة الأجل: كما يلي:

أ. **القرارات الاستثمارية القصيرة الأجل:** تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المالية والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق و تعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

ب. **قرارات الاستثمار الطويلة الأجل:** تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الأجل والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة.

وتشمل مثل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات و كيفية الإنفاق ثم مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات قد يكون الاستثمار متمثل في الإنفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها و توسيعها مثلا أو شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة.¹

و المعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أخطر و أصعب القرارات المالية كونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها و يضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة الى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما يتم عملية الاستثمار فيه.²

1: محمد يونس خان، هشام صالح غرابية، "الإدارة المالية"، مكتب الكتب الاردني، الأردن، 1995، ص7.

2: حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص70.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي تجعل قرارات الميزانية الرأسمالية أهم القرارات التي تشارك الإدارة المالية في اتخاذها وبالإضافة إلى ذلك فان جميع الإيرادات الأخرى في المنشأة: الإنتاج و التسويق و غيرها تتأثر بهذه القرارات هذا معناه ضرورة تفهم جميع المديرين بالمنشأة لكيفية اتخاذ هذه القرارات. ويمكن تلخيص هذه الاعتبارات في الآتي:¹

أ. الآثار طويلة الأجل: إن حقيقة هذه القرارات تستمر لفترة طويلة، فيلاحظ أن قرارات التوسع مثلا وما يرتبط بها من شراء لأصول جديدة لها علاقة مباشرة بالمبيعات المتوقعة في المستقبل فلا بد من معرفة المبيعات المتوقعة خلال فترة حيات الأصل حتى يمكن تبرير شراء الأصل من الناحية المالية، وهذا معناه أن الفشل في التنبؤ الصحيح بالمبيعات سيؤدي إلى الاستثمار المغالى فيه في الأصول أو إلى استثمار أقل من اللازم في هذه الأصول ، وهذا يترتب عليه مشكلتين: الأولى أن الآلات المستخدمة حاليا قد تكون غير حديثة وقد لا تتماشى مع أهداف المنافسين وما يترتب على ذلك من صعوبات تواجهها المنشأة من مواجهة سلع المنافسين ذات الجودة الأعلى والمشكلة الثانية أن طاقة المنشأة الإنتاجية قد تكون أقل من حجم سوقها وما يترتب على ذلك من فقدانها من أجزاء من سوقها للمنافسين؛

ب. توقيت الحصول على الاستثمارات الرأسمالية: إن الخطأ في عملية توقيت الحصول على الاستثمارات الرأسمالية يعني خسارة كبيرة تقع على المنشأة فهناك ظاهرة تتكرر في معظم الأحيان التي تحمل في قرارات الإنفاق الرأسمالي وتتخذ هذه الظاهرة عادة الصور التالية: يزيد الطلب على منتجات الشركة ولكن طاقتها لا تسمح بمقابلة هذه الطلبات، ويترتب على ذلك أن الشركة ترفض الكثير من الطلبات وبعد فترة تقرر الشركة ضرورة التوسع لمقابلة هذه الطلبات في المستقبل وتبدأ في دراسة طريقة التوسع وتقوم بالدراسات اللازمة التي على أساسها يتم الحصول على إمكانيات وأصول جديدة(تتضمن المباني و العدد والآلات... و غيرها).

وبعد فترة تصل إلى أكثر من عام يبدأ الإنتاج الجديد في الظهور ولكن تفاجأ الشركة بعدم وجود طلبات كافية لتغطية هذا الإنتاج الجديد ويرجع هذا بطبيعة الحال إلى أن العملاء قد اتجهوا إلى الشركات المنافسة عند عدم توفر السلعة لدى هذه الشركة وكونوا علاقات دائمة مع هذه الشركات والمعنى الذي يستمد من هذه الظاهرة أن الشركة كان يتعين عليها التنبؤ الدقيق بمبيعاتها وذلك قبل تحقيق المبيعات الفعلية بفترة كافية تسمح لها بالتخطيط الاستثماري وتسمح لها بأن تكون مستعدة لمواجهة التدفق الجديد للطلبات عند تحققه؛

1: محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم عبد، "الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية"، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 110-107.

ج. جودة الأصول الرأسمالية: إن التخطيط السليم لقرارات الإنفاق الرأسمالي لا يساعد فقط على التحديد السليم لتوقيت الحصول على الأصول الرأسمالية وغنما يساعد أيضا على تحسين جودة الأصول المتحصل عليها، فالمعروف أن السلع الرأسمالية تأخذ فترة طويلة حتى يتم إنتاجها بالصورة المطلوبة من حيث الجودة والمواصفات وتظهر هذه النقطة بوضوح إذا علمنا أن الضغط على منتجي السلع الرأسمالية لا يحدث من شركة واحدة فقط وإنما من شركات عديدة في نفس الوقت حين يزداد الطلب على منتج معين في السوق ويؤكد هذا العنصر مرة أخرى ضرورة الاهتمام بالتنبؤ المبكر باحتياجات الشركة والإعداد المقدم لها بصورة تساعد الشركة على تحقيق مزايا نسبية تتفوق بها على الشركات الأخرى؛

د. توفير الأموال: و هناك سبب آخر لأهمية قرارات الميزانية الرأسمالية وهو أن التوسع في الأصول يتطلب إنفاقا ضخما وهذا يقتضي من الشركة قبل أن تقرر الموافقة على مثل هذا الإنفاق أن تقوم بالدراسة المستفيضة ووضع الخطط الملائمة، ومن ناحية أخرى فإن الأموال المطلوبة عادة ما تكون غير متوفرة لدى الشركة بل أن توفير مصادر الأموال يتطلب جهدا ووقتا طويلا؛

هـ. المقدره على المنافسة: يقال عادة أن فشل معظم المنشآت راجع إلى قلة التجهيزات الرأسمالية المتوفرة لديها وخاصة إذا نجح المنافسون في الحصول على - واستخدام - آلات احدث تسمح لهم بإنتاج سلع أفضل وبيعها بأسعار اقل و لا شك إن التطور و التغير الدائم في التجهيزات الرأسمالية يعود بالفائدة ليس فقط على الشركات المعنية بل أيضا على الاقتصاد القومي في صورة سلع ذات جودة مرتفعة وبأسعار في متناول غالبية أفراد الشعب.

ثانيا: قرارات التمويل.

ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على التخطيط المثالي للتمويل مثل تكوين رأس مال، الحصص النسبية للديون (والتي تحمل فائدة ثابتة) كمصدر للتمويل، ورأس المال المساهم به (و الذي يحمل عائدا متغيرا للمساهم) والقرارات التمويلية لأي منشأة تتعلق بطريقة اختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين العام للأموال المتاحة، وتعتبر عملية التكوين الرأسمالي للمنشأة إحدى الأوجه المهمة في قرارات التمويل حيث إنها تتعامل مع العلاقات النظرية مع العلاقات النظرية بين توظيف الديون و معدل العائد أو الأرباح للمساهمين، و يمكن القول بأنه إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي زادت الأرباح الموزعة على المساهمين وزادت درجة الخطورة أيضا، وهنا يصبح من الضروري معالجة التوازن الصحيح بين التمويل عن طريق الديون و التمويل عن طريق المساهمين، وذلك بسبب وجود العلاقة المتبادلة بين العائد او الربح من جهة والمخاطر من جهة أخرى، ويطلق على التكوين الرأسمالي الذي يوازن بين الديون وحقوق

المساهمين أسم التكوين الرأسمالي الأمثل ولو أن مثل هذا الخليط من التمويل يختلف من منشأة لأخرى، ومن وقت لآخر حسب الظروف السائدة في الأسواق المالية، فقرارات التمويل تشمل على معرفة الإطار النظري و القرار العلمي لاختيار التكوين المالي للمنشأة.¹

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ قرار التمويل وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة يمكن²:

- توفيرها في الوقت المناسب؛
- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة؛
- توفيرها بأقل تكلفة ممكنة؛
- استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

وتعزز الإدارة المالية نشاطها بضرورة الأخذ بعين الاعتبار جملة متغيرات تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي³:

- هيكل التمويل المطلوب؛
- المرونة؛
- الزمن.

ثالثا: قرارات توزيع الأرباح.

القرار الثالث هو الذي يتعلق بسياسة توزيع الأرباح ومثل هذا النوع من القرارات يجب أن يكون ملازما

للقرارات المالية الأخرى في المنشأة، وعند التعامل مع الأرباح هناك خياران واضحان:

فإما أن توزع الأرباح بشكل نقدي وبنسبة مئوية معينة من قيمة السهم الاسمية وتدفع لحامل السهم أو يمكن تدوير الأرباح واحتجازها (احتياطي الأرباح) والذي يعتبر مصدرا مهما من مصادر التمويل الداخلي فهو يعزز قرارات الإدارة المالية عندما تكون تبحث عن مصادر التمويل المناسبة ومن المؤكد أن مجموعة القرارات التي تدخل في عملية التوزيع تكون مهمة للإدارة المالية نظرا للربغبات المتعارضة فيها بين المستثمرين و الإدارة، فالمستثمرون يرغبون في زيادة مكاسبهم النقدية من خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح عليهم في حين تفضل الإدارة زيادة الجزء المحتجز لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع الاستثماري داخل شركة الأعمال.

ومن ثم يجب على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت سوف تقوم بإجراء توزيعات على حملة الأسهم أم لا ؟

1: محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

2: المرجع نفسه، ص.ص 7-8.

3: حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

وما هو مقدار تلك التوزيعات؟ وما هي النسبة المثلى لتلك التوزيعات؟ فهذه القرارات ستحدد عن طريق سياسات التوزيع¹.

رابعاً: سياسات توزيع الأرباح: وتتمثل هذه السياسات فيما يلي²:

1. سياسة فائض التوزيعات: وتقوم سياسة فائض التوزيعات على أساس أن المستثمر يفضل قيام المؤسسة باحتجاز الأرباح بدلا من إجراء التوزيعات، إذا كان العائد الذي تحققه المؤسسة بإعادة استثماره للأموال عند مستويات خطر مماثلة؛
2. التوزيعات الثابتة: والتي تنطوي على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح، وفلا تقوم الإدارة بزيادة النسبة إلا إذا كانت لها رؤية واضحة عن مستقبل أرباح المؤسسة؛
3. سياسة الحد الأدنى زائد الفائض: والتي تنطوي على قيام المؤسسة بإجراء حد أدنى من التوزيعات الثابتة وفي الفترات التي ترتفع فيها أرباح المؤسسة تقوم بإجراء توزيعات إضافية؛
4. خطة إعادة استثمار التوزيعات: تتيح هذه الخطة قيام المؤسسة بطريقة مباشرة باستخدام التوزيعات في شراء أسهم إضافية لبعض المؤسسات، وتتلاءم هذه السياسات مع المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخول حالية.

1: المرجع نفسه، ص 73.

2: محمد صلاح الحناوي، جلال إبراهيم العيد، مرجع سبق ذكره، ص 397-418.

الخلاصة:

تحتل الإدارة المالية كمتخصص وظيفي مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات ورغم أن الهياكل المالية تختلف باختلاف أنواع المؤسسات وحجمها إلا أن الإدارة المالية تظل من ناحية مظهرها و هيكلها الوظيفي متماثلاً مع جميع الهياكل التنظيمية، فقد تغيرت هذه الوظيفة خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة لترسم لنفسها إطاراً لتنفيذ مهامها عن طريق تحديد أهدافها وهذا لا يتحقق إلا من خلال تحديد مجموعة من الوظائف المتعددة والمتنوعة مهمتها تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إليها.

ووظيفة اتخاذ القرارات المالية على الخصوص هي مهمة أساسية في قيام الإدارة المالية بعملها فهي تتأثر كباقي القرارات الإدارية بمجموعة من العوامل والمؤثرات سواء من البيئة و المؤثرات سواء من البيئة الداخلة أو البيئة الخارجية للمؤسسة ودرجة التأكد المحيطة بها ومدى إلمام متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب.



تمهيد:

يعتبر التخطيط المالي مرحلة أساسية من مراحل أداء الإدارة لمهامها في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها. وللوصول إلى نتائج إيجابية و تحقيق الأهداف المسطرة لا بد من إتخاذ القرارات الصائبة، وذلك بمفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة. وتلجأ المؤسسة الى الاستعانة بالتخطيط المالي السليم لرسم البيانات المستقبلية و التي تساعد في قياس الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، فيساعد بها بذلك في صنع عملية القرارات عبر جميع مراحلها. حيث يتضمن هذا الفصل على ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي؛
- المبحث الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي؛
- المبحث الثالث: أدوات أخرى للتخطيط المالي.

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي.

تحتاج منظمات الأعمال والمختلف الشركات والمؤسسات إلى مواكبة التغيرات لضمان البقاء والاستمرارية، فبسيطرتها على مجريات التغيرات فإنها ستضمن نموها وتطورها، ويجب على هذه الشركات أو المنظمات أو حتى المشاريع الاقتصادية إيجاد سبل ومناهج للاستفادة من كل التطورات التي تظهر في محيط نشاطها من تحولات اقتصادية، اجتماعية أو حتى ثقافية. إن التخطيط يعتبر المفتاح الأكثر أهمية لدى مديري المؤسسات أو المسيرين أو حتى الملاك ورجال الإدارة لمعالجة توقعات المستقبل، ذلك أن التخطيط يعطي تصور لمستقبل مرغوب فيه كما يعتبر وسيلة فعالة للوصول إلى هدف قيام هذا المشروع أو النشاط. وسنتعرض في هذا المبحث لمفهوم التخطيط المالي أهميته، أنواعه، مراحلها...

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي.

التخطيط عبارة عن التنبؤ بالمستقبل، له أهمية كبيرة في المؤسسة وهذا من خلال الأهداف التي يرمي إليها، وسنحاول تحديد مفهوم التخطيط المالي بدقة أكبر فيما يلي.

أولاً: تعريف التخطيط المالي.

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لان نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود الى مستوى التخطيط، فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها يمكّن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ أفضل القرارات¹.

يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية وتقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينها مقدماً².

ويعرف كذلك التخطيط المالي: هو " نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار"³ يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية وتقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينها مقدماً. وبالتالي يمكن أن نلاحظ أن التخطيط المالي يهتم ب⁴:

1: عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247.

2: على أحمد أبو الحسن، "المحاسبة الإدارية المتقدمة"، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص 54.

3: عثمان محمد غنيم، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار الصفاء، الأردن، 2016، ص 35.

4: أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 23.

• تقدير الحاجة من الأموال؛

• تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال؛

• العمل على توفير هذه الأموال بالوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة؛

وهناك مجموعتان من العوامل التي لا بد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي وهما:¹

1. **العوامل الخارجية:** وتتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي، والظروف التي ستعمل فيها

المؤسسة، وهل الظروف ازدهار أم انكماش؛

2. **العوامل الداخلية:** وتتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف والعمالة

والأسواق... الخ؛

ومما سبق يمكن تعريف التخطيط المالي على انه التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي

تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح؛²

ثانياً: أهمية التخطيط المالي.

تنبع أهمية التخطيط المالي من خلال ما يحققه للمنشأة من فوائد حيث أنه³:

- يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية و الاستعداد لها بشكل مسبق. إضافة إلى تحديد كمية

الأموال اللازمة يقوم التخطيط المالي بتحديد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال ومصادر تغطيتها بالإضافة إلى

طرق تسديدها؛

- يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة وكذلك التعرف على

الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة؛

- يساعد التخطيط المالي إدارة المؤسسة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل الحصول على

التمويل اللازم ومما يترتب على ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمؤسسة؛

- يساعد المدير المالي على تجنب شركته خطر الوقوع في العسر المالي كما يساعد التخطيط على الاستعداد لدفع

الالتزامات عند موعد استحقاقها فلا يكون المدير مضطراً للتصرف بشكل عشوائي أو تحت ضغط الحاجة مما

يربكه ويوقعه في مخاطر العسر المالي. تقييم السياسات المقترحة المقدمة، المساعدة في تركيز الضوء على

1: فيصل محمود الشوارة، "مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص177.

2: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، "منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات"، مصر، ط 3، 2004، ص 21.

3: عدنا تايه النعيمي، ياسين خرشة، "أساسيات الغدارة المالية"، ط 1، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2007، ص.ص 109-110.

- الأهداف، تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي، التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار، وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية، تقديم معايير لقياس الأداء؛
- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة؛
- يمكن التخطيط من تحديد المشكلات القائمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها؛
- يعمل التخطيط السليم على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ وبشكل يتضمن تحقيق الأهداف المنشودة؛

ثالثاً: أهداف التخطيط المالي:

يهدف التخطيط المالي إلى ما يلي¹:

- تجنب التبذير المالي في عمليات تعطيل النقد الذي يمتلكه المشروع عن الاستثمار المربح أو اضطراب المشروع للاقتراض بفائدة تقلل من أرباح المشروع؛
- التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية و الوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء و البيع والإنتاج؛ ليتحقق التعاون و التكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المشروع؛
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة، و بالأوقات المناسبة بحسب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات؛
- إمكانية مواجهة الظروف الطارئة و التي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن ان تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل و رسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة؛
- تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة و الآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية و التي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة على نتائج أعمال المشروع؛
- استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة و توجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع؛

1: كنجو عبدو كنجو، إبراهيم وهي فهد، مرجع سبق ذكره، ص124.

- تدعيم المركز المالي للمشروع بما يحقق لجميع المتعاملين معه التوقيت المناسب للتدفقات النقدية فلا يؤجل دفع المستحقات مثلاً كما يتيح الفرصة للمشروع بان يعطي العملاء فرصاً من الائتمان تشجعهم على التعامل معه وزيادة ثقتهم بمركزه المالي؛

ثالثاً: أنواع التخطيط المالي.

ويمكن تقسيم التخطيط المالي حسب المعايير الآتية:

1. من حيث الشمولية: ويشمل هذا الأخير نوعان من التخطيط المالي:¹

أ. **تخطيط مالي شامل:** وهو التخطيط على المستوى القومي الذي يعرفه أحد كتّاب الاقتصاد بأنه تنبؤ فعال وعاقل هدفه تنظيم العمل في المجال المالي في الاقتصاد القومي في فترة زمنية مقبلة لتحقيق أهداف الخطة الاقتصادية والاجتماعية العامة بوساطة الوسائل المالية المتاحة" ويتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة للدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية للقطاع العام تحوي تقديرات العمليات الجارية والرأسمالية بالنسبة لجميع وحدات هذا القطاع، كما يتضمن التخطيط على مستوى الدولة موازنة القطع الأجنبي المتضمنة تقديراً لمصادر القطع الأجنبي وكيفية توزيع هذه الأموال حسب الأولوية لسد قيمة المستوردات والقروض كما تتضمن الخطة المالية للدولة موازنة الائتمان "الإصدار النقدي" التي تظهر الزيادة المطلوبة في كمية الإصدار النقدي وحجم أنواع الائتمان المطلوبة وذلك بحسب الاحتياجات التمويلية المقدرة.

ب. **تخطيط مالي جزئي:** وهو التخطيط على مستوى المؤسسة والمتضمن الأنشطة التالية:

- تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية؛
- التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة؛
- تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها؛
- تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها.

2. من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط: وحسب هذا المعيار هناك:²

أ. **التخطيط المالي طويل الأجل:** يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمنشأة وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي

1: عليان الشريف وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2007، ص 302.

2: د. عبد القادر شلال، د. قرومي حميد، "محاضرات في مادة: الإستراتيجية والتخطيط المالي"، جامعة البويرة، 2016-2017، ص 34.

تعدّها المنشأة في الأجل القصير على أنّها إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل بين (2_10) أعوام، هذا وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المنشأة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المنشأة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام (5_10) أعوام أما إذا كانت أنشطة الشركة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة على (2_3) أعوام على الأكثر.

عند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية:

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية؛
- البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات؛
- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال؛
- كيفية سداد القروض؛
- إمكانية الاندماج مع شركات أخرى.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الخطط المالية طويلة الأجل التي تعدّها المنشأة غالباً ما يصاحبها عدد من القوائم والميزانيات التي تغطي فترات قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تشتمل عليها الخطط طويلة الأجل.

ب. التخطيط المالي قصير الأجل:

يعتمد التخطيط المالي قصير الأجل على إعداد مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المنشأة خلال فترة زمنية قادمة ، وتشمل هذه القوائم: جدول تدفقات الخزينة، الميزانية التقديرية، جدول الحسابات التقديرية.

حيث تساهم الميزانية النقدية في التعرف على حجم النقدية المتوقع والتغيرات في حسابات الدفع، كما أنّها تشمل الإضافات المتوقعة إلى الأصول الثابتة أو مبيعات تلك الأصول بينما يتم استخدام قائمة الدخل المتوقعة في التعرف على التغيرات المتوقعة في الإيرادات والمصروفات خلال الفترة الزمنية القادمة أما بالنسبة للميزانية العمومية المتوقعة فإنه يتم إعدادها طبقاً للمعلومات الواردة بقائمة الدخل المتوقعة والميزانية المتوقعة والميزانية الحالية.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي.

يعتبر التخطيط المالي جزء من التخطيط الشامل في المنشأة فان مراحل التخطيط تنطبق كثيرا على مراحل التخطيط المالي ويمكن ذكرها على الشكل التالي¹:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:

يلاحظ أن هذا الهدف ينبع أساسا من الهدف العام للمشروع وبالتالي يختلف الهدف بين الخدمة في حدود الصالح العام للمجتمع على النحو الذي يتضح في مشروعات القطاع الخاص الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من اجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المنشأة، ويتم تجزئة هذا الهدف الى أهداف متوسطة الأمد ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

المرحلة الثانية: تكوين السياسات المالية:

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم للقرارات ويراعي عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المنشأة المختلفة، ومن أمثلة هذه السياسات: سياسة الإقراض، سياسة التمويل الذاتي، سياسة توزيع الأرباح، سياسة الاستهلاك، ومن الضروري أن تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة ومع الأهداف الموضوعة لان السياسات المالية توضع من اجل المساهمة في تحقيق الأهداف وليس من اجل تأخير وعرقلة الوصول لهذه الأهداف.

المرحلة الثالثة: إعداد الموازنة التخطيطية:

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية خاصة في وضع الخطط المالية حيث تتحول الخطط المادية الى خطط مالية جزئية تتكامل لتشكل الخطة المالية الشاملة والموازنة التخطيطية ما هي إلا ترجمة مالية لخطط التشغيل الأخرى أو لأهداف المؤسسة خلال فترة معينة ، وتعتبر الأرقام الواردة في الموازنات بمثابة مؤشرات تخطيطية ورقابية ولذلك يجب مراعاة الدقة والصحة أثناء إعداد هذه الموازنات، لأن الخطأ أثناء إعداد هذه الموازنات قد يعرض المؤسسة الى مشاكل كبيرة . ولتفادي هذه الأخطاء ينبغي مراعاة تنفيذ الخطوتين التاليتين:

● إعداد السيناريوهات: تنطلق من مبدأ وجود عدة احتمالات مستقبلية مرتبطة بأداء المؤسسة عليها أن تحدد

مجموع استراتيجياتها بالنظر الى السيناريوهات المتوقعة، هذه الطريقة مبنية على توقع واستكشاف المستقبل

ومختلف السيناريوهات تتم دراستها بالمقارنة بسيناريو مرجعي.

1: خبراء مركز الخبراء المهنية للإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 04.

- **التنبؤ:** والتي تبني على دراسة الماضي علما أن المستقبل هو امتداد للماضي، هذه الخطوة هي ضرورية بالنسبة للتخطيط التشغيلي وإعداد الموازنات فهي تعتمد على التحليل الكمي باستعمال تقنيات الإحصاء.

المرحلة الرابعة: مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية:

تتم بموجب هذه المرحلة تحويل الميزانية التخطيطية والأهداف والسياسات الى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية، كأن يتم مثلا توزيع الخطة السنوية الى خطط فصلية هذه بدورها الى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية... والقيام بالتوزيع الوظيفي للخطة، أي توزيعها الى فروع وأقسام ووحدات للمنشأة حسب اختصاص ومهمة كل منها، ومما لاشك فيه أن هذه الإجراءات و القواعد تسعى الى تحقيق أكبر قدر من التنسيق في التنفيذ.

المطلب الثالث: التنبؤ المالي كأسلوب للتخطيط المالي.

من المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي يبرز التنبؤ المالي الذي يزود المشروع بالإطار الذي تستند إليه عملية التخطيط وفيما يلي نتعرض لكل من : مفهوم التنبؤ المالي، أنواع وأساليب التنبؤ المالي.

1. مفهوم التنبؤ المالي:

يمكن تعريف التنبؤ على أنه: عملية عرض حالي لمعلومات مستقبلية باستخدام معلومات مشاهدة تاريخية بعد دراسة سلوكها في الماضي¹.

فالتنبؤ المالي يعتبر دعامة أساسية من دعامات التخطيط فهو ينبه الإدارة مقدما إلى إحتياجاتها المالية أو إلى إحتمال وجود فائض، وفي الحالة الأولى ينبغي البحث عن البدائل المناسبة لتغطية تلك الإحتياجات، وفي الحالة الثانية ينبغي إتخاذ الإجراءات الملائمة للتصرف في الفائض، والفشل في مواجهة أي من الموقفين كفيل بأن يترك آثار سلبية على الهدف الذي تصبوا إليه الإدارة المالية.

ويسهم التنبؤ المالي في إعطاء صورة لما ستكون عليه أرباح المؤسسة في المستقبل، وهذه بالطبع معلومات هامة تفيد الإدارة في التخطيط لتمويل إحتياجاتها فإذا كانت الأرباح كافية فقد تقرر المؤسسة الإعتماد عليها لتمويل عملياتها بدلا من الإقتراض، يضاف إلى ذلك أن التحليل المالي للفترة المستقبلية باستخدام النسب المالية المتوقعة يوضح للإدارة مسبقا ما ستكون عليه ربحية المؤسسة ومركزها المالي في المستقبل، وإذا لم يحدث تحسن فيها فإن الأمر قد يقتضي إعادة النظر في الخطط و السياسات المقترحة وهكذا يساهم التنبؤ المالي في تحقيق نوع من الرقابة المسبقة

1: مولود حشمان، "نماذج وتقنيات التنبؤ القصير المدى"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 177.

أي الرقابة قبل الأحداث التي تكشف الأخطار قبل وقوعها حتى يتسنى إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب¹.

إن عملية التنبؤ المالي كمرحلة مهمة من مراحل التخطيط المالي تنطلق أساسا من التنبؤ الدقيق للمبيعات باعتبارها الأساس في تحديد حجم الأموال الإضافية المطلوبة في المؤسسة أي تحديد حجم النمو المتوقع فيها نظرا للترابط والتلازم بين المبيعات وحجم الموجودات (الاستثمار)، فالزيادة المتوقعة في المبيعات تستلزم استثمارات إضافية في الموجودات وهذا يتطلب مصدرا جديدا للتمويل(بافتراض أن المؤسسة قد استغلت كل طاقتها الإنتاجية المتاحة) وفي ضوء بين هذا الترابط بين هذه المتغيرات الأرباح والمبيعات والاحتياجات المالية تبرز أهمية الموازنة التقديرية باعتبارها أداة الإدارة المالية في التخطيط و الرقابة المالية، وتجدر الإشارة أن إهتمام الإدارة وسبب شغله سوف يتضمن وضع تقديرات المبيعات والأرباح والموجودات اللازمة لعملية الإنتاج، وفي التخطيط المالي تحدد الإدارة المالية كيفية مقابلة الاحتياجات المالية المتنبأ بها².

2. أنواع التنبؤ المالي: وينقسم التنبؤ المالي الى قسمين هما:

أ. التنبؤ المالي طويل الأجل:

لتوفير احتياجات المشروع من الأموال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل حيث تتعدد مصادر الحصول على هذه الأموال وتختلف من حيث تكلفتها، حيث يتم توفيرها على فترات متقطعة وبكميات كبيرة لذلك فمن الأهمية بمكان أن تقوم الشركة بالتنبؤ الدقيق باحتياجاتها الإجمالية للأموال لعدد معين من السنوات في المستقبل³.

ب. التنبؤ المالي قصير الأجل:

والذي يتركز أساسا على الميزانية التقديرية النقدية و التي تعتبر جزءا من نظام الميزانيات التقديرية داخل المشروع الذي يساعد على عملية التخطيط المالي⁴.

3. أساليب التنبؤ المالي: ونميز بين الأساليب التالية:

أ. أسلوب النسبة المئوية من المبيعات: يعتبر هذا الأسلوب أبسط أساليب التنبؤ المالي، وفقا له يتم التعبير عن احتياجات المشروع المالية على أساس نسبة مئوية من المبيعات السنوية المستثمرة في كل بند من بنود الميزانية. فهذا الأسلوب يفترض أن بنود الميزانية العمومية ترتبط ارتباطا مباشرا بالمبيعات وان النسبة المئوية لكل بند من

1: منير إبراهيم هندي، "الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، طبعة 1999، ص4، ص197.

2: حمزة الشمخي، إبراهيم الجيزاوي، "المالية الحديثة، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1997، ص123.

3: محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، "الإدارة المالية والتمويل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص138.

4: عبد الغفار حنفي، "أساسيات الإدارة المالية"، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص369.

هذه البنود تظل ثابتة، فهو يفترض وجود علاقة خطية تمر من خلال نقطة الأصل وأن ميل الخط الذي يمثل هذه العلاقة يختلف من حالة إلى أخرى ولكن في جميع الأحوال لا بد أن يمر هذا الخط بنقطة الأصل وعلى هذا الأساس فإن هذه العلاقة والتالي الخط الذي يمثلها يمكن التوصل إليه بمعرفة نقطة واحدة (نسبة واحدة) والتي يتم إيصالها بنقطة الأصل ويمكن إذا تحديد مستوى أي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية ومعرفة رقم المبيعات عند هذه النقطة الزمنية¹.

ب. **الانحدار الخطي البسيط** : يعتبر هذا الأسلوب بديلا لأسلوب النسبة المئوية في المبيعات في تقدير الاحتياجات المالية²، فهو يستخدم للتعرف على العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل و الآخر تابع وذلك بهدف التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في المتغير التابع إذا حدث تغير في المتغير المستقل³. يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب النسبة المئوية من المبيعات في أن هذا الأسلوب لا يفترض مرور خط العلاقة من خلال نقطة الأصل وبصورة مبسطة للغاية فإن أسلوب الإنحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية بين المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين ويتم الوصل بخط مستقيم ومد هذا الخط بحيث يمكن استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بشرط معرفة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة وتزيد دقة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقاط المستخدمة في تحديد خط الإنحدار، ويمكن استخدام أساليب رياضية في رسم هذا الخط كما يمكن رسمه باستخدام النظر فقط⁴.

ج. **الانحدار غير الخطي البسيط** : يفرض هذا الانحدار أن ميل خط الانحدار ثابت وهذا الافتراض يتحقق عادة في الواقع العلمي وإن كانت هناك حالات أخرى لا يتحقق فيها هذا الافتراض، فنماذج الإنحدار غير الخطية تستخدم للتنبؤ بحجم المبيعات في حالة وجود علاقة غير خطية بين المبيعات وبعض المتغيرات الأخرى.

د. **الانحدار المتعدد**: تفترض الأساليب السابقة أن كل نقطة تمثل علاقة تقع على خط أو منحنى العلاقة تماما ومعنى هذا وجود علاقة إرتباطية كاملة بين المبيعات وبنود الميزانية وينذر حدوث هذا الارتباط العام بحيث تنتشر هذه النقط حول الخط الإنحدار ولا بد من البحث عن أسباب أخرى لهذا التشتت حول خط الإنحدار لذلك

1: محمد صلاح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، مرجع سبق ذكره، ص148.

2: عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص289

3: أحمد نور، "المحاسبة الإدارية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص95.

4: عبد الغفار حنفي، "أساسيات الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص374.

يستخدم أسلوب الإنحدار المتعدد لإضافة متغيرات أخرى لتحسين و زيادة دقة التنبؤات المالية وقد يفضل هذا الأسلوب في حالة التنبؤات طويلة الأجل في الصناعة ذات الطبيعة الديناميكية و المتقلبة.¹

المبحث الثاني: تخطيط السيولة كأداة للتخطيط المالي:

الموازنات التقديرية هي أداة فعالة في تسيير المؤسسة إذ هي تتعدى كونها تنبؤ بالمستقبل إلى كونها أداة للتخطيط لفترات مستقبلية محددة: تسري على ثلاث آفاق المتمثلة في التمويل قصير الأجل للمبيعات، التخطيط السنوي للاستثمارات والتمويل وفيما يلي سنحاول التطرق للميزانية التقديرية للعمليات الجارية عن طريق توضيح مفهومها، أشكال أهم الموازنات: الميزانية التقديرية للمبيعات، التموينات؛

المطلب الأول: مفهوم الميزانيات التقديرية:

يعتمد التخطيط بصفة عامة وتخطيط السيولة بصفة خاصة على الميزانيات التقديرية إلى حد كبير في معظم المؤسسات الاقتصادية، فالميزانيات التقديرية تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وتساعد المسؤولين في الإدارة على كشف الانحرافات ومحاولة معرفة أسبابها ومن ثمة تصحيحها.

أولاً: تعريف الميزانية التقديرية:

تعرف الميزانية التقديرية على أنها:

- خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخامات والسلع الرأسمالية وغيرها... كما أنها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال، ويمكن استخدامها كأداة لوضع خطط للمؤسسة والرقابة لإدارتها المختلفة.²
- الميزانية التقديرية تمثل الترجمة العددية لمجموع المداخيل والمصروفات المتعلقة بالبرامج السنوية المسطرة.³
- هي ترجمة لأهداف المشروع في شكل خطة مستقبلية شاملة تتضمن تنبؤات وتقديرات للعمليات المستقبلية لجميع أوجه النشاط يتم على أساسها متابعة التنفيذ والرقابة وتقسيم الأداء.⁴

1: عبد الغفار حنفي، "أساسيات الإدارة المالية"، نفس المرجع السابق، ص374.

2: المرجع نفسه، ص383.

3 : Mondher BELLALAH,op. cit, P193.

4 : نور الدين خبايا، مرجع سبق ذكره، ص211.

فالميزانية التقديرية ليست مجرد تنبؤ بالمستقبل ولكنها دراسة تهدف إلى التأثير في الظروف المستقبلية مع التعبير عنها بالخطة والسياسات التي ترسمها الشركة في مدة معينة، والميزانية التقديرية هي برنامج لنشاط لقسم معين يقوم على منهج متناسق لمشروع يؤدي إلى تمكنه من تحقيق أكبر ربح ممكن.¹

ثانيا: خصائص الميزانية التقديرية:

وتتميز الميزانيات التقديرية بالخصائص التالية²:

1 - الميزانية التقديرية خطة شاملة: تشير هذه الخاصية إلى أن الميزانية التقديرية أداة تخطيط وتشمل الميزانية

التقديرية الخطة المالية لعمليات المستقبل والتي تمس جميع أوجه النشاط؛

2 - ارتباط الميزانية التقديرية بفترة المستقبل : تجدر الإشارة إلى انه يجب التمييز بين الميزانية التقديرية قصيرة

الأجل والتي تعنى بفترة مستقبلية واحدة على الأكثر وبين الميزانيات التقديرية طويلة ومتوسطة الأجل، كما يجب

أن نميز بين الميزانية التقديرية الخاصة بالعمليات الجارية(الإنتاج، البيع...الخ) والميزانية التقديرية الرأسمالية المتعلقة

بموازنة الاستثمارات الرأسمالية، فكلما كانت فترة الميزانية التقديرية قصيرة كلما زادت فعاليتها كأداة للتخطيط،

ونظرا لما تتميز به من دقة في التقديرات مما يمكن من تقليص احتمال ظهور الفشل.

3 - الميزانية التقديرية أداة للرقابة.

4 - الميزانية التقديرية أداة تحفيز: لقد أثبتت العديد من الدراسات السلوكية ان وجود هدف كمي محدد بإمكانه

أن يحفز الأفراد لرفع مستوى الأداء وعليه فإن الميزانية التقديرية يمكن أن تشكل أداة تحفيز لتحقيق مستويات

أداء ترغب الإدارة في تحقيقها.

ثالثا: أنواع الميزانيات التقديرية:

تضم الموازنات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي على شكل تنبؤات، وعلى ضوء هذه التنبؤات يقوم

المسيرون بإعداد برنامج عمل يتمثل في تقسيم الهد الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية في شكل خطط.

تتنوع الموازنة التقديرية حسب الجانب الذي ينظر لها منه، ومن بين هذه المعايير:

أولا: الموازنة التقديرية من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها: ونميز بين³:

1. الموازنة التقديرية طويلة الأجل: هي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها على المدى البعيد،

تستخدم عادة للتخطيط فقط، حيث تصعب الرقابة على النشاط في المدى الطويل.

1: طارق عبد العال حماد، "الموازنات التقديرية(نظرية متكاملة)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص29.

2: نور الدين حباية، مرجع سبق ذكره، ص212-214.

3: جوزيف كحالة، "المحاسبة الإدارية"، مكتبة دار النشر، بيروت، 1997، ص74.

2. الموازنة التقديرية قصيرة الأجل: هي الموازنة المكتملة للطويلة الأجل فهي تقدير للأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال مدة قصيرة (شهر، ثلاثة أشهر) وهي تستخدم كأداة للتخطيط و الرقابة.
3. الموازنة المستمرة: هي الموازنة التي يتم إعدادها لتغطية سنة كاملة ومتجددة بحيث يتم مع نهاية فترة قصيرة من تنفيذ الموازنة إعداد موازنة للفترة اللاحقة، سواء شهريا أو ثلاثيا. أي عند الإعداد لموازنة 2014 وعند الإنتهاء من الشهر الأول من سنة 2014 يتم إزالته من الموازنة ويحل محله الشهر الأول من سنة 2015 وهكذا بالنسبة للفترة القصيرة التي تعتمد عليها المؤسسة، ويعتبر هذا الأسلوب الأنجع في عمليات التخطيط المستمر لموارد المؤسسة ما يساعدها على إتخاذ الإجراءات الصحيحة واستغلال مواردها بأكثر كفاءة وفعالية وضمن التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة لديها.

ثانيا: حسب معايير طبيعة الأنشطة التي تغطيها الموازنة: ونجد الأنواع الآتية¹:

1. موازنة التشغيل (الاستغلال): هي التي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة (بيع، شراء، إنتاج) بهدف الاستغلال الأمثل للموارد والرقابة على الأنشطة، حيث يمكن أن تكون ضمن فترة طويلة أو قصيرة، نهائية أو مستمرة.
2. الموازنة التقديرية للمبيعات: إن أول ما يقوم به المسؤول عن إعداد الموازنة هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف الى حد كبير على مدى الدقة والتنبؤ بالمبيعات ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية. وتتم عملية التقدير وفقا للمراحل الآتية:
 - تحديد الهدف من التقدير؛
 - تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة؛
 - معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها؛
 - اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة؛
 - جمع البيانات و المعلومات وتحليلها تحليلا علميا واستخلاص النتائج؛
3. الميزانية التقديرية للإنتاج: تهدف الميزانية التقديرية للإنتاج الى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة، ويقوم بها (مكتب الدراسات، مكتب الأساليب، مصلحة المستخدمين) وذلك

1: جوزيف كحالة، المرجع نفسه، ص 49.

بعد إجراء بحوث السوق في الأسواق الحالية والمستهدفة، ويتم إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج بناء على ما يلي:¹

- تحديد موازنة المبيعات التي تعتبر الأساس في تحديد خطة الإنتاج، حيث يراعى في تحديد الإنتاج التنسيق بين الأنشطة بشكل يضمن تدفق الإنتاج بمعدل ينسجم واحتياجات السوق من المنتج؛
 - تحديد سياسة المخزون التي تؤثر بشكل مباشر على حجم الإنتاج اللازم لمواجهة المبيعات؛
4. موازنة المشتريات: لها أهمية كبيرة في المؤسسة الإنتاجية، فبناء عليها يتم إعداد عدة موازنات، حيث تعكس احتياجات الإنتاج من المواد الأولية، كما تتم الرقابة من خلالها على إدارة المشتريات وتقييم كفاءتها في تلبية احتياجات الإنتاج في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة، والتأكد من حسن اختيار الموردين ووسائل التوريد المناسبة عند أدنى حد من التكاليف.²

ولإعداد هذه الموازنة نعتمد المعادلة الآتية التي يعد المخزون احد أهم أركانها:³

مشتريات المواد الأولية = احتياجات الإنتاج من المواد الأولية + مخزون آخر الفترة من المواد الأولية -

مخزون أول الفترة من المواد الأولية

5. موازنة العمل المباشر: تهدف إلى تحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة المباشرة للوفاء ببرنامج الإنتاج الواجب إنجازها لمواجهة احتياجات السوق لفترة زمنية معينة.
6. موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة: توضح هذه الموازنة عناصر التكلفة التي تدخل في تكوين المنتج بشكل مباشر ولكنها ضرورية من أجل العملية الإنتاجية.
7. موازنة التكاليف التسويقية: تحتوي هذه الموازنة التكاليف التسويقية والبيعية المختلفة، المتغيرة والثابتة، التي يمكن أن تتحملها المنشأة من أجل الترويج لمنتجاتها وفقا لما هو مخطط له.
8. موازنة التكاليف الإدارية: تشمل هذه الموازنة مختلف التكاليف الإدارية التي تتحملها المؤسسة على مستوى الإدارة العليا بها، ويمكن التمييز بين نوعين من هذه التكاليف هما:
- التكاليف الملزمة: هي تكاليف تلتزم بها المؤسسة ويصعب تجنبها أو تعديلها خلال فترة الموازنة مثل رواتب ومكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام والموظفين الإداريين والماليين والتأمين على المباني والموجودات الثابتة

1: خالص صائي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 223-225.

2: أحمد محمد نور، "مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية"، الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 209.

3: مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، عبد الخالق، "المحاسبة الإدارية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 232.

والأخرى، إضافة إلى مصاريف المياه والكهرباء، وعادة تقدر البنود من قبل مراكز المسؤولين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بهدف الرقابة عليها.

- **التكاليف غير الملزمة:** تتمثل هذه التكاليف في تكاليف البحوث والدراسات وتكاليف العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية والتبرعات... الخ. ولا يخضع هذا النوع من التكاليف إلى أي أساس في تقديرها، لذا تلجأ الإدارة العليا في معظم المؤسسات إلى تحديد حد أقصى لها لا يسمح بتجاوزها خلال فترة الموازنة.
- **الموازنة المالية:** هي تلك المتعلقة بكل الخطط المالية المتعلقة بالاستغلال ومدى الوفاء بالتزامات على

المدى القصير، إضافة إلى التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية،

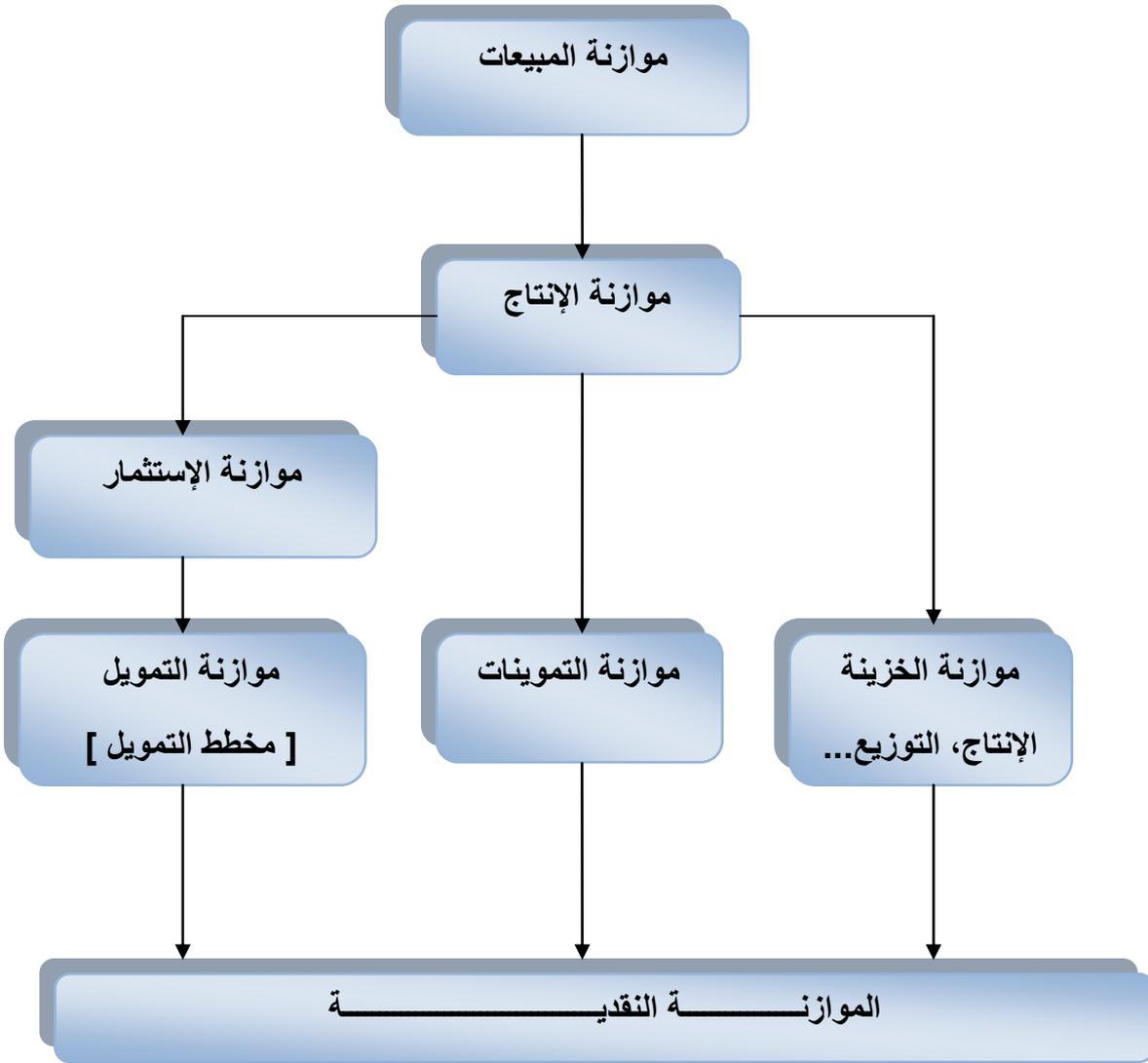
حيث تنفرع هذه الموازنة إلى الموازنات التالية:¹

- 1 - الموازنة الاستثمارية(الرأسمالية): تهدف لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة، وكيفية تخصيص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها؛
- 2 - الموازنة النقدية: تعتبر أداة للتخطيط ومراقبة الخزينة، وتهدف إلى ضمان توفر السيولة المناسبة للوفاء بالتزاماتها وإدارة مواردها بصورة صحيحة، عن طريق التنسيق بين التحصيلات النقدية والمدفوعات النقدية؛

ولتوضيح أنواع الميزانيات حسب معايير طبيعة الأنشطة التي تغطيها الموازنة ، لدينا الشكل الموالي:

1: مؤيد محمد الفضل وآخرون، المرجع نفسه، ص 257-338.

الشكل رقم(08): ترتيب الموازنات حسب معايير طبيعة الأنشطة التي تغطيها الموازنة.



La source : JJ BENQYE –J.TUSYNSKI,Contrôle de gestion prévisionnelle analgse comptable et financierePicard,France, 1990/2000,P109.

لم يكن هذا الترتيب عشوائيا فقد بينت التجربة على أن موازنة المبيعات هي التي تؤثر على الموازنات الأخرى، فالإنتاج و المشتريات مرتبطان بالمبيعات ومصاريف البيع والإشهار ومصاريف الإدارة كلها في النهاية مرتبطة بالمبيعات. إجراءات إعداد الموازنة التقديرية:

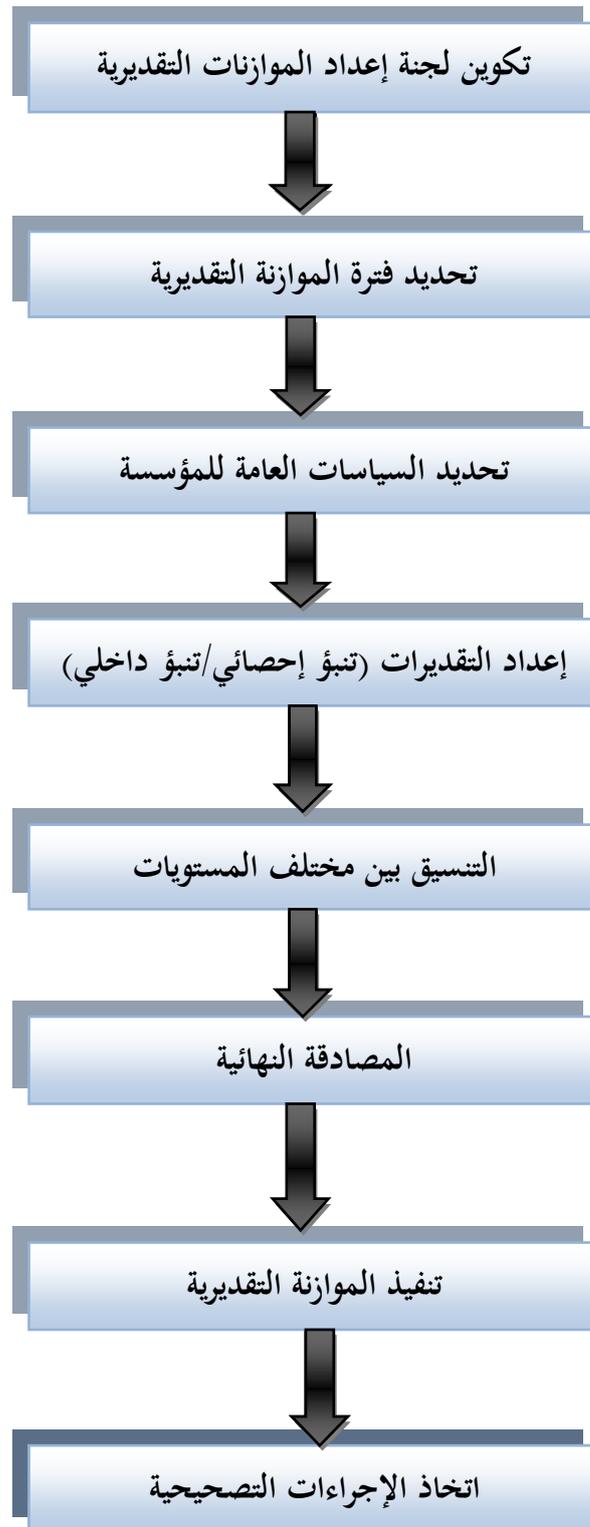
يمكن أن نوجز مراحل إعداد الموازنات التقديرية في الخطوات التالية:¹

1: شريف فياض، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

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

1: شريف فياض، مرجع سبق ذكره، ص216.

الشكل رقم (09): إجراءات إعداد الموازنات التقديرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عدة مراجع

المطلب الثاني: أشكال الميزانيات التقديرية:

إن الموازنات التقديرية هي عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع. وفي ما يلي أهم الموازنات التقديرية وأشكالها.

أولاً: الميزانية التقديرية للمبيعات:

تعتبر الميزانية التقديرية للمبيعات المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع والمستولدة عن نشاطاتها الجارية وكذلك تمثل الميزانية التقديرية للمبيعات في أغلب الأحيان الأساس الذي تبنى عليه تقديرات بقية الميزانيات التقديرية (الإنتاج، المشتريات، المصروفات... الخ) ولذلك فإن إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لإدارة المشروع.

إن ظهور أي خلل في الميزانية التقديرية للمبيعات ينعكس سلباً على بقية الميزانيات التقديرية فمن جهة ستفقد فعاليتها في أداء الدور الذي أعدت من أجله ومن جهة أخرى قد يترتب على ذلك تكاليف يتحملها المشروع مقابل عدم الدقة في التقديرات كتكاليف الإنتاج المكس، وتكاليف رأس المال المستثمر لتنفيذ البرنامج التشغيلي وتكاليف تجميد رأس المال الناتجة عن تخزين جزء من مستلزمات الإنتاج غير المستخدمة وغيرها من التكاليف الممكن استبعادها عن طريق إعداد ميزانية تقديرية دقيقة للمبيعات¹، ولعل أبرز ما تمدنا به الميزانيات التقديرية للمبيعات من معلومات هو²:

- بيان للمبيعات المتوقعة لكل أصناف المنتجات؛
- جدول زمني من المبيعات المتوقعة وكذا أسعار البيع؛
- تعتبر مقياساً لتقييم أداء رجال البيع وإدارة البيع؛
- تعتبر قاعدة يتم على أساسها إعداد بقية الميزانيات التقديرية؛

فالميزانية التقديرية للمبيعات هي عبارة عن بيان بالإيرادات المتوقعة وتوقيت حدوثها، وهو ما يساعد الإدارة على تحديد مصادر للتمويل لاسيما عند ظهور احتياجات مالية خارجية، ويمكن للميزانية التقديرية للمبيعات أن تأخذ عدة أشكال فيمكن إعدادها حسب المنتجات، حسب المنطقة أو حسب مندوبي البيع.³

1: شناف فريد، "مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج"، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2004، ص12.

2: محمد فركوس، "الميزانيات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص134.

3: Brigitte Doriath, Contrôle de gestion, Edi DUNOD, Paris, France, 2001, P6.

إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات:

لإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات بشكل دقيق على الإدارة إتباع الأساليب العلمية المختلفة التي تمكن القائمين على إعداد الميزانية التقديرية من التحكم في تقديراتها وجعلها أقرب إلى الواقع ومن أبرز الطرق التي يمكن استخدامها في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات هي:

1. الطرق الكيفية: وتمثل فيما يلي¹:

أ. دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة: إن [النشاط الاقتصادي] لأي مؤسسة يخضع لتأثير التغيرات الاقتصادية التي تحدث في إقتصاد ما، ويجب على الإدارة دراسة وتحليل المؤثرات الاقتصادية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، على سبيل المثال: دراسة مستوى التضخم والانكماش، مرونة الأسعار، الاتجاه العام لمستوى الاستثمار والاستهلاك والادخار، وتفيد دراسة المؤثرات الاقتصادية في تحديد سياسة المؤسسة ثم التنبؤ بمستوى النشاط المتوقع في المستقبل خاصة تحديد تقديرات المبيعات.

ب. دراسة السوق: إن دراسة المؤشرات الاقتصادية تعني بدراسة الوضع الاقتصادي العام دون التطرق إلى قطاع نشاط معين أو سلعة معين، ولاستكمال الدراسة يجب أن يمتد التحليل ليمس أسواق المنتجات الخاصة بالشركة. إن الدراسة الميدانية للسوق تمكن الإدارة من التعرف على الكثير من المؤشرات المساعدة في التنبؤ بنصيب الشركة في السوق وتحديد تقديرات مبيعاتها ولعل من أهم العناصر التي تشملها الدراسة الميدانية دراسة سلوك المستهلك، دراسة أذواق المستهلكين، دراسة الوضع التنافسي في السوق، مستويات الأسعار و الجودة وغيرها من المؤشرات التي عادة ما يشرف على دراستها و إعدادها رجال التسويق.

ج. آراء مندوبي البيع: إن رجال البيع من أهم و أقدر الناس من غيرهم بالمؤسسة على معرفة نوعية السلع والخدمات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها ومعرفة مستوى الأسعار الذي يمكن دفعه من قبل المستهلك ومعرفة فئات المستهلكين التي تتردد على إقتناء هذه السلع و الخدمات هذا فضلا عن المبيعات والإحصائيات التي بإمكانهم توفيرها فيما يخص تقديرات مبيعات المنتجات في المناطق التابعة لهم وتستفيد إدارة المشروع من تجميع هذه التقديرات لمناطق مختلفة لإعداد تقديرات المبيعات للمؤسسة لذلك فإن الأخذ بعين الإعتبار رأي مندوبي البيع يساعد في إعداد ميزانية تقديرية للمبيعات تتميز بالواقعية ومستوى من الدقة المطلوبة كما إن الميزانية التقديرية ستحضى بموافقة كل مندوبي البيع يساعد في إعداد ميزانية تقديرية للمبيعات تتميز بالواقعية ومستوى من الدقة المطلوبة كما أن الميزانية التقديرية ستحضى بموافقة كل مندوبي البيع نظرا لتحقيق مبدأ المشاركة في إعداد تقديراتها.

1: نور الدين خبايا، مرجع سبق ذكره، ص218.

د. اللجنة الاستشارية:تقوم هذه النظرية على أساس التقديرات الفردية التي تعدها مجموعة من الخبراء يتفقون على تقديرات معينة، وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم بحاجة إليها.

2. **طريقة دلفي:** تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال إستقصاءات على مجموعة من الخبراء فيقوم كل خبير بالإجابة على الاستقصاء وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع الأجوبة على إستقصاءات تحت تصرف الخبراء بدون ذكر أسماء أصحابها وترسل إليهم إستقصاءات الإجابة عليها وهكذا حتى التوصل إلى الاتفاق على مستوى معين من التقديرات¹.

3. الطرق الكمية:

لإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات تلجأ الإدارة على استخدام بعض الأدوات الكمية كوسيلة للتنبؤ بأوضاع المستقبل ولعل من أبرزها ما يلي:

أ. **طريقة المربعات الصغرى:** هذه الطريقة الإحصائية تسمح بتحديد معادلة دالة خطية تمثل تطور رقم الأعمال عبر الزمن ويمكن استعمالها للتنبؤ للمراحل المستقبلية². إن الفكرة الأساسية في هذه الطريقة هي التوصل إلى الخط أو المنحنى الذي يمر بين جميع النقط بحيث تكون مربع انحرافاته عند هذه النقطة أقل ما يمكن.³

طريقة المربعات الصغرى تسمح بإيجاد معامل التوجيه لخط الاتجاه α

والعلاقة $\beta = \bar{y} - \alpha \bar{x}$ تسمح بتقليص قيم المعطيات ل: $\bar{y} = \alpha \bar{x} + \beta$

$$\alpha = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum (x_i - \bar{x})^2}$$

$$\beta = \bar{y} - \alpha \bar{x}$$

حيث \bar{x} : المتوسط الحسابي ل X.

\bar{y} : المتوسط الحسابي ل y

x_i الفترات

Y_i : المبيعات

1: بديع الدين ريشو، " الموازنات التشغيلية والمالية والرأسمالية"، دار التعليم العالي للطباعة والنشر، مصر، 2009، ص35.

2: JJ BENAYEM – J.TUSZYNSKI, Contrôle de gestion prévisionnelle analyse comptable et financiere, Fontaine picard, France, 1999/2000, P40.

3: سمير محمد عبد العزيز، "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، أسس إجراءات، حالات"، مكتبة الغشاء، الإسكندرية، مصر، 1997، ص82.

ب. معامل الارتباط: يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بين المبيعات و متغير آخر أو متغيرات أخرى في التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة.

وقانون معامل الارتباط هو كالتالي:

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

ثانيا: الميزانية التقديرية للتموينات:

يتبع إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج ضرورة إعداد الميزانية التقديرية للمشتريات (التموينات)

تتمثل العوامل المؤثرة في إعداد الميزانية التقديرية للتموينات في :

- الإحتياجات من الموارد اللازمة للإنتاج خلال فترة الميزانية؛

- سياسة الإدارة الخاصة بالمخزون.¹

فالهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للتموينات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة ونظرا لأن الكميات المباعة تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة ونظرا للتقلبات الموسمية وللمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد(فترة الإنتظار) فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة ويتطلب الأمر إذن تكوين كمية من المخزون تكون تكلفته الكلية أقل مما يمكن، وتدعى هذه الكمية بالحجم الأمثل (الكمية الإقتصادية).²

حيث أن الإدارة بتوفيرها للمستوى الأمثل للمخزون تتفادى الخالتين:³

● التخزين المفرط: والذي يعتبر مصدر لزيادة التكاليف بالنسبة للمؤسسة(تكاليف التخزين المادية خصوصا).

● التخزين أقل من الحاجة : الذي يؤدي إلى إنقطاعات المخزون والتي يكون لها تأثيرات سلبية على النشاط

الإنتاجي أو التجاري للمؤسسة(توقف الإنتاج، فقدان الزبائن)

حساب الحجم الأمثل للمخزون:

إن تكلفة المخزون تنجم على الأقل من عاملين:

1. تكلفة إعداد الطلبية(أمر بالشراء): وهي تتمثل في أعباء ومصاريف وقسم التموين

1: نور الدين خبايا، مرجع سبق ذكره، ص 220.

2: محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص.ص 136-137.

3: Patricia charpentier, Michel coucoureux, Daniel sopol, "Gestion previsionnelle et mesure de la performance, gestio du personnel", Hachette, Paris, France, 2004, , P206.

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

2. تكلفة الاحتفاظ بالمخزون: وهي تتمثل في أعباء تسيير المخازن، المصاريف المالية الناجمة عن الإستثمار في المخزون وأخيرا الأعباء التي تنجم عن تدني قيمة المخزون.

يتحدد الحجم الأمثل للطلبية (الكمية الإقتصادية) عن طريق تصغير التكلفة الكلية للمخزون إلى أدنى حد ممكن¹، والنموذج المعتمد في ذلك هو نموذج ويلنس.

نموذج ويلنس: Wilson:

يفترض هذا النموذج:

- الطلبيات السنوية معروفة و أكيدة؛
- الإستهلاك منتظم (خطي)؛
- الكميات المطلوبة ثابتة؛
- الإنقطاعات مرفوضة.

بفرض:

D: الطلب السنوي (الكمية المطلوبة خلال سنة)؛

C1: تكلفة إعداد الطلبية؛

Cp: تكلفة الاحتفاظ بالمخزون؛

α : تكلفة الشراء الوحودية.

مجاهيل النموذج:

n: عدد الطلبيات

Q: الكمية المطلوبة

ملاحظة:

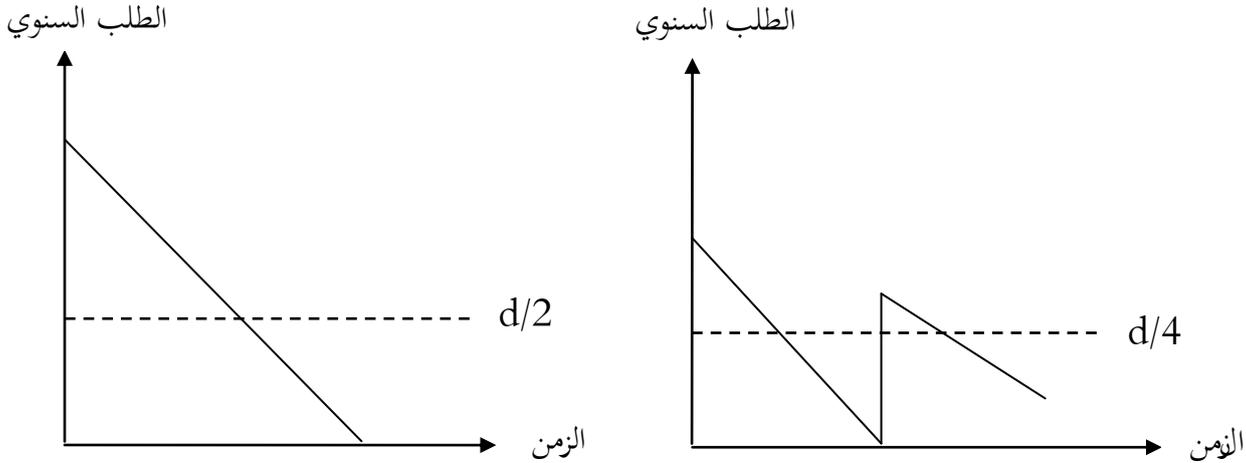
$$D = Qn$$

الطلب السنوي يتم توفيره عن طريق n طلبية لـ Q وحدة و الإنقطاعات مرفوضة.

تحديد المخزون المتوسط لـ n طلبية:

1: محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص136.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني للمخزون المتوسط



La source: Patricia charpentier, Michel coucoureux, Daniel sopel, "Gestion previsionelle et mesure de la performance, gestio du personnel", Hachette, Paris, France, 2004, P207.

بالتعميم لـ n طلبية نجد المخزون المتوسط $\frac{D}{2n}$
تحديد تكلفة المخزون:

$$\text{التكلفة الكلية} = cpa \frac{D}{2n} + C1n$$

المراد هنا هو تحديد الكمية الإقتصادية ولكي نتوصل الى تحديد ذلك نبحت عن أدنى قيمة لدالة التكاليف الكلية وذلك بحساب المشتقة التفاضلية الأخرى وجعلها مساوية للصفر.

$$T(n) = n \text{ تكلفة المخزون بواسطة}$$

$$T(n) = C1n + cpa = \frac{D}{2n}$$

$$T'(n) = \frac{D}{2n^2} - C1 = 0 \text{ بـ } n^* \text{ للمستوى الأمثل}$$

$$Q^* = \frac{D}{n^*}$$

و

$$n^* = \sqrt{\frac{cpa D}{2C1}}$$

وهي تمثل الكمية الإقتصادية التي تدني تكلفة المخزون.¹

1: محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص140، 141.

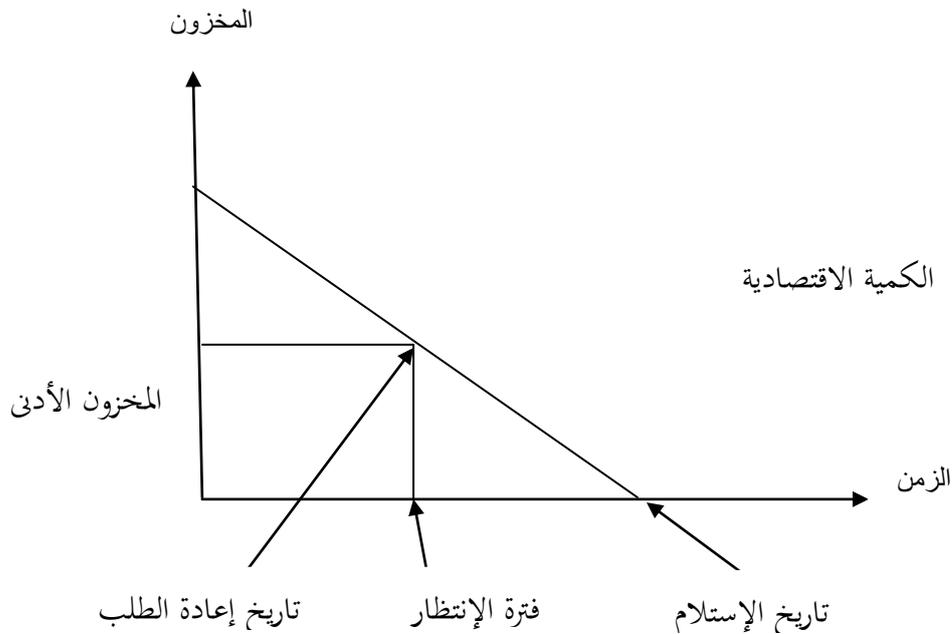
المخزون الأدنى: يبين تاريخ الطلب وتاريخ التخزين أو الاستلام هناك فترة من الوقت وهذه الفترة تدعى فترة الانتظار وبمعرفتنا لفترة الانتظار نتوصل الى تحديد الوقت المناسب لإرسال الطلبية وتدعى كمية المخزون المقابلة للاستهلاك خلال فترة الانتظار بالمخزون الأدنى¹.
ويمكن تحديد نقطة إعادة الطلب بسهولة إذا كانت المعلومات عن فترة الانتظار وعن الطلب على المخزون معلومات مؤكدة.

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

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

وسنوضح فيما يلي عن طريق التمثيل البياني للمخزون الأدنى:

شكل رقم (10): التمثيل البياني للمخزون الأدنى



المصدر: محمد فركوس، "الميزانيات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 141.

مخزون الأمان: إفترضنا سابقا بأن المعلومات عن الطلب وعن فترة الإنتظار مؤكدة ولكن من الممكن أن يرتفع الاستهلاك بعد تاريخ الطلب كما أنه من الممكن أن يحدث هناك تأخير في التموين ولكي نتجنب الإنقطاع في المخزون نلجأ الى تكوين مخزون الأمان.

ويتحدد مخزون الأمان عادة بالإستناد إلى تجارب وحكم مسيري المخازن، ومخزون الأمان يمكن أن يكون جزءا من المخزون الادنى (25% الى 50 %).

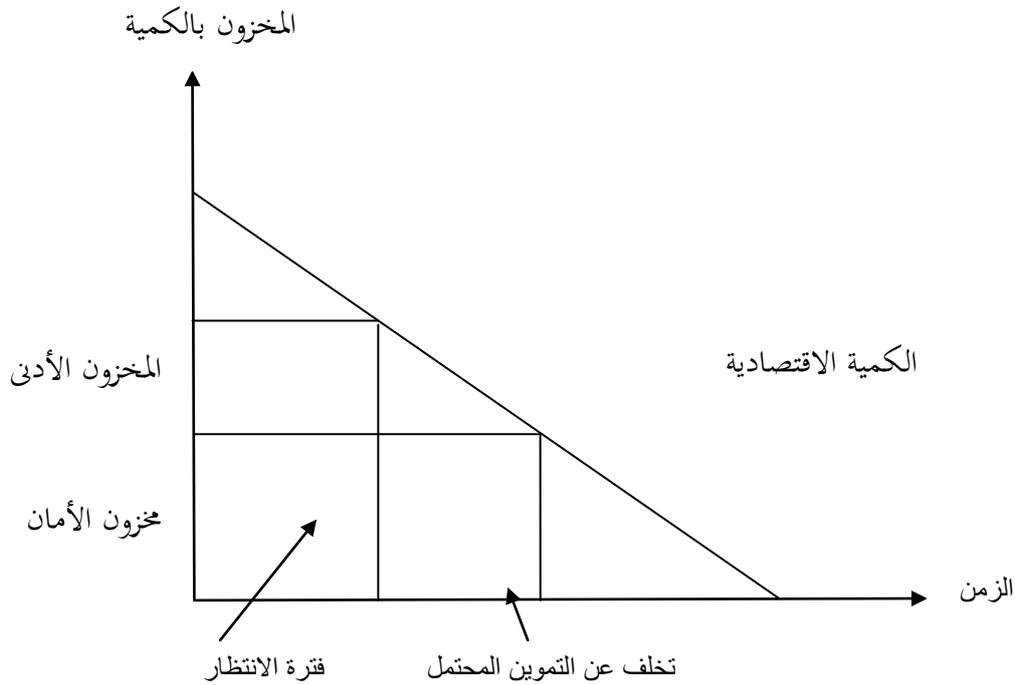
1: Patricia charpentier, Michel coucoureux, Daniel sopel, op cit, P206-207.

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

- 1 - التحليل الاحصائي لتغيرات الاستهلاك(الطلب) في الفترات السابقة لتحديد احتمالات الإنقطاع؛
- 2 - عدد الإنقطاعات التي لا نريد أن نتجاوزها خلال فترة من الوقت .

بالاعتماد على العنصرين السابقين نقوم بحساب الكمية المثلى لمخزون الأمان، فإذا كان الإستهلاك عادي وثابت فإن الكمية المثلى لمخزون الأمان تكون ثابتة. أما إذا كانت سرعة الإستهلاك متغيرة فإن مخزون الأمان يكون أيضا متغيرا¹.

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لمخزون الأمان



المصدر: محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص142

إعداد موازنة التموينات:

يتطلب إعداد موازنة التموينات خطوتين هما²:

1. إختيار نمط التموين: عندما يكون الإستهلاك غير مطردا تكون الكميات المطلوبة متساوية وفترات الطلب

ثابتة وفي هذه الحالة يكون عدد مرات الطلب:

$$n = \frac{C}{Q} \quad \text{أي: الكمية الكلية/ الكمية الاقتصادية}$$

1: بديع الدين ريشو، مرجع سبق ذكره، ص37.

2: محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

وفترات متساوية الى $n/12$

ولكن في أغلب الأحيان يكون الإستهلاك غير مطرد أي الكميات المستهلكة تختلف من فترة الى أخرى في هذه الحالة نختار بين الحالتين:

- التمويل بكميات ثابتة وفي فترات متغيرة؛

- طلب كميات غير ثابتة وفي فترات ثابتة.

2. إتباع إحدى الطرق التالية في إعداد الموازنة:

أ. الطريقة المحاسبية: نقوم بتسجيل كل الحركات التقديرية في بطاقة المخزون لكي نبين نقاط الانقطاع ثم إيجاد تواريخ تقديم الطلبات لتجنب الانقطاعات.

ب. الطريقة البيانية: نقوم بتحديد على المحور الأفقي الأزمنة وعلى المحور العمودي الاستهلاكات المتراكمة ثم

التموينات المتتالية المضافة للمخزون الابتدائي عندما يكون الاستهلاك مؤكداً فان نقاط تقاطع المنحنيين

(منحنى الاستهلاكات المتراكمة مع منحنى التموينات والمخزون الابتدائي) تعطي لنا تواريخ التموينات م¹، م²، م³...

وعندما نتراجع إلى الجهة اليسرى انطلاقاً من هذه النقاط بمسافة تعادل فترة الانتظار فإننا نحصل على نقاط تبين تواريخ تقديم الطلبات ط¹، ط²، ط³...

إذا كانت الاستهلاكات وفترة الانتظار كلتاهما غير مؤكدتين أو إحداهما فقط غير مؤكدة فإن نقاط تواريخ استلام

التموينات وتواريخ تقديم الطلبات ستتراجع إلى الجهة اليسرى لمسافة إضافية تكون معادلة لمخزون الأمان.

إن موازنة التموينات تزودنا بمعلومات تتعلق بالطلبات بالإدخالات للمخازن(التموينات) بالإخراجات من المخازن (الاستهلاكات) وبمستوى المخزون.

المطلب الثالث: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار

تعتبر الموازنة التقديرية بمثابة تعبير كمي أو نقدي لأهداف المؤسسة المستقبلية لذا فهي تعتبر أداة لتخطيط

أهداف المؤسسة كما أن عمليات التخطيط لا يمكن أن تحقق الهدف دون إحكام الرقابة عليها، ويتمثل الدور الذي

تقوم به الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة فيما يلي: ¹

- ترشيد الإدارة في تحقيق أهدافها؛

- أن تعكس الموازنة التقديرية الإمكانيات الفعلية المتاحة لدى المؤسسة دون المبالغة في تقديرات الموازنات؛
- يجب مراعاة الرقابة الدورية على الموازنات التقديرية قصد التمكن من معالجة الانحرافات في الوقت المناسب لها لتفادي تفاقمها وبالتالي تحقيق الرشد في القرارات؛

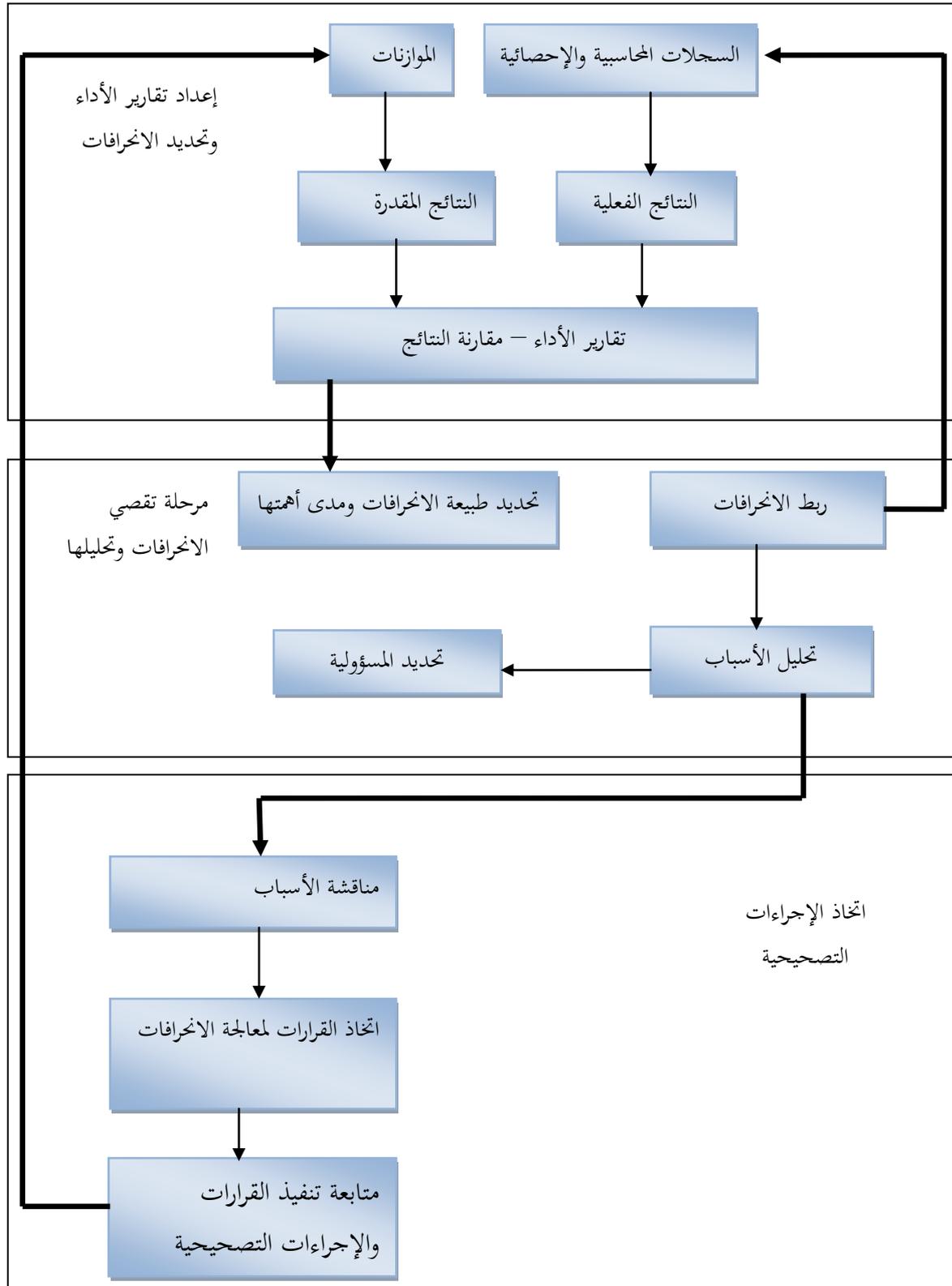
وتعني الرشادة في القرارات التوفيق في اختيار البديل الأفضل بين البدائل في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وقد وضع "سيمون" حدود الرشادة حصرها في كفاءة متخذ القرار وكافة الحوافز، الدوافع، القيم والأهداف المستقبلية التي تدفع الفرد لاتخاذ القرار وذلك في ظل الظروف البيئية المغيرة ومدى تمكنه من الحصول على المعلومات التي يمكن أن يدعم بها قراره، كما أشار سيمون الى الرشادة من الناحية التنظيمية تنقسم الى¹:

1. **الرشد التنظيمي**: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة وما تطمع إليه مستقبلا.
 2. **الرشد الشخصي**: ويعكس سلوك متخذ القرار في محاولة أهدافه الشخصية في المؤسسة كالحصول على أجر إضافي أو الرغبة في الرقي إلى مستوى أعلى داخل السلم التنظيمي.
 3. **الرشد المتعمد**: ويعكس قدرة المسير من إمكانية تعظيم المنفعة في ظل الضغوط والظروف والقيود المحيطة به ودرجة المعلومات المتاحة له.
- وعليه من خلال ما سبق، نلاحظ أن أهم خطوات الموازنة التقديرية في دراسة الانحرافات وتحليلها وتفسير أسبابها والبحث على الإجراءات التصحيحية للقضاء عليها، هي نفسها مراحل خطوات اتخاذ القرار، حيث تعد مرحلة تفسير الانحرافات والبحث عن الحلول هي تعبير عن اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي نستنتج أن :
الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار، من خلال المساهمة السريعة و في الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة .

وسنوضح من خلال الشكل الموالي مبدأ تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات:

1: كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الادارية - مفاهيم وطرائق كمية"، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2000، ص21.

الشكل رقم (12) : شكل يوضح مبدأ تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات



المصدر: شريف فياض، فيروز رجال، مداخلة " الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار " جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2010، ص19.

المبحث الثالث: أدوات أخرى للتخطيط المالي.

إن الإدارة المالية تسعى دائما للحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج التشغيلية بأقل تكلفة وبأفضل الشروط، إلا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية وفي فترة زمنية كافية تسمح للإدارة بالتحرك والبحث عن أفضل مصادر التمويل .

المطلب الأول: تخطيط الاحتياجات المالية وأثرها على إتخاذ القرار

يبنى تقدير احتياجات المؤسسة من الأموال في ضوء احتياجات تنفيذ خططها المستقبلية، حيث يتم ترجمة الخطط السنوية إلى موازنة تقديرية توضح احتياجات تنفيذ هذه الخطط من الأموال وتوضح أيضا مجالات استخدام تلك الأموال لتنفيذ الخطط بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

تخطيط الاحتياجات المالية قصيرة الأجل:

إن الإدارة المالية تسعى دائما للحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج التشغيلية بأقل تكلفة وبأفضل الشروط. إلا أن ذلك لا يمكن ان يتحقق إلا عن طريق المعرفة المسبقة بالاحتياجات المالية وفي فترة زمنية كافية تسمح للإدارة بالتحرك والبحث عن أفضل مصادر التمويل، وفي غياب التنبؤ بالاحتياجات المالية فإن الإدارة ستعاني من مفاجآت ظهور احتياجات مالية ضرورية وفورية دون سابق توقع لها مما سيقلص أمامها قائمة مصادر التمويل التي يمكن اللجوء إليها، كما يضعف مركز الإدارة التفاوضي تجاه المؤسسات المالية للحصول على الأموال اللازمة بأقل تكلفة.

إن التنبؤ بالاحتياجات المالية يتيح الفرصة للإدارة المنظمة للبحث عن مصادر التمويل التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ثم دراسة بدائل التمويل المطروحة أمام الشركة والمفاضلة بينها¹.

ويتطلب التخطيط المالي السليم القيام بالمهام التالية²:

1. تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التشغيلية، وكذا حجم الأموال الممكن توفيرها داخل المؤسسة وتحديد حجم الأموال التي يجب الحصول عليها من مصادر التمويل الخارجية؛
2. تحديد أفضل مصادر الأموال التي يمكن الإعتماد عليها عند ظهور الحاجة إلى ذلك.

1: محمد الصيرفي، "إدارة الاموال وتحليل هيكله"، دار الفكر الجامعي ، مصر، 2007، ص43.

2: نعال فريد مصطفى، "مبادئ وأساسيات الإدارة المالية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 20063، ص114.

التنبؤ بالإحتياجات المالية:

مما لا شك فيه انه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب على ذلك زيادة في الإحتياجات المالية الكلية للمؤسسة وذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الإستثمار في الأصول المستخدمة في الإنتاج. إن مبدأ الإستمرارية والتوسع الذي تقوم عليه المؤسسات يتطلب في مرحلة أولى زيادة في الإستثمار في الأصول المتداولة للوصول إلى الطاقة القصوى ثم في مرحلة ثانية زيادة في الإستثمارات في الأصول الثابتة للرفع من الطاقة الإنتاجية، ومما لا شك فيه وجود علاقة طردية بين حجم النشاط و مستوى الأصول المستخدمة في الإنتاج، فكلما زاد حجم النشاط للمؤسسة كلما تطلب ذلك زيادة في حجم الأصول المتداولة في حدود الطاقة المتاحة. أما إذا فاق مستوى النشاط (الطاقة الإنتاجية المتاحة) فإن ذلك سيتطلب حتما استثمارة صافيا في الأصول الثابتة إلى جانب الإستثمار في الأصول المتداولة، يفهم مما سبق وجود علاقة مباشرة بين الإحتياجات المالية ومستوى المبيعات، بل إن مستوى المبيعات يمثل الحجر الأساسي في عملية التنبؤ بالإحتياجات المالية، إن المعرفة المسبقة للإحتياجات المالية تجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث دراسة ومفاضلة البدائل المتاحة لديها للحصول على الأموال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وتتوقف الدقة في التنبؤ على عنصرين أساسيين هما: دقة التنبؤ و دقة الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي.¹

أساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية:

ونميز بين أسلوبين، أسلوب النسبة المئوية من المبيعات وأسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ المالي، نوجزهما فيما يلي:
أولاً: أسلوب النسبة المئوية من المبيعات: يعتبر هذا الأسلوب أبسط أساليب التنبؤ المالي وفيه يتم التعبير عن احتياجات المشروع المالية على أساس النسبة المئوية من المبيعات لكل بند من بنود الميزانية.²
ويرى أنصار هذا الأسلوب أن العلاقة الخطية بين مستوى المبيعات وعناصر الميزانية تظل ثابتة في مستويات مختلفة في النشاط، ويفرق أسلوب النسبة المئوية من المبيعات بين نوعين من عناصر الميزانية وهي:³

1 - عناصر الميزانية التي تتأثر بمستوى المبيعات:

وهي عبارة عن مجموعة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة التي تتأثر مباشرة بتغير مستوى المبيعات، وذلك لأن تحقيق مبيعات المؤسسة يتطلب بدون شك حركة في النقدية (المبيعات والمشتريات النقدية)،

1: نور الدين حباية، مرجع سبق ذكره، ص250، 251 .

2: محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، مرجع سبق ذكره، ص138.

3: نغال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص116.

حركة في المدينين (مبيعات آجلة وتحصيلات)، حركة في المخزونات نتيجة لدخول وخروج البضاعة عند الشراء والبيع، حركة في عنصر الموردين نتيجة حصول المؤسسة على الإئتمان التجاري وتسديد إلتزامات سابقة، حركة في أوراق الدفع الجديدة وأوراق الدفع التي يحل ميعاد إستحقاقها، وبذلك يمكن القول بأن هذه المجموعة من عناصر الميزانية تتأثر بشكل تلقائي نتيجة تغير مستوى المبيعات.

2 - عناصر الميزانية التي لا تتأثر تلقائيا بمستوى المبيعات:

يأتي على رأس هذه المجموعة الأصول الثابتة للمنشأة ذلك لأن الأصول الثابتة لا تتغير بشكل تلقائي عند تغير مستوى المبيعات كلما كان مستوى المبيعات لا يتعدى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، فالأصول الثابتة تتأثر بتغير المبيعات، فقط إذا كانت هذه الأخيرة تتجاوز الطاقة الإنتاجية المتاحة مما يتطلب الإستثمار في أصول ثابتة جديدة للرفع من الطاقة الإنتاجية.

ويبنى هذا الأسلوب على الفرضيتين الأساسيتين التاليتين¹:

1. بالنظر لإرتباط بنود الميزانية العمومية للمشروع برقم المبيعات، فإنه بالإمكان إعتداد الاحتياجات المالية

المطلوبة، على أساس النسبة المئوية لكل بند من بنود الميزانية الى المبيعات:

2. إفتراض الثبات في النسبة المئوية من المبيعات.

وهنا تتبع الخطوات التالية:²

الخطوة الأولى:

تنطوي هذه الخطوة على فصل عناصر الميزانية التي تتأثر تأثراً مباشراً بحجم المبيعات، بمعنى عناصر الأصول والخصوم التي لها علاقة مباشرة بالمبيعات.

الخطوة الثانية:

بعد فصل عناصر الأصول والخصوم المحددة في الخطوة الأولى يتم التعبير عنها في صورة نسبة مئوية من المبيعات، فنحصل على مجموع نسب الأصول من المبيعات التي تتأثر تلقائياً بالمبيعات، والزيادة التلقائية في عناصر الخصوم (مجموع نسب عناصر الخصوم التي تتأثر تلقائياً بالمبيعات)، ونحدد الفرق بينهما، أي الاحتياجات المالية، هذه الإحتياجات المالية يتم تمويلها إما عن طريق الأرباح المحتجزة أو عن طريق اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية إذا تطلب الأمر ذلك.

1: نور الدين خبايا، مرجع سبق ذكره، ص262.

2: محمد صالح الحناوي. إبراهيم إسماعيل سلطان. مرجع سبق ذكره، ص151.

ويمكن التعبير عن الاحتياجات المالية الخارجية بالمعادلة التالية:

$$\text{الإحتياجات المالية الخارجية} = (\Delta \text{ع}) \cdot (\text{ص} - \text{خ}) - (\text{ر} \cdot \text{ع} 2) \cdot \text{م}$$

حيث:

ص: الأصول التي تتأثر تلقائيا بتغير المبيعات (نسبة مئوية من المبيعات).

خ: الخصوم التي تتأثر تلقائيا بتغير المبيعات (نسبة مئوية من المبيعات).

Δ ع: التغير في المبيعات.

ع2: المبيعات المتوقعة.

م: % الأرباح المحتجزة.

ر: نسبة صافي الربح بعد الضريبة.

ثانيا: أسلوب تحليل الإنحدار في التنبؤ المالي.

إن أسلوب الإنحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية بين المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند مقطعتين زمنيتين، ويتم وصل النقطتين بخط مستقيم ومد هذا الخط حتى يمكن إستخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بشرط معرفة قيمة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة وتزيد دقة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقط المستخدمة في تحديد خط الإنحدار.

ويختلف أسلوب الإنحدار عن أسلوب النسبة المئوية للمبيعات في أنه لا يفرض مرور خط الإنحدار من نقطة الأصل، ويكون بذلك أسلوب الإنحدار أقرب للواقع، وخير دليل على ذلك أن قيم عناصر الميزانية المختلفة من مخزون ونقدية وغيرها لن تساوي الصفر عندما تكون المبيعات تساوي صفرا.

يعمل أسلوب الإنحدار بتمثيل العلاقة بين متغير مستقل وبين متغير أو مجموعة متغيرات تابعة حاضرا ثم التنبؤ بوضعها مستقبلا، على سبيل المثال يمكن استخدام تحليل الإنحدار لتمثيل العلاقة بين المبيعات كعنصر مستقل وبين عنصر او مجموعة عناصر الأصول المتداولة كمتغير تابع، وذلك بإستخدام البيانات التاريخية الخاصة بفترات زمنية سابقة ومنها التنبؤ بوضع المتغيرات التابعة لفترة زمنية مستقلة محددة في ضوء معرفة المبيعات التقديرية لنفس الفترة¹. وعليه يمكن لتحليل الإنحدار أن يأخذ شكلين²:

1: محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، مرجع سبق ذكره، ص151.

2: بديع الدين ريشو، مرجع سبق ذكره، ص39.

1 - الإنحدار الخطي البسيط:

هو عبارة عن العلاقة بين متغيرين أحدهما والثاني تابع، كأن نذكر العلاقة بين المبيعات كمتغير مستقل يؤثر في المخزون كمتغير تابع.

2- هو عبارة عن خط الإنحدار بين عدة متغيرات مستقلة تؤثر مجتمعة في متغير تابع، كأنه يكون

المخزون متغير تابع يتأثر بعدة متغيرات مستقلة: كالمبيعات ومستوى الأسعار و طاقة التخزين للشركة على سبيل المثال.

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي

التخطيط عبارة عن التنبؤ بالمستقبل، له أهمية كبيرة في المؤسسة إذ أنه يساعد المنشأة على تحديد احتياجاتها المالية الكفيلة بتحقيق أهدافها المرسومة، وهنا ظهر التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر أسلوب لمواجهة التهديدات وتصحيح الانحرافات، وتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف أحمد ماهر التخطيط الإستراتيجي على انه أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات او فرص بيئية، والذي يأخذ بالحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع¹.

أما بيتر دركر فيعرفه على أنه عمليات إتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات.²

ويعرف كذلك بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم قياس مستوى النجاح في تحقيقه³.

1: أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص23

2: العزاوي نجم الدين، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الزرقاء الخاصة، 2009، ص116.

3: الدجني إياذ، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص110.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

إن محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف وفهم بيئة المؤسسة الخارجية وكذا محاولة التعرف على الفرص والمخاطر، يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة مجموعة من المراحل التي تقود المنظمة من خلال إتباعها لتحقيق أهدافها.

أولاً: مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي:

وتقوم من خلال ثلاث خطوات نوضحها كآتي:

1. التحليل الإستراتيجي للبيئة المحيطة بالمؤسسة:

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية، فالمؤسسة هي جزء من المجتمع تتأثر به ويتأثر بها ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمنظمة الى:

أ. البيئة الخارجية: ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة، ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.¹

ب. البيئة الداخلية: وتمثل طاقة وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو قيوداً ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها السلبية.²

2. صياغة الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية بأنها إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكون عليه على المدى

الطويل وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة.³

3. وضع الخطة الإستراتيجية:

ويعر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بالخطوات التالية:

1: المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 57.

2: مولود حشمان، مرجع سبق ذكره، ص 192.

3: سلسلة الإدارة المثلى، "التفكير الاستراتيجي"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2002، ص 123.

أ - صياغة رؤية ورسالة المؤسسة: وتتم من خلال خطوتين هما¹:

• الرؤية: يمكن القول أن الرؤية هي تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون وتكون هذه الصورة في حدود (2-6) سنوات وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها.

• رسالة المنظمة: إن وجود أي منظمة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل بها هذه المنظمة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه.

ب - وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف:

إن مفهوم الغايات يشير على النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة.²

ثانيا: مرحلة تطبيق الإستراتيجية:

وهي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقا قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة للوصول للاختيار الإستراتيجي الأمثل، ليتم بعد ذلك تنفيذ الإستراتيجية، والمراقبة عليها للحصول على المعلومات المرتدة عن أي إنحرافات ليتم تعديلها، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها.³

البدائل الإستراتيجية: تشمل دراسة عدد من البدائل التي تساعد في سد الفجوة وتحقيق الأهداف الروتينية وقد يلجأ متخذ القرار الى خلق مداخل جديدة لحل المشكلة أي أن الإختيار يكون بين نوعين من الإستراتيجيات هما⁴:

أ. إستراتيجيات هجومية أو وقائية: وهي الإستراتيجيات التي يقوم متخذ القرار باتخاذها قبل أن تدفعه الظروف البيئية إلى ذلك.

ب. إستراتيجيات دفاعية أو علاجية: وتشمل الإستراتيجيات التي يتخذها متخذ القرار كرد فعل للضغوط البيئية المحيطة.

1: احمد ماهر. مرجع سبق ذكره، ص 165.

2: المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 164.

3: القطامين، أحمد، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام-دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 2، ص 177.

4: شفاف فريد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ثالثاً:مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية:

وتهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف.

ولكي تتمكن المؤسسة من الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم، يجب عليها زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها، من خلال امتلاك خصائص غير متوفرة لدى المنافسين مما يمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة أعلى تساهم في دعم الميزة التنافسية للمنظمة.¹

المطلب الثالث: استعمال عتبة المردودية كأساس للتخطيط المالي.

يعتبر هذا النموذج في الدراسات المالية والمحاسبية أحد أهم نماذج التخطيط المالي في المدى القصير ومنه يمكن التنبؤ بالأرباح المتوقعة تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات لأي مؤسسة. ويقوم تحليل التعادل أساساً على رسم العلاقة بين التكاليف والإيرادات عند مستويات نشاط مختلفة ويعد هذا التحليل من الوسائل المهمة في ميدان الإدارة المالية خصوصاً فيما يتعلق بتسعير المنتجات وتحديد كميات الإنتاج اللازمة لتحقيق مستوى معين من الأرباح عن طريق رسم العلاقة بين التكلفة الكلية والإيرادات.

1. مفهوم نقطة التعادل:

إن نقطة التعادل هي "النقطة التي يتساوى فيها مجموع الإيرادات الصافية من المبيعات مع مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة، وأنها الحد الفاصل بين تحقيق المؤسسة للأرباح أو تعرضها للخسائر، فإذا كانت مجموع مبيعات مؤسسة ما في مستوى أقل من مستوى نقطة التعادل فمعنى ذلك أن نشاط هذه المؤسسة واقع في منطقة الخسارة"².
كما يقصد بنقطة التعادل "تساوي مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تحملتها المؤسسة مع حجم مبيعاتها (نشاطها)، وهنا يتحقق التعادل أي أنه لا يوجد لا ربح ولا خسارة، وتسمى نقطة التعادل كذلك بعتبة المردودية أو نقطة التوازن أو نقطة الصفر"³.

1: البلداوي والمشهداني، عمر، "أثر التحليل الإستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الزرقاء الخاصة، ص87.

2: مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية -مدخل نظري تطبيقي-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص248.

3: زغيب مليكة، بونشنقير مولود، "التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد"، ديوان المطبوعات الجامعية، د. بلد النشر، 2010، ص162.

كما تعرف على أنها " بأنها النقطة التي يتساوى عندها الهامش على التكاليف المتغيرة مع التكاليف الثابتة عن الفترة القصيرة الأجل، أي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية وتكون النتيجة عند هذه النقطة تساوي صفر، أي ما يسمى بعبارة المردودية"¹.

ويرى الباحثين من التعريفات السابقة أن نقطة التعادل هي القيمة أو الكمية أو الزمن الذي تتساوى فيه التكاليف الثابتة مع الهامش على التكاليف المتغيرة ويتساوى فيه رقم الأعمال خارج الرسم مع التكاليف الإجمالية المتمثلة في (التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة)، بحيث المؤسسة عند هذه النقطة تكون في حالة تعادل أي لا تحقق لا أرباح ولا خسائر وبعد هذه النقطة تبدأ المؤسسة في تحقيق أرباح أما إذا كانت نقطة التعادل بالقيمة أقل من رقم الأعمال خارج الرسم أي الهامش على التكاليف المتغيرة لا يغطي التكاليف الثابتة ففي هذه الحالة تحقق المؤسسة خسائر، فإذا استمرت هذه الحالة في العديد من السنوات المالية فإن المؤسسة تغلق أبوابها وذلك لعدم قابليتها تكبد خسائر أكثر².

2. مفاهيم نقطة التعادل:

يمكن حساب نقطة التعادل حسابيا أو بيانيا وقبل التطرق إلى هذه المراحل في حساب نقطة التعادل ينبغي التطرق إلى مختلف المصطلحات المتعلقة بتحليل التعادل وتمثل هذه المصطلحات فيما يلي³:

أ. **الهامش على التكاليف المتغيرة (MCV)**: يمثل الهامش على التكاليف المتغيرة الفرق بين رقم الأعمال

الصافي خارج الرسم والتكاليف المتغيرة خارج الرسوم، ويستخدم الهامش على التكاليف المتغيرة في قياس حجم التعادل أو قيمة التعادل، وفي هذه الحالة تقوم فكرة تحليل التعادل على أن كل وحدة تباع تحقق إيرادا معينة يغطي أولا التكاليف المتغيرة لإنتاج وبيع هذه الوحدات ويساهم المتبقي من سعر البيع خارج الرسم بعد ذلك في تغطية التكاليف الثابتة إلى أن يتم بيع عدد الوحدات تكفي أرباحها الحدية لتغطية كل التكاليف الثابتة وهذه هي نقطة التعادل والتي تبدأ بعدها المساهمة الحدية في التحول إلى أرباح صافية للمؤسسة؛

ب. **النتيجة الصافية (Rn)**: تمثل النتيجة الصافية الفرق بين رقم الأعمال خارج الرسم ومجموع التكاليف

المتغيرة والثابتة، أي الفرق بين الهامش على التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، فإذا كان رقم الأعمال الصافي خارج الرسم يغطي مجموع التكاليف فتكون النتيجة الصافية موجبة والعكس صحيح؛

1: شناف فريد، مرجع سبق ذكره، ص39.

2: مولود حشمان، مرجع سبق ذكره، ص 197.

3: أسامة الحارس، "المحاسبة الإدارية"، دار حامد للنشر، ط 1، عمان، 2004، ص 210.

ج. هامش الأمان (SM): يمثل هامش الأمان الفرق بين رقم الأعمال الصافي خارج الرسم ونقطة التعادل ويقصد

بهامش الأمان "مقدار الزيادة في حجم أو قيمة المبيعات عن نقطة التعادل (بالحجم أو القيمة)، والهدف من

معرفة هامش الأمان بأنه يظهر المقدار الذي يمكن أن تنخفض به المبيعات قبل حدوث الخسائر".

د. مؤشر هامش الأمان (TSM): وتمثل الفرق بين رقم الأعمال الصافي خارج الرسم (الفعلي أو المستهدف)

و نقطة التعادل إلى رقم الأعمال الصافي خارج الرسم (الفعلي أو المستهدف)، فإذا كان هذا المؤشر مرتفع هذا

يدل أن المؤسسة تحقق أرباحا مرتفعة في المدى القصير، حيث يتضح للمؤسسة أن تخفض أسعار البيع دون

تحمل خسائر.

هـ. النقطة الميتة (PM): يقصد به الزمن الذي تحقق فيه المؤسسة التعادل أي المدة اللازمة التي تستغرقها

المؤسسة حتى تغطي إجمالي تكاليفها (الثابتة والمتغيرة) بواسطة رقم الأعمال الصافي خارج الرسم المحقق، حيث

عند هذا التاريخ تكون نتيجة المؤسسة معدومة.

3. تحديد نقطة التعادل حسابيا:

يمكن تحديد نقطة التعادل من خلال عرض الجدول أدناه.

الجدول رقم (02): حساب نقطة التعادل

البيان	كيفية الحساب	توضيحات حول النتائج
رقم أعمال التعادل (SR)	$\frac{\text{التكاليف الثابتة (CF)} \times \text{رقم الأعمال (CA)}}{\text{الهامش على التكاليف المتغيرة (MCV)}}$	إذا كان رقم أعمال التعادل أقل من رقم الأعمال الصافي خارج الرسم فإن المؤسسة تحقق أرباحاً، أما إذا كان رقم الأعمال الصافي خارج الرسم لا يغطي رقم أعمال التعادل فالمؤسسة تواجه خسائر ولا تحقق هامش الأمان.
كمية التعادل (Q*)	$\frac{\text{رقم أعمال التعادل (SR)}}{\text{سعر بيع الوحدة خارج الرسم (PU_{HT})}}$	إذا كانت الكميات المباعة أكبر من كميات التعادل هذا يعني أن المؤسسة تحقق أرباحاً، أما إذا كانت كميات التعادل أكبر من الكميات المباعة هذا يعني أن المؤسسة لا تحقق هامش الأمان وتحقق خسائر.
النقطة الميتة (PM)	$\frac{\text{رقم أعمال التعادل (SR)}}{12} \times \text{رقم الأعمال الصافي خارج الرسم (CA_{HT})}$	إذا كانت النقطة الميتة أقل من 12 شهر فالمؤسسة تحقق أرباحاً، أما إذا كانت أكبر من سنة فيعني أن المؤسسة تحقق خسائر ورقم الأعمال الصافي خارج الرسم لا يغطي مجموع التكاليف وبالتالي المؤسسة تحقق خسائر.
هامش الأمان (SM)	$\frac{\text{رقم الأعمال (CA)} - \text{رقم أعمال التعادل (SR)}}{\text{رقم الأعمال (CA)}}$ <p>أو يمكن حسابه كما يلي:</p> $\frac{\text{النتيجة الصافية للسنة المالية (R_N)}}{\text{معدل الهامش على التكلفة المتغيرة (TMCV)}}$	إذا كان رقم الأعمال الصافي خارج الرسم يغطي رقم أعمال التعادل (SR) هذا يعني المؤسسة تحقق هامش الأمان، أما إذا كان رقم أعمال التعادل يفوق رقم الأعمال الصافي خارج الرسم فإن المؤسسة لا تحقق هامش الأمان موجب، ففي هذه الحالة تتحمل المؤسسة خسائر.
كمية هامش الأمان (Q _{SM})	$\frac{\text{الكميات المباعة (Q_V)} - \text{كمية التعادل (Q^*)}}{\text{رقم الأعمال (CA)} - \text{رقم أعمال التعادل (SR)}}$ <p>أو يمكن حسابها كما يلي:</p> $\frac{\text{سعر بيع الوحدة خارج الرسم (PU_{HT})}}$	إذا كانت الكميات المباعة أكبر من كميات التعادل فإن كمية هامش الأمان تكون موجبة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مجموعة من المراجع في محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية.

4. افتراضات تحليل التعادل المتقدم:

يقوم تحليل التعادل على مجموعة من الافتراضات نذكر منها ما يلي¹:

- تبويب عناصر التكاليف بحسب علاقتها بحجم الإنتاج إلى تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة؛
- أن العلاقة بين مجموع النواتج ومجموع التكاليف هي علاقة خطية حسب تصورات الاتجاه المحاسبي؛
- أن سعر البيع الفردي خارج الرسم والكلفة المتغيرة للوحدة والتكاليف الثابتة معلومة؛
- أن النواتج هي حصيلة بيع منتج واحد أو خدمة معينة أو مزيج من المنتجات والخدمات أو نسبة نواتج المنتج أو الخدمة فيه تبقى ثابتة ولا تتغير في الأجل القصير؛
- ثبات جميع المتغيرات خلال فترة التخطيط وذلك مثل الكفاية الإنتاجية، تعدد المنتجات، التكاليف، الأسعار و مستويات المخزون؛
- لا يوجد مخزون أول المدة أو آخر الفترة، حتى لا يحدث تغير في حجم المخزون، فافتراض أن عدد الوحدات المباعة تساوي عدد الوحدات المنتجة؛
- ثبات هامش الربح بين قنوات التوزيع حتى لا يؤدي إلى تغير في دالة الإيراد؛
- أن القيمة الزمنية للنقود للتكاليف والنواتج لا تؤخذ بالحسبان (أي تجاهل القيمة الزمنية للنقود)؛
- أن العلاقة بين التكاليف المتغيرة وحجم النشاط هي علاقة خطية أي يفترض أن تكون التكاليف المتغيرة في اتجاه طردي مع حجم النشاط وهو ما يسانده المحاسبون، أما الاقتصاديون لا يتقيدون بهذا الافتراض إذ أن ظروف الإنتاج والبيع تؤدي في اعتقادهم إلى انخفاض التكلفة الحدية عند زيادة حجم الإنتاج بسبب وفرة الإنتاج الكبير ويتناقص معدل الانخفاض في التكلفة الحدية حتى يصبح إلى الحد الأدنى ثم يبدأ في الارتفاع بسبب عوامل الكفاية عند تحطى الطاقة المثلى، إلا أن البحوث العلمية باستخدام أرقام حقيقية لعدة مؤسسات أثبتت أن تقلبات النشاط للمؤسسات عادة ما تكون في حدود ضيقة، أضيق من تلك التي يفترضها الاقتصاديون مما يجعل افتراض الخط المستقيم غير بعيد عن الحقيقة.
- ويرى الباحثين مما سبق أن هذه الافتراضات تعد هامة لما لها من فائدة وأهمية لمراقب التسيير في المؤسسة، وأن تكون هذه الافتراضات معروفة لدى مستخدمي المعلومات التكاليفية والمحاسبية والناشئة من هذا التحليل حتى يكونوا على علم بهذه المقيدات، وأن المعلومات التكاليفية والمحاسبية المقدمة لهم فيها شيء من التقريب ويقوم متخذو القرارات عادة بتعديل هذه المعلومات طبقاً لخبرتهم وتوقعاتهم قبل استخدامها في اتخاذ القرارات.

1 : مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص255.

الخلاصة:

التخطيط المالي وسيلة لرفع فعالية آدائها، فهو يمكن الإدارة من جدولة أهدافها ونشاطاتها في خطط ذات تعبير مالي، فكما رأينا أن التخطيط المالي يعني بالفترة القصيرة الفترة الطويلة المتعلقة بنشاط المؤسسة.

فالتخطيط المالي هو نتاج تفاعل المؤسسة ببيئتها، ولكي تضمن إستمراريتها وبقاءها عليها أن تقوم بهذه الوظيفة على أكمل وجه وأن تستخدم في ذلك الأساليب الكيفية والكمية التي تساعد على تفادي الأخطاء في توقعاتها وخططها والإحاطة بكل جوانب تنفيذ نشاطاتها.

فالمؤسسة التي لا تعتمد على التخطيط المالي سوف تقل مردودية قراراتها وتعرض الى صعوبات مالية لا حصر لها. وهذا ما سنحاول إثباته من خلال الفصل الموالي والذي هو دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخريرية.



تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري لماهية التخطيط المالي وما يشمله من تخطيط السيولة و مختلف أدوات التخطيط المالي، ولربط الجانب النظري بالواقع تمت محاولة الاستعلام عن كيفية تطبيق التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية وكذا كيفية اتخاذ القرارات بها، ولهذا الغرض تمت دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن بالأخصرية وللتمكن من عرض هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة الأخصرية-؛
- المبحث الثاني: هيكلت المؤسسة الوطنية للدهن ووظيفة التخطيط فيها؛
- المبحث الثالث: التخطيط المالي واتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية للدهن.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة الأخصرية -

اهتم الاستعمار الفرنسي بالدهن في الجزائر وخاصة من طرف المؤسسات الخاصة والتي كانت تابعة للمعمرين مثل: مؤسسة اسطرا، ديكور...الخ، وقد استثمر نشاط هذه المؤسسات بعد الاستقلال إلى غاية سنة 1967 حيث تم إنشاء عدة مؤسسات وطنية منها: المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC بأمر رقم 67/273 سنة 1967 تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم وبمقتضى المرسوم رقم 417/82 المؤرخ في 1983/12/14 المتعلق بإعادة هيكلة وتقسيم هذه المؤسسة SNIC إلى مؤسسات وطنية نذكر منها: ENAD و ENAP.

لقد تم اختيار هذه المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) لا يخفى على احد أنها تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الاقتصادية وأهمها والتي استطاعت فرض وجودها ومكانتها في السوق الوطنية وحتى العالمية، حيث صنفت في المرتبة الحادية عشر عالميا سنة 1986 من حيث طاقة الإنتاج، كما وصلت إمكانياتها الإنتاجية سنة 2006 إلى 176 334 طن، وهي تسعى دائما للتغيير نحو الأحسن في ظل احتكارها لمجال عملها من (إنتاج وبيع للدهون بمختلف أنواعها) أضف إلى ذلك قدم وأصالة المنظمة ما يؤهلها لاكتساب ثقافة خاصة بها، وكذا فضولنا إلى محاولة معرفة خفايا المنظمة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

أنشئت المؤسسة الوطنية للدهن بمقتضى المرسوم رقم 417/82 المؤرخ في 1982/12/14 والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية" SNIC ، وبشرت نشاطها الإنتاجي في شهر جانفي من سنة 1983 برأس مال اجتماعي يقدر 900 000 000,00 دج.

وبموجب المرسوم رقم 13/84 المصدر في 1984/05/12 أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة والصناعات الكيماوية بعدما كانت تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة، لتصبح مستقلة بتاريخ 1990/03/31 مع استقلالية المؤسسات الوطنية في نهاية الثمانينات، ولقد أسندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية وإنتاج الدهون ومشتقاتها في إطار المخطط الوطني الاقتصادي ، الاجتماعي(الدهن، البرنق، المخففات والغراء...الخ) والهادف بالدرجة الأولى إلى تغطية السوق الوطنية.

وفي الفترة الممتدة ما بين 1983 إلى 1985 شملت الوحدة أربع وحدات إنتاجية ليتم بعد ذلك إضافة وحدتين إنتاجيتين لتصبح تشمل ست وحدات إنتاجية (وهو العدد الحالي للوحدات بالمؤسسة) منها مركبات كبرى تشغل ما يقارب 1876 عامل وذلك قصد تدعيم القدرات والطاقات الإنتاجية للمؤسسة.

تعد المؤسسة الوطنية للدهن على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في السوق المحلي للدهن والتي تهدف إلى تغطية وتلبية حاجات ورغبات السوق الوطنية بالكمية والنوعية، كما تطمح في المستقبل دخول المنافسة العالمية، وفي إطار إستراتيجية البقاء والاستمرار وكذا الريادة في مجال نشاطها (إنتاج الدهون) على المستوى المحلي .
تعريف المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخصرية:

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية اقتصادية اسمها التجاري باللغة الفرنسية entreprise nationale peintures وتكتب اختصارا enap. هي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها الإجمالي 3000000000 دج و هذا الأسهم مملوكة نسبة 100 من طرف الشركة العمومية القابضة كيمياء، صيدلة، هذه الأخيرة تمثل وصاية الدولة التي حلت محل صناديق المساهمة السابقة وهي مسيرة من طرف شركة تسيير المساهمات SPG ,DEPHAC,SPA ويقع مقرها بالطريق الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 بالأخصرية ولاية البويرة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للدهن:

بغية الوصول إلى الريادة في مجال نشاطها فإن المؤسسة الوطنية للدهن رسمت مجموعة من الأهداف الكفيلة بالدخول في المنافسة العالمية بعد تغطية الحاجيات الوطنية وتلبيتها، لذلك وضعت مجموعة من المهام التي تساعدنا لتحقيق كل ذلك.

أولا: مهام المؤسسة الوطنية للدهن: نستخلص مهام المؤسسة في المرسوم رقم 147/82 في المادة 2 من القانون الداخلي التي تنص على:

- المؤسسة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية لتسيير الاستقلال و تحويل نشاطات صناعة الدهون و المنتجات المشتقة و هذا من أجل تغطية الحاجات الوطنية في هذا القطاع؛
- أما المهام المستخدمة نتيجة التغيرات الاقتصادية الحديثة فهي حالة لتلبية حاجات السوق الخارجية من خلال التصدير و بالتالي ترقية الصادرات، خارج المحروقات؛
- تتمثل حاجات السوق الوطنية في طلبات الشركات المستعملة للدهون في الصناعات (وهي المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية) أما التصدير فهو يقتصر على المنتجات النصف مصنعة و أهم متعامل IFCO التونسية.

ثانيا: أهداف المؤسسة الوطنية للدهن: وضعت المؤسسة عدة أهداف إستراتيجية قصد تحقيقها على المدى القريب والمتوسط وهي كالتالي:

- توسيع مكانتها في السوق المحلية بتنوع منتجاتها وتطويرها لكسب مكانة بين المنتجات العالمية للدهن ومنافستها؛
- خلق علاقات مع الأعوان الاقتصاديين الناشطة في نفس المجال؛
- توسيع أسواقها بتطوير صادراتها من المنتجات؛
- الحفاظ على مستوى الإنتاج والنشاط؛
- توسيع الوحدات الإنتاجية لخلق مناصب عمل جديدة؛
- التقليل من المواد الأولية المستوردة ومحاولة توفيرها محليا؛
- المحافظة على جودة المنتجات والحرص على مطابقتها للمواصفات العالمية؛

فلمؤسسة الوطنية للدهن لتحقيق أهدافها المسطرة وذلك بتسخير كل إمكانياتها وتمثل في:

1. أهداف مالية:

- تحقيق مردودية مالية تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية؛
- إعداد الإمكانيات المادية اللازمة من أجل إعادة القدرة الإنتاجية الكامنة وإمكانية التمويل الذاتي للاستثمارات؛
- ضمان تمويل يسمح بتحقيق المخططات السنوية للإنتاج غير الموجود في السوق الوطنية؛

2. أهداف اقتصادية:

- استغلال تسيير وتطوير النشاطات المتعلقة بصناعة الدهون الخاصة بأشغال البناء، الصيانة، دهون السيارات، أصبغة وملونات والغراء بالإضافة إلى مواد أخرى مشتقة؛
- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة التي تسمح بتحسين أداء الآلات الإنتاجية؛
- تخفيض تشكيلات المنتجات وذلك بالبحث عن منتجات جديدة؛
- تطوير تشكيلات المنتجات وذلك بالبحث عن منتجات جديدة.

3. أهداف تسويقية:

- الاحتفاظ بحصة السوق الحالية بتوسيع أسواق منتجاتها وذلك بالتصدير؛
- العمل على تحسين حصتها في السوق مستقبلا وذلك بالاعتماد على سياسة اتصال فعالة؛
- الدفاع عن نسبة السوق التي تملكها حاليا المؤسسة حوالي 80%؛

إعطاء صورة جيدة للمؤسسة لجذب المستثمرين الأجانب لتطوير المنتجات حسب مقاييس عالية في إطار الشراكة .

المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة:

تملك المؤسسة إمكانيات مادية وبشرية هائلة حيث يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أ. الإمكانيات البشرية:

تمتلك المؤسسة قدرة بشرية كبيرة قادرة على تلبية حاجيات السوق الوطنية من الدهن حيث بلغ العدد

الإجمالي خلال 2015، 2016، 2017، 365 عامل، كما سنوضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): توزيع العمال على الوحدات الإنتاجية حسب الاختصاص لسنوات 2015، 2016،

2017.

2017	2016	2015	
7	7	7	الإطارات السامية
36	36	31	الإطارات
90	90	95	أعوان التنفيذ
214	213	215	أعوان التحكم
347	346	348	المجموع
17	19	16	الأعوان المؤقتين
364	365	364	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق بالمؤسسة.

تسعى المؤسسة دائما للتقليل من عدد العمال بغرض الاعتماد على نوعية العمال لا الكمية.

كيفية التنبؤ بعدد العمال:

عملية التنبؤ بعدد العمال، عملية سهلة تقوم بها المؤسسة، وذلك عن طريق جمع عدد العمال في آخر شهر من السنة N مع التوظيفات إذا كانت المؤسسة ستقوم بذلك خلال السنة N+1 وتطرح منها العمال الذين سيحلون إلى التقاعد خلال نفس السنة N+1 .

ب. الإمكانيات التسويقية: تتمتع المؤسسة الوطنية للدهن بصفة زائدة في السوق الوطنية، فهي تلي نسبة

80% من الطلب الوطني من مادة الدهن ومشتقاته فهي لا يطرح لديها مشكل التسويق المنتجات مثل

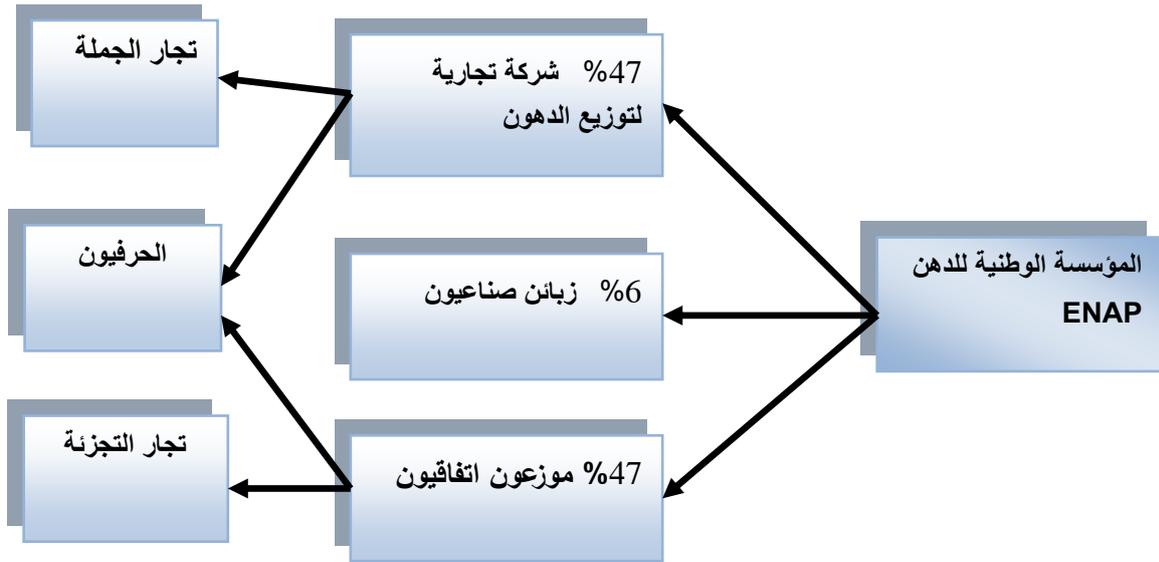
بعض المؤسسات بسبب نقص المنافسة في هذا القطاع ويتم تسويق منتج المؤسسة عن طريق :

- الموزعين الاقتصاديين؛
- الزبائن الصناعيين.

وتقوم بتوزيع منتجاتها عن طريق كل من:

- **SODIPEINT**: تعتبر الموزع الرئيسي للمؤسسة، وهي مؤسسة عمومية مختصة بتوزيع مختلف أنواع الدهون، حيث قامت بتوزيع ما يعادل 47% من منتجات المؤسسة وذلك من خلال عقد سنوي وتقوم هذه المؤسسة بتوزيع إلى تجار الجملة والحرفيون؛
 - **الزبائن الصناعيون**: أهمهم المؤسسة الوطنية للعبوات الصناعية SNVI والمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرومنزلية ENIEM ويأخذون ما يعادل 06% من منتجات المؤسسة؛
 - **الموزعون الاتفاقيون**: وهم زبائن مرتبطون بالمؤسسة من خلال عقود تجارية ويسوقون ما يعادل 47% من المنتج ويقومون بالتوزيع إلى تجار التجزئة والحرفيون.
- ويمكن تلخيص ما سبق ذكره من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): أهم الزبائن المتعامل معهم



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في التسويق المحلي وقدرتها على تغطية أكبر نسبة من احتياجاتها ساهمت بمنتجات النصف مصنعة بالتصدير إلى متعاملين خواص كالمؤسسة التونسية BIECO بنسبة تقدر بحوالي 10% من مجموع المنتجات نصف المصنعة.

ج. الإمكانيات الإنتاجية

تستخدم المؤسسة أكثر من ألف تركيبة كيميائية ومعظم المواد الأولية مستوردة من الخارج (معظم دول أوروبا، و بعض الدول الآسيوية) حيث تمثل الواردات 70% من القيمة الإجمالية للمشتريات. وتنقسم مشتريات المؤسسة إلى قسمين:

- منتجات تامة الصنع،الدهن،المخففات والمستحلبات؛
- منتجات نصف مصنعة،المخففات والمستحلبات .

حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (04): القدرات الإنتاجية للمؤسسة

الجموع	المخففات	المستحلبات	الراتنجات	الدهن	طبيعة المنتج
176334	3000	24000	29900	119434	الطاقة الإنتاجية
طن	طن	طن	طن	طن	عدد الفرق
	فريقان		فريقان	ثلاث فرق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني:هيكلت المؤسسة ووظيفة التخطيط فيها:

تتكون المؤسسة من مجموعة من المديريات وكل مديرية تتفرع بدورها إلى مجموعة من الأقسام، كل مديرية وكل قسم له وظيفة يقوم بها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة والتي تسعى لتحقيقها وفرض استمرارها وتلبية الحاجيات على المستوى الوطني وحتى العالمي، وفي هذا المبحث سنتناول الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ككل لنخص بالذكر وحدة الأخصرية ونتطرق إلى وظيفة التخطيط بالمؤسسة.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن "ENAP":

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن مديرية عامة وهيكل مركزية هي:

- مديرية التخطيط والرقابة؛
- مديرية المالية؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية التمويل؛
- مديرية الإنتاج والنوعية؛
- المديرية التقنية؛

كما تضم المؤسسات (6) وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني وهي:

- الوحدة الإنتاجية بالأخصرية (UPL)؛
- الوحدة الإنتاجية بالجزائر (UPA)؛
- الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس (UPSA)؛
- الوحدة الإنتاجية بالشراقة (UPC)؛
- الوحدة الإنتاجية بوهران (UPO)؛
- الوحدة الإنتاجية سيق بمعسكر (UPS).

تتكون المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن من مجلس الإدارة التي يرأسه الرئيس المدير العام للمؤسسة. تتفرع المديرية العامة إلى ثمانية مديريات مركزية بالإضافة إلى قسم الأمن أما الإنتاج فيتركز على ستة وحدات إنتاجية تتنوع على كافة التراب الوطني.

أولاً:مجلس الإدارة

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية ذات أسهم و بموجب القانون التجاري لعام 1970 يستلزم أن يكون من ستة أعضاء معينين من طرف الشركة المالكة للأسهم و يتأسس المجلس الرئيس المدير العام . يجتمع المجلس ستة مرات سنويا بحضور جميع أعضائه كما يمكن استدعاء أي شخص يرى المجلس ضرورة استدعائه من أجل مناقشة أي موضوع.

وتقوم عند نهاية السنة بإعداد تقرير مفصل حول المؤسسة و كيفية عملها ووضعتها أمام المنافسة الخارجية بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق كالتقرير الامضائي السنوي ثم يرسل التقرير إلى الجمعية العامة، كما يقوم المجلس بمعاينة المخطط السنوي للسنة الجديدة.

ثانياً: الإدارة العامة

الإدارة العامة هي القلب النابض للمؤسسة والعقل المدير بشؤونها وتتضمن:

1. الأمانة : مهمتها الإشراف على استقبال الرسائل الخاصة بالمؤسسة كما تتكلف المركزي؛
2. قسم الأمن: يسهر هذا القسم على توفير الشروط الأمانة للعمل و حماية جميع الوسائل المادية والبشرية في المؤسسة وكذا التنسيق بين الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن ضد الحوادث المتوقعة في أماكن العمل كالحرائق والحوادث والإمراض؛
3. لجنة المناقشة: تنتخب من طرف المندوبين على مستوى الوحدات وهذه اللجنة مسؤولة على تعيين عضوين في العمل الإداري.

ثالثاً:المديريات المركزية

تحتوي المؤسسة الوطنية للدهن على 8 مديريات:

1. مديرية التخطيط والرقابة : تعتبر من أهم المديريات على مستوى المؤسسة حيث يتم من خلالها التنسيق بين مختلف هياكل المؤسسة وتنقسم إلى قسم التخطيط وقسم المراقبة؛
2. مديرية الموارد البشرية:تعتبر هذه المديرية المسؤول الأول عن شؤون الموظفين ويمكن تقسيمها إلى قسمين هما:

أ. قسم التشغيل : ويشمل مصلحة التكوين ومصلحة التشغيل ومصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة التنظيم والمراقبة؛

ب. قسم الإدارة العامة : وتشمل مصلحة تسيير المستخدمين والتكوين ومصلحة الوسائل العامة ومصلحة المحاسبة وحدة المقر.

3. مديرية المالية والمحاسبية: وهي المسؤولة على خزينة المؤسسة وتتضمن هذه المديرية القيام بالوظيفتين:

أ. الوظيفة المالية: والمتمثلة في جميع الأموال تم استغلالها؛

ب. الوظيفة المحاسبية: تقوم بتسجيل جميع المعاملات المالية والعقارية.

ج. قسم المالية والمحاسبة تنقسم إلى : مصلحة الميزانية والاستثمارات ومصلحة المحاسبة العامة .

4. مديرية البيع والتسويق: يسيرها مدير مكلف بقيادة قسم المبيعات وينقسم هذا القسم إلى:

أ. مصلحة تحليل المبيعات؛

ب. مصلحة التسويق.

مهام مديرية البيع والتسويق:

أ. ضمان بيع المنتجات؛

ب. البحث على سياسات تجارية جديدة واقتراحها على المديرية العامة؛

ج. التفاوض من أجل عقود بيع أكثر من ملائمة المؤسسة؛

د. البحث عن زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الأوفياء؛

هـ. التعريف بالمنتج أكثر وذلك بإقامة معارض وطنية ودولية؛

و. البحث على أسواق خارجية من أجل التصدير.

5. مديرية الإنتاج والنوعية: تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإنتاج و ينقسم إلى:

أ. مصلحة الجودة و النوعية؛

ب. مصلحة البرمجة و المتابعة.

6. مديرية التموين: تشرف على تموين الوحدات الإنتاجية من أجل تخزين المي لغت النهائية وتتضمن المديرية

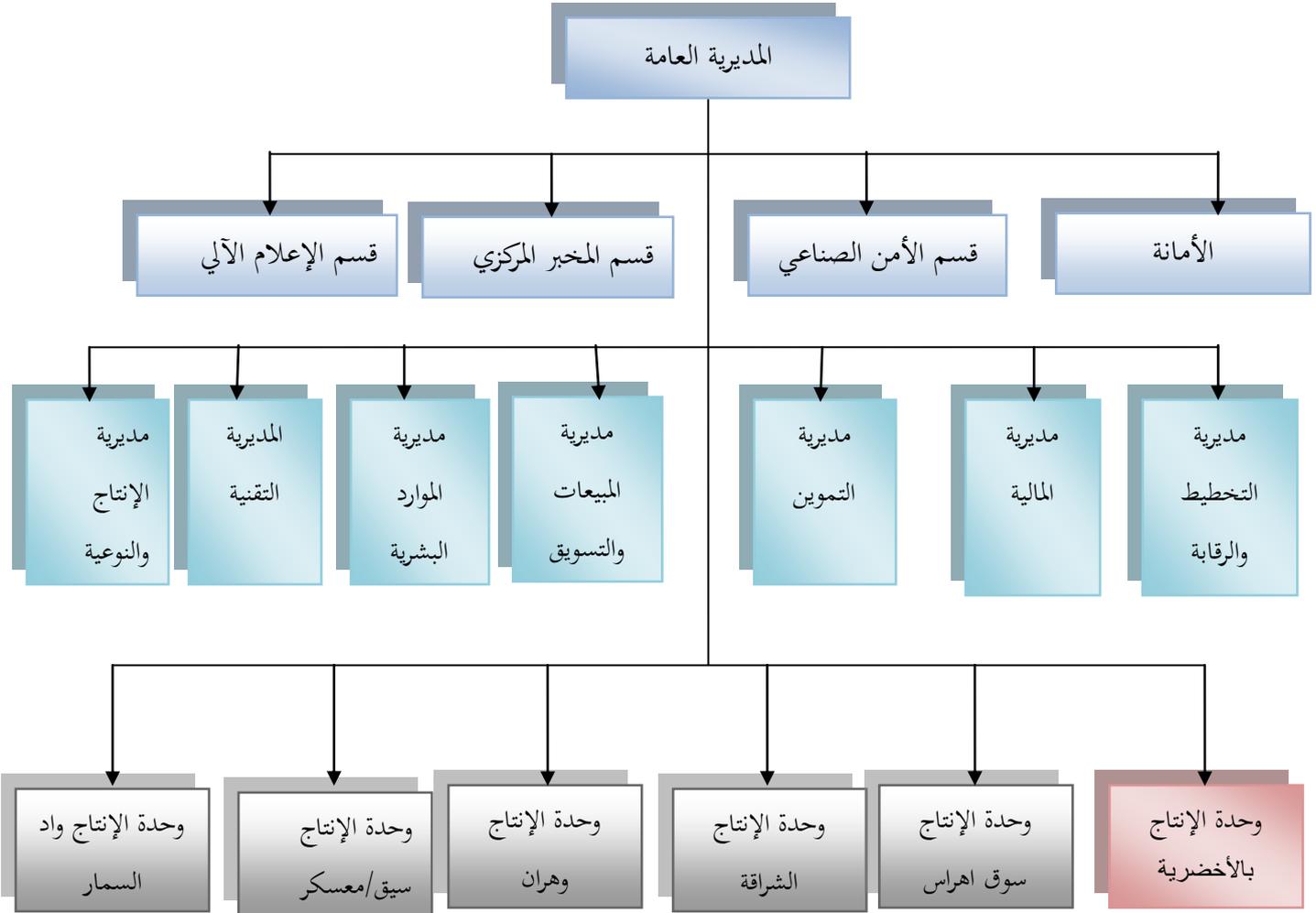
قسمين:

• قسم التموين: وينقسم إلى مصلحة تسيير المنتجات ومصلحة التموين، مصلحة التخطيط والمتابعة؛

• قسم العبور: ينقسم إلى مصلحة النقل ومصلحة العبور.

وللتوضيح أكثر لدينا الشكل الموالي:

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدهن ENAP

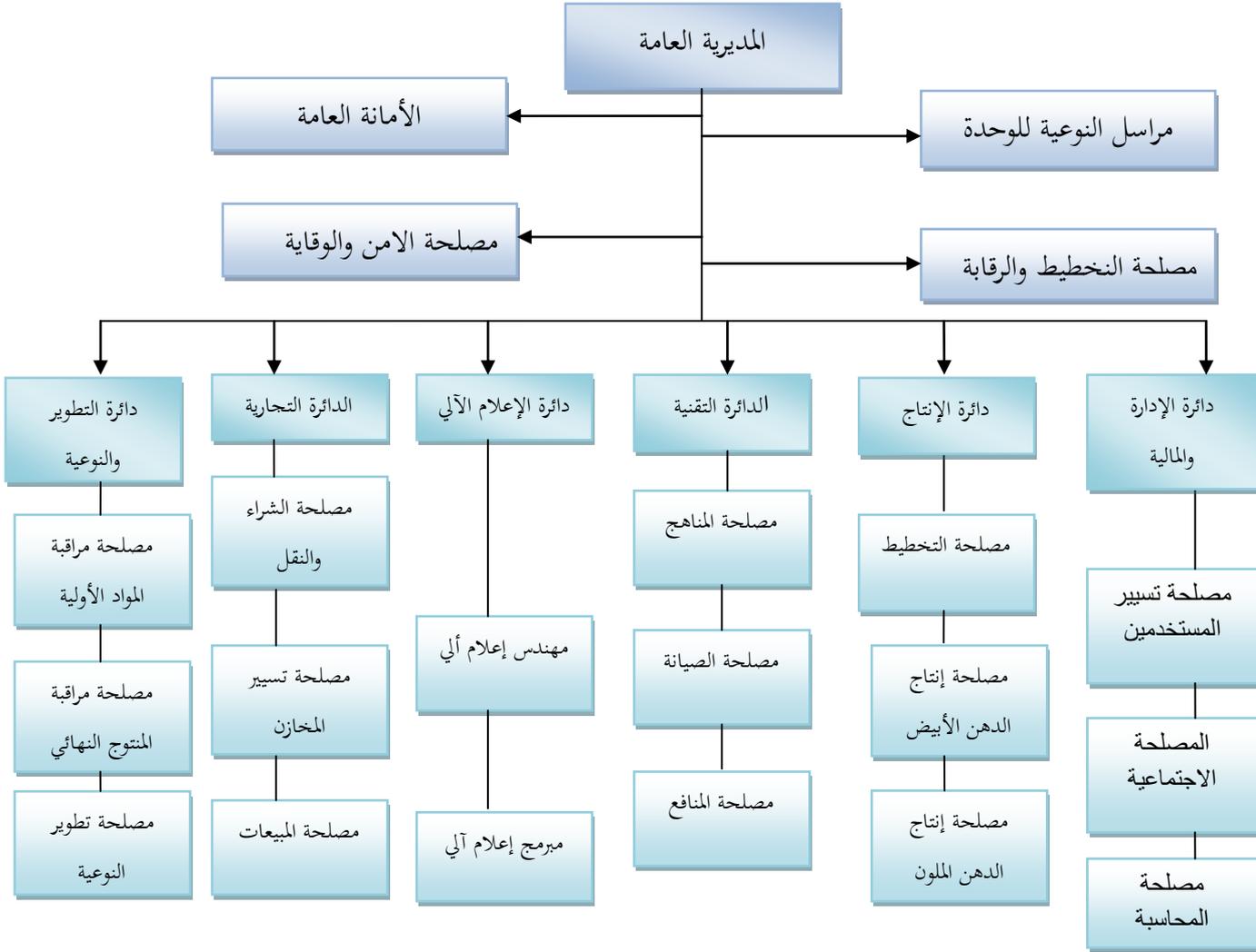


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة الإنتاج بالأخرضية UPL.

تعتبر الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخرضية وحدة من وحدات المؤسسة الوطنية للدهن الواقعة بالأخرضية والتي تبعد حوالي خمس كيلومترات عن المقر الاجتماعي للمؤسسة، حيث يكمن اختصاصها بإنتاج عدة أنواع من المنتجات الدهنية والتي تستفيد منها عدة قطاعات منها: قطاع العمارات والسيارات والقطاع المخفف... الخ، ومن أجل تأدية مهامها المتغيرة والشاملة وتنفيذ مختلف عملياتها ومن أجل أن تعمل في شروط جيدة يجب على الوحدة أن تبني نوع من التنظيمات الهيكلية الفعالة، ونجد في مختلف الوحدات الإنتاجية الهيكل التنظيمي الآتي:

الشكل رقم (16) : الهيكل التنظيمي لوحدة الإنتاج بالأخصرية UPL



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق وحدة الأخصرية

ويكون التنظيم العام للوحدة الإنتاجية بالأخصرية كما يلي:

1. مديرية الوحدة:

وهي تقوم بإصدار الأوامر وكذا التنسيق بين مختلف هياكل ودوائر الوحدة وتضم:

- الأمانة العامة: تعمل على مسك جميع السجلات ومراقبتها واستقبالها من الداخل والخارج.
- مصلحة الأمن والوقاية: تقوم هذه المصلحة بمراقبة المصلحة العامة. مراقبة الوحدة. من جميع الأخطار ليلا ونهارا مع توفير الأمن والحماية للعمال.

- **مصلحة التخطيط ومراقبة العمليات:** تقوم بإعداد تقارير سنوية وشهرية لنشاط المؤسسة ومختلف المصالح والدوائر والمتابعة المباشرة في تنفيذ البرامج والنشاطات وكذا إعداد سجل الأسعار لمختلف المنتجات.

2. الدوائر: وتضم ستة دوائر نوجزها فيما يلي:

- **دائرة الإنتاج:** وتتضمن مصلحة التخطيط، مصلحة الفوج الأبيض الألوان ومصلحة الراتنجات؛
- **الدائرة التقنية:** وتنقسم إلى مصلحة الصيانة، مصلحة المناهج ومصلحة المنفعة؛
- **دائرة النوعية وتطوير المنتج:** بها مصلحة الصيانة ومصلحة مراقبة المواد الأولية؛
- **دائرة الإدارة المالية:** على مستوى هذه المصلحة توجد مصلحة المالية والتي تشمل على فرع الخزينة، المحاسبة والموارد والتجهيزات، مصلحة الخدمات الاجتماعية ومصلحة تسيير المستخدمين التي تشمل على فرع تسيير المستخدمين، فرع الإمكانيات العامة وفرع الأجور؛
- **دائرة الإعلام الآلي:** ومن مهامها استعمال الإعلام الآلي بمختلف هياكل الوحدة وحفظ المعلومات وكذا تبسيطها للمستخدمين؛
- **الدائرة التجارية:** وبها مصلحة المبيعات والتي تقوم ببيع المنتجات حسب الطلبات، مصلحة المخازن والتي تقوم بعمليات الجرد وعمليات دخول وخروج المخزون، مصلحة الشراء التي تسيير المواد الأولية والأجنبية وفي الأخير مصلحة النقل ووظيفتها ضمان نقل المواد والمنتجات من الوحدة للوحدات الأخرى.

المطلب الثالث: وظيفة التخطيط في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة الأخصرية :

يعتبر التخطيط عملية مهمة لإعداد الموازنات التقديرية أو للقيام بعملية التسيير وحتى المراقبة، فهم بمثابة الدليل الذي تتبعه المؤسسة أو العصب الأساسي لأي عملية ستباشرها المؤسسة، وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بإعداد مخطط سنوي ينقسم إلى مخططات سداسية وفصلية وشهرية.

1. عملية التخطيط:

كما نشير إلى أن المؤسسة تعد مخططات متوسطة الأجل تحدد فيها السياسة الإستراتيجية، وتتم عملية التخطيط في المؤسسة عن طريق قسم التخطيط والذي يضم*:

أ. **مصلحة التلخيص:** وفيها يتم إعداد مختلف التلخيص التي لها علاقة باهتمامات المؤسسة؛

* وثائق من مديرية التخطيط والمراقبة.

ب. مصلحة الإحصائيات: تقوم بجمع المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة ثم تنظمها لوضع دراسات إحصائية خاصة في مجالات معينة، ثم استغلالها لنتائج تلك الدراسات في التنبؤات المستقبلية.

2. مهام قسم التخطيط:

- تحديد الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛
- المساهمة بالتعريف بالسياسة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- متابعة سير تنفيذ المخططات السنوية.

3. مراحل إعداد المخطط السنوي:

تعتمد المؤسسة في إعداد هذا المخطط على جمع طلبات أهم الزبائن المتعامل معهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الإنتاجية والمالية وتطور مبيعات السنوات السابقة. تقوم المؤسسة بتوزيع أول اقتراح على وحدات الإنتاج، لتعمل هذه الأخيرة على دراستها، ثم تحدد اجتماعات على مستوى المديرية العامة لمناقشة برنامج كل وحدة على حدة، ثم توضع التعديلات الضرورية ليتم صياغة برنامج نهائي في الأخير بعد ذلك تقوم المؤسسة بإعداد وتوفير وسائل الإنتاج، وأهمها توفير المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج طبقا للصيغ الكيميائية لكل منتج بعملية حسابية تتوصل المؤسسة إلى تحديد حاجياتها من المادة الأولية. إضافة إلى هذا تقوم هيئة بإعداد ميزانياتها، كما جرى على البرنامج المسطر والتكاليف اختبارات لإظهار مدى المردودية.

ويتم إعداد المخطط السنوي بالنسبة للوحدات طبقا للجداول الموحدة، وترسل للمديرية العامة من أجل مناقشتها بصفة نهائية مع الهيئات المركزية.

المبحث الثالث: التخطيط المالي واتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة:

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى دراسة ميدانية تطبيقية ، من خلال هذه الدراسة س تتم متابعة وتحليل الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات الموجودة بين الموازنات التقديرية والموازنات الفعلية ، فالمؤسسة تحقق أهدافها المرسومة من خلال المخططات المحكمة التي تقوم بإعدادها، والموازنات التقديرية تلعب شكل رئيسي في نشاط المؤسسات فهي تعتمد على التقدير قبل الانطلاق سواء تعلق الأمر بالبيع أو بالإنتاج أو بالتمويل

المطلب الأول: إعداد الخطة السنوية

تمثل كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة عن إعداد خطة سنوية تشمل المبيعات، الإنتاج، الخزينة، حيث تقسم الخطة إلى برنامجين سداسيين، وكل برنامج سداسي يقسم هو الآخر إلى ثلاث برامج شهرية. وتتمثل مراحل إعداد الخطة السنوية في:

- أول خطوة تقوم بها المؤسسة هو تحديد المعدل الفصلي لما تم تحقيقه في السنوات السابقة والمعلومات الأخيرة تعطي النسب التالية:

الجدول رقم (05): المعدل الفصلي والسداسي للإنتاج والمبيعات (2015، 2016، 2017)

وحدة القياس: الطن

البيان	الفصل 1	الفصل 2	السداسي 1	الفصل 3	الفصل 4	السداسي 2	السنة
المبيعات	20	24	46	30	24	54	100
إنتاج الدهن	22	24	49	30	24	51	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التفاوت في نسب الإنتاج والمبيعات، ولذلك بسبب تأثر إنتاج الدهن بالمواسم حيث يسجل في الفصلين الأول والثالث ارتفاع حجم المبيعات والإنتاج أين ينتعش الطلب على مواد الدهن، وما نلاحظه أيضا هو أن كل الكميات المنتجة تباع تقريبا ما يدل على أن المؤسسة لا تتبع سياسة التخزين، أي هي تباع ما تنتجه.

- ثاني خطوة هو حساب عدد أيام العمل لكل شهر، بحيث يتم توزيعها حسب الجدول الآتي:

توزع أيام العمل حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): توزيع أيام العمل لسنة 2017

الفترة	جانفي	فيفري	مارس	الفترة	أفريل	ماي	جوان
أيام العمل	22	20	22	أيام العمل	21	22	19
الفصل الاول	64 يوم		الفصل الثاني		62 يوم		
السداسي الأول: 126 يوم							
الفترة	جويلية	أوت	سبتمبر	الفترة	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
أيام العمل	21	23	18	أيام العمل	21	21	21
الفصل الثالث	62 يوم		الفصل الرابع		63 يوم		
السداسي الثاني: 125 يوم							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

- ثالثا، الشروع في إعداد الموازنات (سنتطرق إلى بعضها في المطلب الثالث لهذا المبحث).

المطلب الثاني: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية:

يتم إعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسة من خلال المراحل التالية*:

1. الحصول على المعلومات: تتحصل المؤسسة على المعلومات من مختلف الوحدات، هذه الأخيرة تتكون من

عدة أقسام ومصالح تزود المديرية المرتبطة بها بالمعلومات، ثم تقوم المديرية بإرسال كل المعطيات التي لديها على مديرية التخطيط والمراقبة، باعتبارها المركز الذي ترد إليه المعلومات التي تعمل على التحقق من صحتها بمقارنة المعطيات الواردة في مختلف المديرية مع الوحدات وبعد معالجتها تقوم بإرسالها إلى المديرية العامة، كما تعمل مديرية التخطيط والمراقبة على إعداد البرنامج ومراقبتها؛

2. التنبؤ: أول خطوة تقوم بها المؤسسة في إعداد التنبؤات هي تحديد المعدل الفصلي لما تم تحقيقه في الفصول

السابقة واعتماده وتعديله في الفصول القادمة، بحيث أن هذه المؤسسة تعتمد على مبدأ الفصلية في تنبؤاتها بحيث يبدأ إعداد الموازنات التقديرية للسداسي الأول $1+H$ من السنة يكون في السداسي الثاني H . وتعتمد في عملية التنبؤ على نموذج المسح الآلي للهولتونتزر، وهو نموذج يقوم على مبدأ الفصلية في إعداد التقديرات وذلك لوضع معاملات موسمية تحدد لنا التقديرات الخاصة بالإنتاج والبيع، فهذه الطريقة حديثة ودقيقة كونها تعتمد في إعداد التقديرات على الفصول السابقة في إعداد تقديرات الفصول القادمة.

* معلومات من وثائق المؤسسة

- النموذج المتعدد للهولتوتنز: وفي هذه الحالة تكتب السلسلة كما يلي* :

قمنا بثلاث أنواع من المسح:

- أ. مسح الاتجاه a بمعامل المسح $a \in (0; 1)$ ؛
- ب. مسح الاتجاه b بمعامل المسح $b \in (0; 1)$ ؛
- ج. مسح الاتجاه s بمعامل المسح $s \in (0; 1)$.

والعلاقة الموجودة:

أ. مسح معدل: $a_t = a(x_t/s_t - p) + (1-a)(a_{t-1} + b_t - 1)$ ؛

ب. مسح الاتجاه: $b_t = b [a_t - (a_t - 1)(1-b)(b_t - p)]$ ؛

ج. مسح الفصلية: $S_t = y(x_t/a_t) + (1-y)S_{t-p}$.

التقدير المتبع للفترة H:

$$X_{t+h} = (a_t + hbt)S_{t-p+h} \text{ si } 1 \leq h \leq p$$

$$X_{t+h} = (a_t + hbt)S_{t-2p+h} \text{ si } p+1 \leq h \leq 2p$$

بواسطة: $X_{t+h} = x_{t,t,h}^p$

- AT المعدل المسموح للسلسلة t
- XT القيمة الملاحظة من السلسلة t
- ST معدل الموسم t
- P الفترة : 12=p شهرية، 4=p ثلاثية.
- Bt اتجاه التنبؤ

تستعمل هذه الطريقة للتقدير داخل المؤسسة بوضع برنامج معلوماتي لهذه الطريقة لتستعمل في التنبؤات الخاصة بالمؤسسة (وجدت هذه الطريقة بواسطة هولتوتنز سنة 1960). تقوم مصلحة الإحصائيات بدراسة كل الطرق المتبعة للتنبؤ واختيار الأسهل وذلك بالبحث والتجارب.

3. إرسال تنبؤات أولية إلى كل الوحدات: قبل تحديد المعدل الفصلية للمبيعات والإنتاج تقوم مديرية المراقبة والتخطيط وبالضبط في مصلحة الإحصائيات بإعداد التنبؤات الأولية الخاصة بكل الوحدات الإنتاجية

* معلومات من طرف رئيس مصلحة الإحصائيات .

الموجودة عبر الوطن، وترسل هذه التنبؤات إلى الوحدات، كل وحدة وقدرتها الإنتاجية، وعند الانتهاء من دراستها تُرَدُّ إلى المديرية العامة وبالضبط إلى مديرية التخطيط والمراقبة؛

4. إعداد الموازنات التقديرية النهائية: بعد الإطلاع على الموازنات التقديرية والنظر في آراء مختلف الوحدات فيما يخص الموازنات التقديرية، تقوم مديرية التخطيط والمراقبة بالمصادقة عليها لاعتمادها وذلك في اجتماع مع كل مديري الوحدات الإنتاجية، وينص من خلالها كذلك صياغة المعدل الفصلي للمبيعات والإنتاج الذي سوف تتبعه المؤسسة؛

5. التوحيد على مستوى المؤسسة: توحد الموازنات التقديرية على مستوى المديرية العامة وذلك بمديرية التخطيط والمراقبة، بوضع كل الميزانيات التقديرية لمختلف الوحدات في ميزانية واحدة شاملة للمؤسسة. بعد تحميل كل المصاريف المالية والاستهلاكات المتمركزة على مستوى المركز وبالتالي اعتماد هذه الموازنة كموازنة فصلية.

المطلب الثالث: إعداد بعض الموازنات التقديرية للمؤسسة:

سنحاول التطرق إلى أربعة ميزانيات كحد أقصى، مع إيضاح طرق اتخاذ القرارات لكل موازنة وكذا تحليلها. وكيفية اتخاذ القرارات اللازمة في المؤسسة.

أولاً: إعداد بعض الموازنات

1. ميزانية المبيعات:

تعد الموازنة التقديرية للمبيعات من أهم الموازنات في المؤسسة، وهي أول موازنة تقوم بها، حيث تستند عليها باقي الموازنات الأخرى، حيث يراعى في إعدادها الدقة لكيلا تؤثر على باقي الموازنات.

يتم إعداد هذه الموازنة في مصلحة التخطيط والرقابة، حيث تحدد رقم الأعمال المراد التوصل إليه خلال

السنة $N+1$ ، وهي مهمة تقوم بها المؤسسة الأم ويتم ذلك بتحديد متوسط النشاطات المتمثلة في بيع المنتجات التامة الصنع وقطع الغيار، والخدمات المقدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2015، 2016، 2017

وحدة القياس: دج

النطاق	الحقيقية			المقدرة			الانحرافات %		
	(1)2015	(2)2016	(3)2017	(4)2015	(5) 2016	(6)2017	(1/4)	(2/5)	(3/6)
مجموع الدهن	1 809 766	949 900	1009508	1 412 347	1 526 323	1 483 830	128,14	62,23	68,92
مجموع الدهن والغراء	1 810 649	950 524	1 009 801	1 413 887	1 528 303	1 486 650	128,06	62,19	67,92
مجموع المواد نصف المصنعة	1 622	1 156	1 863	-	-	-	-	-	-
المجموع العام للمبيعات	1 812 271	951 680	1011	1 413 887	1 528 303	1 486 650	128,18	62,27	68,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

العليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه للموازنة التقديرية للمبيعات للسنوات المدروسة (2015، 2016، 2017) أن:

✓ المقدرة:

- بالنسبة للدهن: ارتفعت من 1 412 347 دج إلى 1 526 323 دج سنتي 2015، 2016 لتتخف من جديد سنة 2017 إلى 1 483 830 دج.
- الدهن والغراء: نلاحظ ارتفاع طفيف بين سنتي 2015، 2016، من 1 413 887 دج إلى 1 528 303 دج لتعود إلى الانخفاض سنة 2017 إلى 1 486 650 دج.

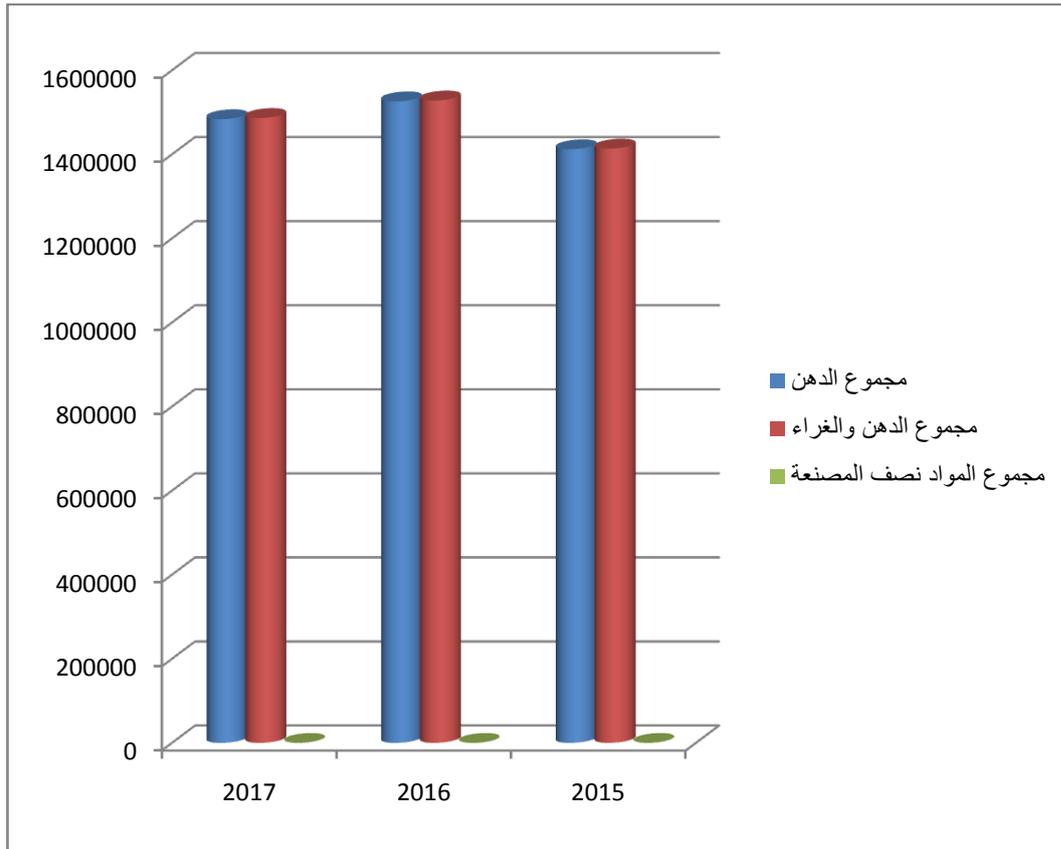
✓ الحقيقية:

- بالنسبة للدهن: هناك انخفاض جد كبير في المبيعات من مواد الدهن من 2015 إلى 2016 حيث كانت 1 809 766 دج لتتخف إلى 950 524 دج، هذا لترفع سنة 2017 إلى 1009 508 دج،
- الدهن والغراء: هو الآخر شهد انخفاضا حادا ما بين السنتين 2015 و2016 حيث انخفضت من 1 810 649 دج إلى 950 524 دج ليرتفع سنة 2017 إلى 1 009 801 دج،
- المواد نصف المصنعة: انخفضت لكن بنسبة قليلة حيث كانت 1 622 دج سنة 2015، 1 156 دج سنة 2016 ثم ارتفعت إلى 1 863 دج سنة 2017،

إن سبب الانخفاض ما بين سنتين 2015 و 2016 يعود إلى زيادة المنافسة ذلك أن هناك العديد من الخواص ظهوروا في هذا المجال، إضافة إلى أن المؤسسة حكومية لا تتعامل بالبيع على الحساب (البيع بالأجل) على عكس المؤسسات الخواص، هذا كما أن انخفاض الطلبات من طرف وزارة الدفاع من جهة وهروب الزبائن بسبب الاختلال في عملية التمويل بالنسبة للمواد الأولية له تأثير على هذا الانخفاض.

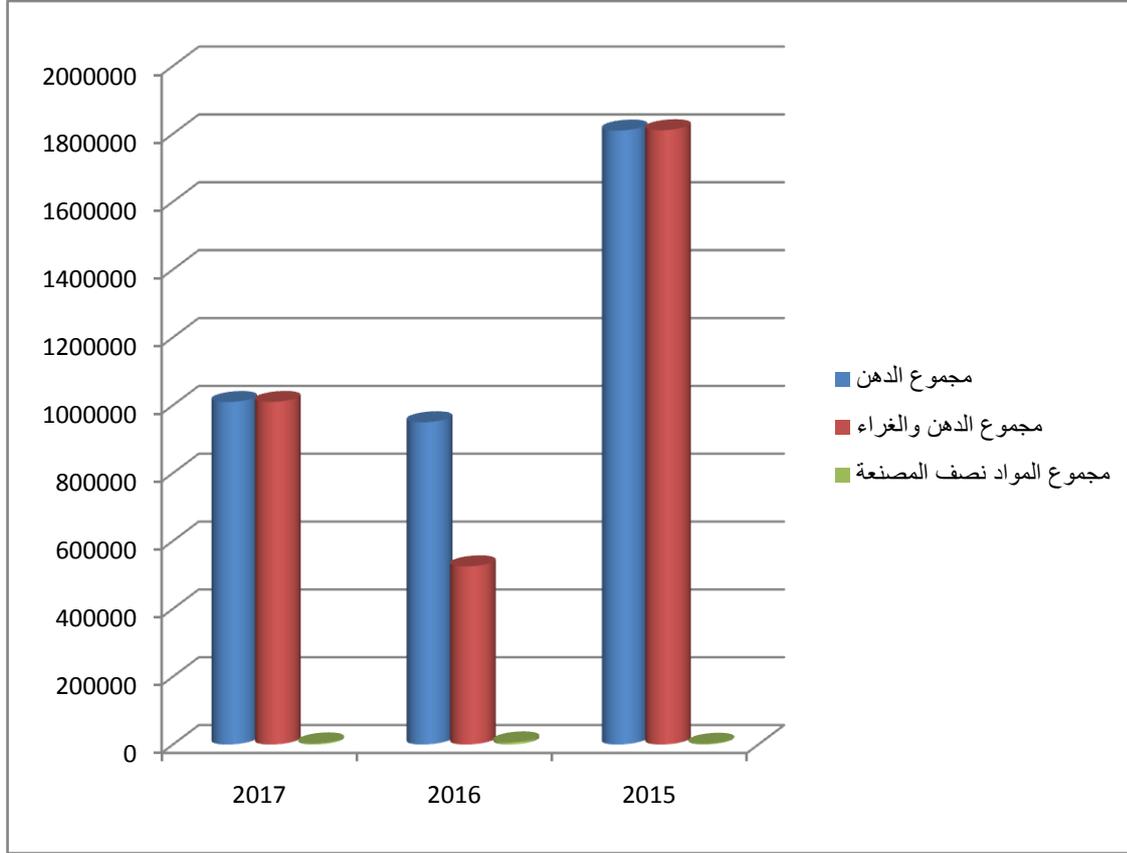
أما الارتفاع ما بين سنتي 2016 و 2017 فيعود كون أن المؤسسة عملت على العودة على المنافسة باسترجاع زبائنها وكذا تطوير منتجاتها وتحسينها والتنوع فيها. وللتوضيح أكثر لدينا التمثيلات البيانية التالية بين ما هو حقيقي وما هو مقدر لميزانية المبيعات للسنوات قيد الدراسة (2015،2016،2017):

الشكل رقم(17): التمثيل البياني للميزانية التقديرية للمبيعات للسنوات (القيم المقدرة Prévisions)
2015، 2016، 2017



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية التقديرية للمبيعات 2015، 2016، 2017

الشكل رقم(18): التمثيل البياني للميزانية التقديرية للمبيعات للسنوات (القيم الحقيقية Réales) 2015،
2016، 2017



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية التقديرية للمبيعات 2015، 2016، 2017

2. ميزانية المشتريات:

بعد الانتهاء من إعداد موازنة المبيعات وتحدد رقم الأعمال المراد التوصل إليه خلال السنة N+1، يأتي دور شراء المواد الأولية والمستلزمات الضرورية من اجل عملية الإنتاج، فتقوم المؤسسة بإعداد تقديرات ميزانية المشتريات التي تحدد فيها المستلزمات من المواد الضرورية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): موازنة المشتريات للسنوات 2015، 2016، 2017

وحدة القياس: دج

النطاق	الحقيقية			المقدرة			الانحرافات %		
	(1) 2015	(2) 2016	(3) 2017	(4) 2015	(5) 2016	(6) 2017	(1/4) 2015	(2/5) 2016	(3/6) 2017
مجموع المواد الأولية	1271391	1228359	1807701	1575649	1505373	1561192	80,69	81,60	115,79
تموينات أخرى (مواد التغليف)	312246	311347	372683	363517	310190	310000	85,90	100,37	120,22
مجموع القطع البديلة	25461	15482	20280	///	15199	20126	///	101,86	100,77
المجموع العام للمشتريات	1609098	1555188	2200664	1939166	1830762	1891318	82,98	84,95	116,36

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

العليق:

نلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للمشتريات للسنوات 2015، 2016، 2017 أن:

✓ **المقدرة:** هناك انخفاض في مجموع المشتريات من 2015 إلى 2016، سوء في المواد الأولية، التموينات الأخرى، أو القطع البديلة حيث انخفضت ب: 43032 دج بالنسبة للمواد الأولية، 899 دج بالنسبة للتموينات الأخرى (مواد التغليف)، 9979 دج بالنسبة للقطع البديلة، لترتفع من جديد سنة 2017 حيث أصبحت 18807701 دج بعد أن كانت 1228359 دج سنة 2016 بالنسبة للمواد الأولية، أما بالنسبة للتموينات فقد ارتفعت هي الأخرى بـ 61336 دج و 4798 دج بالنسبة للقطع البديلة.

✓ **الحقيقية:**

✓ **بالنسبة للمواد الأولية:** هناك انخفاض مابين السنتين 2015 و 2016 حيث قدر هذا الانخفاض بـ

70276 دج ، لترتفع سنة 2017 بـ 55819 دج،

✓ **بالنسبة للتموينات الأخرى (مواد التغليف):** شهدت هي الأخرى انخفاضا قدر بـ 53327 دج ، بين سنتي

2015 و 2016 ، و 190 دج بين سنتي 2016 و 2017،

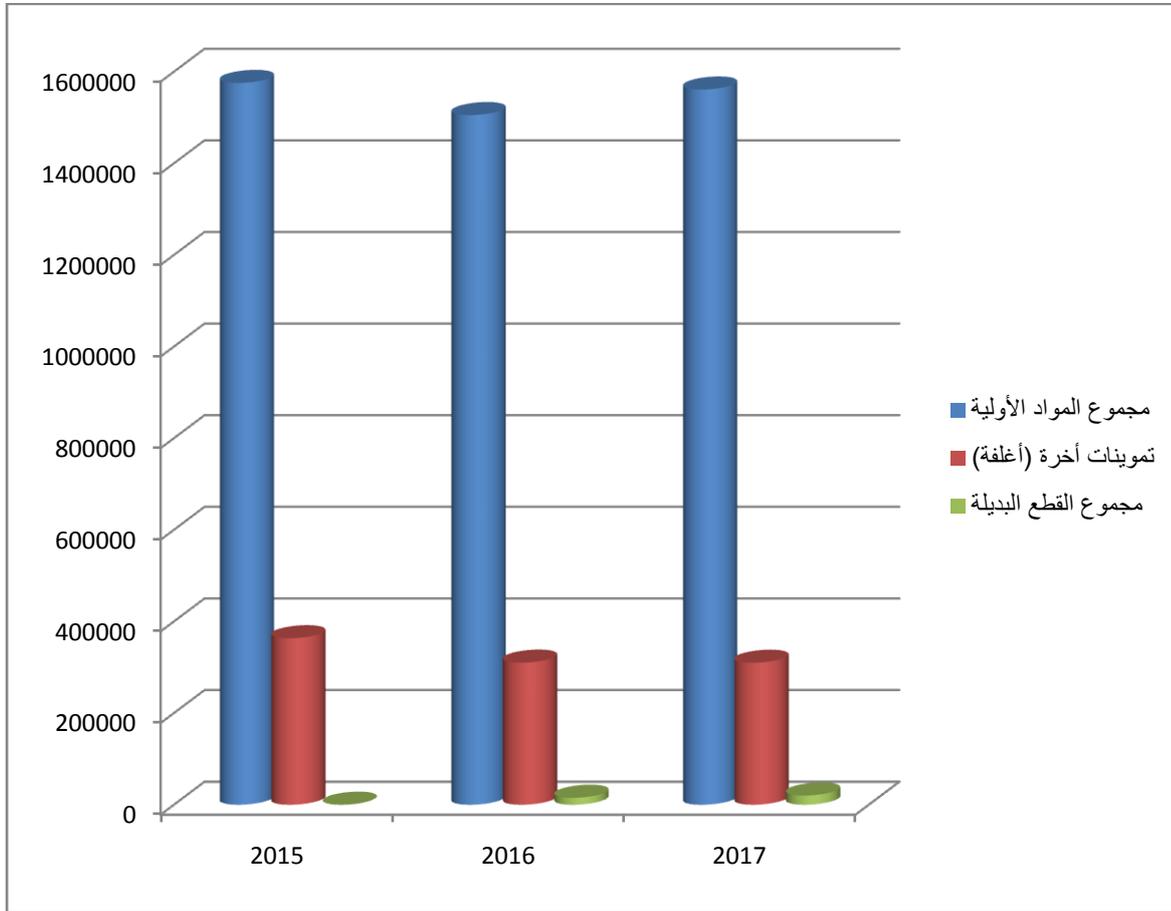
✓ **بالنسبة للقطع البديلة:** لم تظهر سنة 2015 بلغت بداية من سنة 2016 : 15199 دج لترتفع بـ 4927 دج

سنة 2017،

إن الانخفاض في قائمة المشتريات يعود إلى أن المؤسسة عانت في السنتين 2016 و 2017 من اختلال في التموين بالمواد الأولية ذلك بسبب ظهور الدهن المسحوق بالإضافة إلى الوضع الاقتصادي السائد آنذاك الذي أدى إلى نقص المشروعات وكذا المنافسة الصعبة بسبب ظهور المؤسسات الخواص المتطورة في هذا المجال، وبما أن المبيعات انخفضت فحتمًا هذا سيؤدي إلى انخفاض المشتريات. لتعود المؤسسة الوطنية إلى حالتها المعتادة سنة 2017 أين ارتفعت مبيعاتها بنسبة منخفضة الذي أدى إلى ارتفاع مشترياتها.

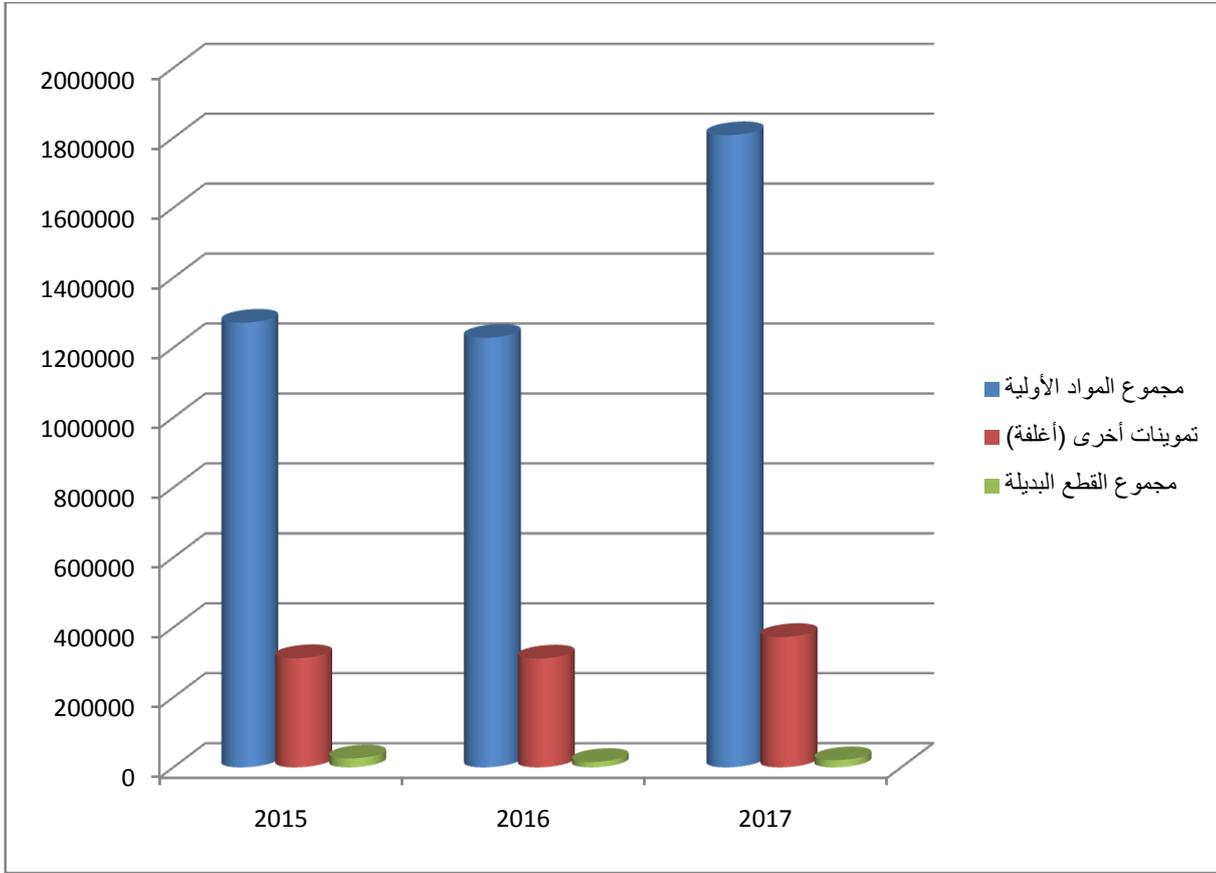
الشكل رقم(19): التمثيل البياني للميزانية التقديرية للمشتريات (القيم الحقيقية Réales) للسنوات

2017، 2016، 2015



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية التقديرية للمشتريات 2015، 2016، 2017

الشكل رقم(20): التمثيل البياني للميزانية التقديرية للمشتريات (القيم المقدرة Prévisions) للسنوات 2017، 2016، 2015



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية التقديرية للمشتريات 2015، 2016، 2017

3. الموازنة التقديرية لحساب النتائج:

يتضمن حساب النتائج العناصر المرتبطة بتقييم الأداء، وهو وثيقة تلخيصية لأعباء والنواتج المنجزة من طرف المؤسسة خلال السنة المالية، وبين النتيجة الصافية للدورة، بالإضافة إلى إظهار عدة مستويات من النتائج، كما يبرز نتيجة الدورة إما ربحاً أو خسارة.

وفيما يلي سنقوم بإعداد الموازنة التقديرية لحساب النتائج بإبراز النتائج المتوقعة والحقيقية للسنوات المدروسة 2015، 2016، 2017.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة الأخصرية-

الجدول رقم 09): الموازنة التقديرية لحساب النتائج للسنوات 2015، 2016، 2017

وحدة القياس: دج

رقم	المقدرة			الحقيقية			الانحرافات%		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
70	1413887	1528303	1486650	1814341	953252	1013201	128,32	62,37	68,15
72				108025	136866	2234			
73	1766435	1757113	1903193	601	80	55	0,03	0,00	0,00
74	239955	276525	285070	282160	2066884	1015490	117,59	747,45	356,22
I	3420277	3561941	3674913	3295127	3157082	3178882	96,34	88,63	86,50
60	218564	2229988	2371795	1951102	1952885	2177646	892,69	87,57	91,81
61	13828	12582	9690	10325	10631	11346	74,67	84,49	117,09
62	53934	54316	68390	65919	63645	70917	122,22	117,18	103,69
II	2259531	2303097	2453833	2007186	1923912	1858732	88,83	83,54	75,75
III	1160746	1258844	1221080	1287941	12333170	1320150	110,96	979,72	108,11
63	410889	411230	409829	389557	419735	429272	94,81	102,07	104,74
64	20008	16623	17366	26125	13111	14827	130,57	78,87	85,38
IV	729849	830991	793885	872259	800324	876051	119,51	96,31	110,35
75	16072	13000	13400	15004	16453	16585	93,35	126,56	123,77
65	7877	0	2200	10515	6852	16127	133,49		733,05
68	61050	62000	86000	75942	101549	123385	124,39	163,79	143,47
78	0	0	0	27918	274	11355			
V	676994	781991	719085	828724	708650	764479	122,41	90,62	106,31
76	27692	28798	59220	26463	46606	64513	95,56	161,84	108,94
66	438	10000	11000	8057	4208	8351	1839,50	42,08	75,92
VI	27254	18798	48220	18406	42398	56162	67,54	225,55	116,47
97	56171	52559	51772	44639	53131	50267	79,47	101,09	97,09
VII	648077	748230	715533	802491	697917	770374	123,83	93,28	107,66
695	123051	142145	136331	152473	61602		123,91	43,34	0,00
691		84000	86915		92000			109,52	0,00
692				-6119	-5523	-963			
693									
VIII	525026	522085	492287	656136	549838	771337	124,97	105,32	156,68
77									
67									
IX									
X	525026	522085	492287	656136	549838	771337	124,97	105,32	156,68

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية التقديرية لحسابات النتائج 2015، 2016، 2017

التعليق:

أن نتائج المؤسسة في انخفاض خاصة ما بين السنتين 2015 و 2016 ذلك آن ظهور العديد من المؤسسات في نفس النشاط أدى إلى تراجع رقم أعمالها، هذا إضافة إلى أن دخول نوع جديد من الدهنيات إلى السوق ألا وهو الدهن المسحوق أدى إلى تراجع مبيعاتها فهي تعتمد على الدهن السائل ، هذا كما أن انسحاب أهم المتعاملين أو أهم الزبائن تتمثل في الدفاع الوطني ، والمنطقة أ ("A" zone) والتي تمثل نسبة 80.5% من تعاملها مع المؤسسة كما تمثل نقطة التوزيع بالشرق ما نسبته 48.8% من تعاملها مع المؤسسة، حيث بلغت نسبة تعامل المؤسسة مع الوحدة التوزيعية بالوسط 17.2%، سبب هذا نقص التموين بالمواد الأولية وظهور المنافسين الجدد هذا إضافة إلى ظهور أنواع جديد من الدهن. مع كل هذا فإن الوضع الاقتصادي السائد عامل مهم في تراجع نتيجة المؤسسة أو تطورها، فمع تحسن الوضع الاقتصادي سنة 2017 ارتفعت نتيجة المؤسسة بدرجة خفيفة بعد عودت المؤسسة إلى المنافسة.

ثانيا: اتخاذ القرارات:

- ✓ إن المؤسسة الأم هي التي تقوم بتحديد الأهداف، وبالتالي إعداد الموازنات وفقا لتلك الأهداف. فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة باستعمال الموازنات وذلك من أجل تحسين الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة؛
- ✓ التخطيط المالي هو أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها، وهو ما يظهر من خلال مساهمتها في الخطط المستقبلية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي من أجل ترشيد القرارات؛
- ✓ إن محاسبة المؤسسة تعتمد على معلومات تاريخية كنشاط السنوات الماضية المستخرجة من المحاسبة العامة؛
- ✓ إن الموازنة التقديرية هي أداة تخطيطية، تقوم المؤسسة من خلالها بتحليل الانحرافات وتحديد أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- ✓ إن الموازنة التقديرية لا تكفي وحدها لتحسين القرارات بل لابد من توفر أساليب وتكنولوجيا أكثر دقة وتطورا، حيث أن المؤسسة تعتمد على أساليب تقليدية في إعدادها؛

الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الوطنية للدهن وبالأخص بوحدة الأخصرية ، وجدنا أن للمؤسسة قدرات كبيرة وتقنيات عالية فعملية التخطيط تلعب دورا هاما لإعداد الموازنات التقديرية ، أولها الموازنة التقديرية للمبيعات والتي تعتمد على التنبؤ المالي ، فهنا المؤسسة تقدر كمية مبيعاتها وعلى هذا الأساس تعد الموازنات التقديرية للمشتريات حتى لا يكون هناك فائض، لتنتقل في عملية الإنتاج أين تنتج ما هو مقدر للبيع بحيث أنها تباع كل ما تنتجه.

إن المؤسسة تعتمد على الموازنة في اتخاذ قراراتها وترشيد هاته القرارات، وذلك بوضع ميكانزمات لحسابها وكذا بتطبيق الاتفاقات الجماعية المبرمة في المؤسسة، بالإضافة إلى لوحة القيادة التي تلعب دورا هاما في اتخاذ القرارات، وهذا يعود إلى التنسيق الموجود بين مختلف مديريات الوحدة.



الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية، اتضح لنا أن التخطيط المالي يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل يضمن لها الحفاظ على مواردها واستغلالها بشكل كفء وفعال وفي تنظيم وتسيير نشاطاتها. فالتخطيط المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ قراراتها الهامة التي تضمن استمرارها وتحقيق أهدافها. ولعل من أهم الوسائل التي يقوم عليها التخطيط المالي الموازنات التقديرية التي تعد وسيلة هامة في تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط في الموازنة التقديرية، وهو ما يسمح للمؤسسات بالوقوف على الانحرافات التي قد تحصل وتصحيحها في الوقت المناسب وتجنب وقوعها مستقبلاً.

ولقد قمنا بدراسة ميدانية لواقع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات عن طريق إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة الوطنية للدهن، وخصصنا دراستنا بوحدة الأخصرية، ومن خلال هاته الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج التي تم عن طريقها التأكد من صحة الفرضيات التي انطلقنا منها لدراستنا هذه.

نتائج اختبار الفرضيات:

انطلقنا في دراستنا هذه من اعتماد مجموعة من الفرضيات والتي كانت نتائجها كما يلي:

- الإدارة المالية تكتسي أهمية بالغة بالمؤسسة الاقتصادية كونها تعنى بتوفير الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية، وتسييرها بطريقة تضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- القرارات المالية هي جوهر عمل الإدارة المالية فهي ملزمة لها إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف في المؤسسة، فهي لأهميتها تولي عناية كبيرة عند اتخاذها وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات والاستعانة بالأساليب العلمية إضافة إلى الخبرة والتجربة، أما التخطيط المالي فهو إطار لاتخاذ القرارات المالية إذ انه عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر، فهو يمكن إدارة المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها واتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

- بالنسبة للفرضية الثالثة فهي صحيحة، ذلك أن التخطيط المالي يساهم في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، إذ أنه من أهم الأدوات التخطيط والتي من أهمها الموازنة التقديرية من خلال التنبؤ المالي للاحتياجات والموارد المالية للمؤسسة ومنه تتمكن المؤسسة من معرفة مقدار الأموال اللازمة لأنشطتها خلال السنة المالية وعليه اتخاذ القرارات المناسبة من استغلال وتمويل أو استثمار؛

- تعد الموازنة التقديرية أداة تخطيطية، إذ تعتبر نقطة انطلاق للمؤسسة في نشاطاتها من نتائج الموازنة التقديرية واعتمادها كأساس لمعرفة الموارد المالية والاحتياجات المالية اللازمة لتغطية نشاط المؤسسة خلال السنة المالية، إذ تعد الموازنة التقديرية الفرعية للأنشطة، ثم وانطلاقاً من نتائجها تعد القوائم المالية الشاملة، ليتم مقارنتها فيما بعد وتحليلها واستخراج الانحرافات أن وجدت وتصحيحها. ومن هنا التنبؤ بالاحتياجات المالية والتنظيم والتنسيق بين وحدات المؤسسة وتوجيهها، ثم الرقابة على الأداء وتقييمه وتصحيح الانحرافات، وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

- تحتل الإدارة المالية مكانة بالغة بالمؤسسات الاقتصادية؛ كونها تهتم بتسيير الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية وعمليات الاستثمار، وذلك عن طريقوظيفتين أساسيتين التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية؛
- تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وهذا لتأثيرها على باقي وظائف المؤسسة، ومن أهم هذه القرارات نجد القرارات المالية لأن على أساسها يتحدد مصير المؤسسة، وكلما كان القرار المالي رشيداً أدى الوصول إلى الأهداف المسطرة يسيراً؛
- التخطيط المالي هو إطار لاتخاذ قرارات مالية، فهو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات الحاضر، لذلك فهو عملية أساسية لما يحققه من جودة في القرارات المالية، باعتماده على التنبؤ المالي من خلال أهم أدواته والتي هي الموازنات التقديرية؛
- نظام الموازنات التقديرية يعد نظاماً متكاملًا، يزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط ومتابعة ومراقبة استغلال الموارد المتاحة بكل كفاءة واتخاذ القرارات الملائمة في الأوقات المناسبة؛
- أما بالنسبة للدراسة التطبيقية وبعد الاطلاع على الوضعية المالية وإعداد الموازنة التقديرية استنتجنا ما يلي:
- المؤسسة تنتهج نظام اللامركزية في التسيير حيث نحد أنها مقسمة إلى عدة وحدات موزعة عبر التراب الوطني؛
- تمتلك المؤسسة نظام معلوماتي منظم ينطلق من الوحدات إلى المديريات المركزية وصولاً إلى المديرية العامة، بالإضافة إلى التنسيق الموجود بين مختلف المديريات؛
- المراقبة المستمرة لنشاطات المؤسسة من خلال الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مختلف المخططات وإعداد التقارير التي تكون أسبوعية، شهرية، فصلية وسنوية؛

- تحتل المؤسسة الوطنية للدهن مكانة هامة في الاقتصاد الوطني حيث تغطي ما نسبته 80% من حاجيات السوق الوطنية؛
- تعاني المؤسسة من عدة مشاكل كزيادة حدة المنافسة خاصة من المؤسسات الخاصة؛
- لا تعتمد المؤسسة الوطنية للدهن على المحاسبة التحليلية بشكل كامل في مراقبة تسييرها، وإنما تستعمل جزء فقط.
- تركيز نشاطها في منطقة الوسط من جهة وإهمال تسويق السلع الضرورية التي تكون مرونة الطلب عليها منخفضة من جهة أخرى؛
- تنتهج المؤسسة سياسة تسعير محكمة، وذلك ما تفسره الوضعية المالية والسمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة داخليا وخارجيا.

التوصيات والاقتراحات:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها، لاحظنا أن هناك إغفالات يجب إن تؤخذ بعين الاعتبار، لذلك قدمنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:
- تطبيق المحاسبة التحليلية كونها أداة فعالة تسمح بالتحكم في التكاليف ومراقبتها؛
 - في ظل المنافسة الكبيرة، على المؤسسة تطوير وتحسين نوعية وجودة المنتجات باستمرار ، بالإضافة إلى الإشهار بمنتجاتها إذ لا بد من إتباع سياسة إشهارية تتواءم وحجم المؤسسة الكبير؛
 - استعمال أجهزة الإعلام الآلي في الرقابة من خلال الموازنات التقديرية؛
 - الاهتمام بالبحث والتطوير من أجل ضمان منتجاتها في السوق في ظل المنافسة الكبيرة.

آفاق الدراسة:

من خلال دراسة موضوع " دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية " وبعد التوصل إلى النتائج المذكورة، يمكن القول أنه مازالت بعض النقاط مجهولة والتي يمكن أن تكون موضع انطلاق لدراسات وبحوث جديدة والتي من بينها:

- نظام الموازنة التقديرية وعلاقتها بالوظائف الإدارية؛
- المفاضلة في المشاريع الاقتصادية بواسطة استخدام الموازنة التقديرية الرأسمالية؛
- أثر أنظمة المعلومات الذكية في تفعيل دور الموازنة التقديرية.



أولاً: الكتب:

1. أحمد ماهر وآخرون، "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
2. أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
3. أحمد محمد نور، "مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
4. أحمد نور، "المحاسبة الإدارية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
5. أسامة الحارس، "المحاسبة الإدارية"، دار حامد للنشر، ط 1، عمان، 2004.
6. إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محمد محرم، "المحاسبة الإدارية و نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
7. بديع الدين ريشو، "الموازنات التشغيلية والمالية والرأسمالية"، دار التعليم العالي للطباعة والنشر، مصر، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، "المهارات الإدارية في تطوير الذات"، دار الميسرة، الأردن، ط 1، 2009.
9. جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، "الإدارة المالية"، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، 2007.
10. جمال الدين لعويسات، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار هومة، ط 4، الجزائر، 2009.
11. جميل أحمد توفيق. "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي". دار النهضة العربية. بيروت. 1986.
12. جوزيف كحالة، "المحاسبة الإدارية"، مكتبة دار النشر، بيروت، 1997.
13. حسن علي شرقي، "القرارات الإدارية -مدخل كمي في الإدارة-"، ط1، دار المسيرة، الأردن، 1997.
14. حسين بلعجوز، "نظرية القرار : مدخل إداري و كمي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
15. حمزة الشمخي، إبراهيم الجيزاوي، المالية الحديثة، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء، الأردن، 1997.
16. حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، الوراق، الأردن، 2004.
17. خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
18. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مصر، ط 3، 2004.
19. دريد كمال آل شيب، "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج النشر و التوزيع، الأردن، 2009.
20. زغيب مليكة، بونشنقيير مولود، "التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد"، ديوان المطبوعات الجامعية، د. بلد النشر، 2010.
21. سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2. Wascad. القاهرة، 1998.
22. سلسلة الإدارة المثلى، "التفكير الاستراتيجي"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2002.
23. سلمان أبو صباحا، "الإدارة المالية"، الشركة العربية للنشر، الطبعة التاسعة، المملكة العربية السعودية، 2008.

24. سمير محمد عبد العزيز، "دراسات الجدوى الإقتصادية وتقييم المشروعات، أسس إجراءات، حالات"، مكتبة الغشاء، الإسكندرية، مصر، 1997.
25. شناف فريد، "مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج"، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2004.
26. طارق عبد العال حماد، "الموازنات التقديرية (نظرية متكاملة)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
27. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، أسس، مفاهيم تطبيقات، دار الصفاء، الأردن، ط2، 2002.
28. عبد الستار مصطفى الصياح سعود جايد مشكور العامري، "الإدارة المالية اطر نظرية وحالات عملية"، دار وائل للنشر الطبعة الرابعة، 2010.
29. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
30. عبد الغفار حنفي، "أساسيات الإدارة المالية"، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
31. عبد الله إبراهيم الفقي، "نظم المعلومات المحسوبة و دعم اتخاذ القرار"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن. 2012.
32. عثمان محمد غنيم، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار الصفاء، الأردن، 1999.
33. عدنا تايه النعيمي، ياسين خرشة، "أساسيات الإدارة المالية"، ط 1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007.
34. عدنان تايه النعيمي وآخرون، "الإدارة المالية والتطبيق"، دار المسيرة جامعة الاسراء الخاصة، الأردن، 2007.
35. على أحمد أبو الحسن، "المحاسبة الإدارية المتقدمة"، الدار الجامعية، مصر، 1995.
36. علي فهمي، "نظم دعم اتخاذ القرار و الأنظمة الذكية"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.
37. عليان الشريف وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2007.
38. فريد النجار، "الإدارة المالية التطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
39. فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2005.
40. فؤاد الشيخ سالم، "الاساليب الكمية في إتخاذ القرارات"، الأردن للمنشورات، الأردن، 1990.
41. فيصل محمود الشواورة، "مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
42. كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الادارية - مفاهيم وطرائق كمية"، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2000.
43. كنجو عدو كنجو، إبراهيم وهي فهد، "الإدارة المالية"، دار المسيرة، الأردن، طبعة 2، 2002.
44. محمد الصيرفي، "إدارة الأموال وتحليل هيكله"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
45. محمد الصيرفي، "الإدارة الحديثة : الاتصالات، القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2001.

46. محمد الطروانة، سليمان عبيدات، "مقدمة في بحوث العمليات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 1، 2009.
47. محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، "الإدارة المالية والتمويل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
48. محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم عبد، "الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية"، الإسكندرية، مصر، 2002.
49. محمد عبد الفتاح ياغي، "اتخاذ القرارات"، دار وائل للنشر وللنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2010.
50. محمد فركوس، "الميزانيات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
51. محمد وسام المصري، "دراسة صنع القرار المالي"، قسم إدارة أعمال، مكتبة الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2000.
52. محمد يونس خان، هشام صالح غرايبي، "الإدارة المالية"، مكتب الكتب الاردني، الأردن، 1995.
53. المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
54. منعم زمير الموسوي، "اتخاذ القرارات الإدارية-مدخل كمي في الإدارة"، دار البازوي العلمية، الأردن، 1998.
55. منير إبراهيم هندي، "الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، طبعة 4، 1999.
56. مولود حشمان، "نماذج وتقنيات التنبؤ القصير المدى"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
57. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية -مدخل نظري تطبيقي-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
58. مؤيد عبد الحسن الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
59. مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، عبد الخالق، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
60. ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، ط3، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2004.
61. نهال فريد مصطفى، "مبادئ وأساسيات الإدارة المالية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
62. نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية"، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
63. يوحنا آل آدم صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات المعاصرة، مكتبة الحامد للنشر، ط 2، الأردن، 2006.
64. Auriacj. M.allBTS."Economie de l entereprise", édition Tectinipulus , paris ,1995,

65. Brigitte Doriath, Contrôle de gestion, Edi DUNOD, Paris, France, 2001.
66. Chardon J .L, Separi.S. "Organisation et Gestion de l'entreprise édition Dunod" .paris. 1998, P284
67. Jean-Francois Dhenin, Brigitte frou nie, "50 thèmes d'initiation à l'économie d'enterprise", édition Bréal, paris, 1998, p 175
68. JJ BENAYEM – J.TUSZYNSKI, Contrôle de gestion prévisionnelle analyse comptable et financiere, Fontaine picard, France, 1999/2000.
69. Patrice VIZZAVONA, "Gestion financière", edi Berti, Alger, Algerie, 1993,
70. Patricia charpentier, Michel coucoureux, Daniel sopol, "Gestion previsionnelle et mesure de la performance, gestio du personnel", Hachette, Paris, France, 2004.
71. Pierre conso, Farouk Hemicic, Gestion financière de l'entrepris, Dunod, ed 10, paris, .

ثانيا: المذكرات والمحاضرات:

72. بن خروف جلييلة، "دور المعلومات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
73. الدجني إياد، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
74. د. عبد القادر شلالي، د. قرومي حميد، "محاضرات في مادة: الإستراتيجية والتخطيط المالي"، جامعة البويرة، 2016-2017.

ثالثا: المجلات والملتقيات:

75. البلداوي والمشهداني، عمر، "أثر التحليل الإستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الزرقاء الخاصة.
76. زينب بن تركي، "الأساليب الكمية في صناعة القرار"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2006.
77. العزاوي نجم الدين، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الزرقاء الخاصة، 2009. قمر محمد بجيت، "معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها"، ورقة عمل

مقدمة في ملتقى "الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية"، جامعة القاهرة، مصر، جويلية 2009.

78. القطامين، أحمد، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام-دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 2.