

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في مادة التخطيط والرقابة المالية  
مدعمة بأسئلة نظرية وتمارين للحل

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر  
تخصص: إدارة مالية

من إعداد: د. فروم محمد الصالح

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

سكيكدة في: 2024/10/13

مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

في اجتماعه بتاريخ 13 أكتوبر 2024 برئاسة الأستاذ الدكتور: زرار العياشي  
وبعد الإطلاع على التقارير الايجابية للجنة تقييم الطبوعة المتكونة من الأعضاء التالية أسماؤهم:

المؤلف	الجامعة	عنوان المطبوعة	لجنة التقييم	الجامعة
د. فروم محمد الصالح	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	محاضرات في مادة التخطيط والرقابة المالية، مدعمة بأسئلة نظرية وتمارين للحل، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة مالية	د. خلخال منال	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
			د. عساس مريم	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

قرر المجلس العلمي اعتماد المطبوعة المقدمة من طرف د. فروم محمد الصالح الموسومة بـ " محاضرات  
في مادة التخطيط والرقابة المالية، مدعمة بأسئلة نظرية وتمارين للحل، موجهة لطلبة السنة الأولى  
ماستر إدارة مالية ".

رئيس المجلس العلمي للكلية  
رئيس المجلس العلمي  
رئيس المجلس العلمي  
رئيس المجلس العلمي

## الفهرس

الصفحة	العنوان
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
أ	مقدمة
55-02	<b>المحور الأول: مدخل إلى التخطيط المالي</b>
02	<b>1. الوظيفة المالية في المؤسسة</b>
02	1-1. مفهوم وخصائص الوظيفة المالية
03	2-1. أهمية الوظيفة المالية
04	3-1. أهداف الوظيفة المالية
05	4-1. المدير المالي في المؤسسة
09	<b>2. مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي</b>
09	1-2. مفهوم وخصائص التخطيط المالي
10	2-2. أهمية وأهداف التخطيط المالي
11	3-2. مجالات وأنواع التخطيط المالي
12	4-2. مراحل عملية التخطيط المالي
13	5-2. مبادئ التخطيط المالي الفعال
14	6-2. العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي
15	<b>3. التنبؤ بالاحتياجات المالية</b>
15	1-3. تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة
15	2-3. طرق التنبؤ بالاحتياجات المالية
22	<b>4. الموازنة التقديرية للخزينة</b>
22	1-4. تعريف وخصائص الموازنة التقديرية للخزينة
22	2-4. المدة التي تغطيها الموازنة التقديرية للخزينة
22	3-4. أهمية الموازنة التقديرية للخزينة
23	4-4. أهداف الموازنة التقديرية للخزينة
24	5-4. مراحل إعداد الموازنة التقديرية للخزينة
24	6-4. كيفية إعداد أهم الموازنات الفرعية للموازنة التقديرية للخزينة
28	7-4. حدود استخدام الموازنة التقديرية للخزينة
28	<b>5. تحليل التعادل</b>

28	5-1. مفاهيم أساسية حول تحليل التعادل
31	5-2. أساسيات تحليل التعادل
36	5-3. نقطة التعادل وتغيرات شروط الاستغلال
38	5-4. الاستخدامات المختلفة لتحليل التعادل
39	5-5. تحليل التعادل في حالة تعدد المنتجات
41	هوامش المحور الأول
44	أسئلة نظرية خاصة بالمحور الأول
45	تمارين تطبيقية خاصة بالمحور الأول
73-57	المحور الثاني: التخطيط المالي واتخاذ القرار
57	1. مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار
57	1-1. مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرارات
58	1-2. أهمية عملية اتخاذ القرار
59	1-3. عناصر عملية اتخاذ القرار
60	2. تصنيف القرارات الإدارية
60	2-1. حسب أهمية القرار
61	2-2. حسب إمكانية برمجتها
61	2-3. حسب النمط القيادي لمتخذها
62	2-4. حسب ظروف صناعتها
63	2-5. حسب وظائف المؤسسة
63	3. خطوات عملية اتخاذ القرار
63	3-1. تشخيص المشكلة
64	3-2. دراسة وتحليل المشكلة
64	3-3. تنمية البدائل لحل المشكلة
65	3-4. تقييم البدائل والمفاضلة بينها
65	3-5. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة
65	3-6. تنفيذ القرار
66	3-7. متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج
66	4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصعوبات اتخاذه
66	4-1. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
67	4-2. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار

68	5. الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار
68	5-1. الأساليب الكيفية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار
68	5-2. الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار
69	6. علاقة اتخاذ القرار بالتخطيط المالي
69	6-1. علاقة اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط
69	6-2. علاقة اتخاذ القرار بأدوات التخطيط المالي
72	هوامش المحور الثاني
73	أسئلة نظرية خاصة بالمحور الثاني
101-75	المحور الثالث: الرقابة المالية
75	1. مفاهيم أساسية حول الرقابة
75	1-1. مفهوم وخصائص الرقابة
76	1-2. أهمية الرقابة
77	1-3. أهداف الرقابة
78	2. مراحل وخطوات الرقابة
78	2-1. تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية
78	2-2. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير
79	2-3. قياس الانحرافات وتحليل أسبابها
80	2-4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات
80	3. أنواع الرقابة
80	3-1. الرقابة حسب المستويات الإدارية
81	3-2. الرقابة من حيث توقيت أو موعد إجرائها
81	3-3. الرقابة من حيث المصدر
82	3-4. الرقابة حسب المجال
83	4. أدوات وأساليب الرقابة
83	4-1. أدوات وأساليب تقليدية
84	4-2. أدوات وأساليب حديثة
91	5. خصائص الرقابة الفعالة
91	5-1. التكامل والتوافق مع حجم وطبيعة النشاط الخاضع للرقابة
91	5-2. الموضوعية، الوضوح وسهولة الفهم
91	5-3. الفائدة الاقتصادية للرقابة

91	4-5. المرونة
91	5-5. التوقيت المناسب
91	6-5. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
91	7-5. توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين بالرقابة
92	8-5. التركيز على المستقبل
92	9-5. مراعاة الجانب الإنساني للعاملين
92	6. معوقات الرقابة
93	7. طبيعة العلاقة بين التخطيط المالي والرقابة المالية
94	هوامش المحور الثالث
96	أسئلة نظرية خاصة بالمحور الثالث
97	تمارين تطبيقية خاصة بالمحور الثالث
102	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	موازنة مقبوضات المبيعات	01
25	موازنة مدفوعات المشتريات	02
26	موازنة الرسم على القيمة المضافة	03
27	الموازنة التقديرية للخزينة	04
38	تأثير تغير شروط الاستغلال على حجم التعادل والربح التشغيلي	05

## مقدمة:

يعد التخطيط المالي جزء هام من عملية التخطيط الإجمالي للمؤسسة يتمثل هدفه الأساسي في تحديد احتياجاتها المالية وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مختلف مصادر التمويل، بما يمكن المؤسسة في الأخير من اتخاذ أفضل القرارات المالية التي ستساعد على تنفيذ إستراتيجيتها العامة، في حين تعتبر الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية التي تمارس فقط بعد القيام بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات، والتي عن طريقها تتحقق الإدارة العليا إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي الوقت المناسب.

عنوان الماستر: الإدارة المالية

السداسي الأول

اسم الوحدة: وحدة تعليم أساسية

اسم المادة: التخطيط والرقابة المالية

الرصيد: 04

المعامل: 02

نمط التعليم: حضوري

أهداف التعليم: يهدف المقياس إلى التركيز على جانبيين من جوانب الوظيفة المالية وهما: التخطيط المالي والرقابة المالية، فالتخطيط المالي يقوم أساسا على التنبؤ لإمكانية التعرف على الأوضاع المستقبلية وذلك قبل اتخاذ أي قرار. أما الرقابة المالية فالهدف منها هو الوقوف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة، وكضرورة لكل من التخطيط والرقابة المالية نتعرض للتحليل المالي على اعتباره مرحلة تمهيدية للتخطيط المالي، وأيضا أداة رقابية لتقييم القرارات المالية التي سبق اتخاذها.

المعارف المسبقة: التحليل المالي، المؤسسات المالية، المؤسسات الاقتصادية، التمويل.

محتوى المادة: يتكون برنامج مادة التخطيط والرقابة المالية وفق البرنامج الوزاري من المحاور التالية:

المحور الأول: مدخل إلى التخطيط المالي

المحور الثاني: علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري

المحور الثالث: الرقابة المالية



# المحور الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

## تصميم هيكل المحور

1. الوظيفة المالية في المؤسسة
2. مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي
3. التنبؤ بالاحتياجات المالية
4. الموازنة التقديرية للخزينة
5. تحليل التعادل

## العناصر المستهدفة

يمكن الطالب من خلال هذا المحور أن يتعرف على مايلي:

- \* مفهوم الوظيفة المالية، أهميتها وأهدافها.
- \* تعريف المدير المالي، موقعه ضمن الهيكل التنظيمي، وأهم مهامه ومسؤولياته.
- \* مفهوم التخطيط المالي، أهميته وأهدافه، أنواعه، وأهم مراحل عملية التخطيط المالي.
- \* مفهوم التنبؤ بالاحتياجات المالية، مختلف طرق التنبؤ بالاحتياجات المالية.
- \* مفهوم الموازنة التقديرية للخزينة، أهميتها وأهدافها، ومراحل إعداد هذه الموازنة.
- \* مفهوم تحليل التعادل، أهميته، الافتراضات التي يقوم عليها، وكيفية حساب قيمة التعادل.
- \* أثر تغير شروط الاستغلال على نتيجة وأداء المؤسسة.
- \* الاستخدامات المختلفة لتحليل التعادل.

## تمهيد:

يعد التخطيط المالي أحد المجالات الرئيسية للوظيفة المالية في المؤسسة وجزء هام من عملية التخطيط الإجمالي للمؤسسة، حيث يترجم أهدافها وإستراتيجيتها وسياساتها إلى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير، وعليه يتمثل هدف التخطيط المالي أساسا في تحديد الاحتياجات المالية للشركة وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مختلف مصادر التمويل، ويعتمد في ذلك بشكل أساسي على التنبؤ المالي.

### 1. الوظيفة المالية في المؤسسة

تعتبر الوظيفة المالية من بين الوظائف الحيوية في المؤسسة، فهي تؤمن الأموال اللازمة لتمويل مختلف أنشطتها، كما أنها تختص باتخاذ القرارات في مجالات الاستثمار، والتمويل وتوزيع الأرباح، فضلا على أنها تختص بالتخطيط والرقابة المالية.

### 1-1. مفهوم وخصائص الوظيفة المالية:

لقد تعددت التعارف المقدمة للوظيفة المالية وفقا لمختلف المدارس ووجهات نظر الباحثين وكذا الهدف الذي وجدت من أجله في المؤسسة، ويمكن ذكر أهم التعاريف التالية:

**التعريف الأول:** تم تعريف الوظيفة المالية من خلال وجهات النظر التالية<sup>(1)</sup>: فمن من وجهة نظر الجماعة النقدية تعتبر بأنها: "كل عملية تأخذ مظهرا نقديا، فهي تحصر مهمة الوظيفة المالية في التعبير عن أنظمة وعمليات المؤسسة في شكل وحدات نقدية"، أما من وجهة النظر الاستراتيجية عرفت بأنها: "هي التي تضمن تهيئة وإعداد القرارات الاستراتيجية المؤمنة لفعالية الأهداف المسطرة وكفاءة استغلال الموارد المتاحة"، بينما اعتبرت الوظيفة المالية وفق وجهة النظر التشغيلية بأنها: "هي التي تنشأ لمواجهة وتجاوز المصاعب المالية من خلال دعم التوازن المالي، ضمان الحد الأدنى من الربحية، والحفاظ على مستوى مقبول من السيولة واليسر المالي للمؤسسة".

**التعريف الثاني:** عرفت الوظيفة المالية بأنها: "مجموعة المهام والأنشطة التي تقوم بها عدد من المصالح والأقسام، تهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الأمثل لها"<sup>(2)</sup>.

**التعريف الثالث:** تعنى الوظيفة المالية بشكل رئيسي بالإدارة الفعالة لأموال المؤسسة، وتنطوي هذه الإدارة على القرارات المالية الرئيسية: قرار التمويل، قرار الاستثمار، وقرار توزيع الأرباح على المساهمين"<sup>(3)</sup>.

**التعريف الرابع:** الوظيفة المالية "هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية"<sup>(4)</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن الوظيفة المالية تتمثل في المهام التي يقوم بها المسيرون الماليون من وضع خطط للتمويل (تحديد الاحتياجات المالية) والبحث عن مصادر التمويل المناسبة بأفضل الشروط وأقل التكاليف، ومن

ثم استخدام هذه الموارد في مجالات مربحة بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتطبيق قواعد وأدوات التحليل المالي، إذ يعتبر هذا الأخير قاعدة يتخذها المسيرون الماليون لمتابعة ومراقبة مختلف العمليات المالية وتوجيهها نحو المسار المخطط له، وبذلك فهذه الوظيفة تضطلع بالعمليات الأساسية التالية: التمويل، الاستثمار، توزيع الأرباح على المساهمين، التخطيط المالي، والرقابة المالية.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم خصائص الوظيفة المالية، ونذكر منها:

\* أن المفهوم التقليدي للوظيفة المالية يركز على توفير الأموال اللازمة لسير نشاط المؤسسة، ونظرا لتعرض هذا المفهوم لانتقادات منها: إهماله للتمويل القصير الأجل وتركيزه على التمويل الطويل الأجل، وكذا تركيزه على وجهة نظر المستثمر الخارجي وإهماله لوجهة نظرمتخذ القرارات المالية داخل المؤسسة، ظهر المفهوم الحديث للوظيفة المالية، حيث أصبحت هذه الوظيفة تضطلع بالعمليات التالية: التمويل، الاستثمار، وتوزيع أرباح المؤسسة على المساهمين (أرباح الأسهم) أو الدائنين (الفوائد) أو على المؤسسة (التمويل الذاتي)، كما اهتمت بناحيتي التخطيط المالي والرقابة المالية.

\* قيام المسيرين الماليين بوضع خطط للتمويل، أي تحديد الاحتياجات المالية بدقة؛

\* البحث عن مصادر التمويل المناسبة للمؤسسة من حيث حجم التمويل المناسب والتوقيت المناسب، والبدائل التمويلية الأقل تكلفة وبالشروط والضمانات المناسبة؛

\* تخصيص وتوزيع الأموال على مختلف الأنشطة بشكل متوازن، ثم إنفاق هذه الأموال واستثمارها في مجالات مربحة بما يمكن في الأخير من تحقيق أهداف المؤسسة؛

\* متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج المالية ومعرفة مدى تحقق الأهداف باستخدام أدوات ومؤشرات مالية، وبالتالي يتمكن المسيرون الماليون من اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات لتوجيه العمليات المالية نحو المسار المخطط له.

**1-2. أهمية الوظيفة المالية:** يمكن تلخيص أهمية الوظيفة المالية في النقاط التالية<sup>(5)</sup>:

\* ضمان التمويل لمختلف أنشطة المؤسسة، خاصة بالقروض سواء كانت قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل، وفي هذا الصدد يجب اختيار الهيكل المالي المناسب من أموال خاصة وديون بمختلف تواريخ استحقاقها، والذي يحقق أفضل مردودية وبتكاليف أقل ما يمكن وشروط مناسبة، إضافة إلى حجم التمويل المناسب والتوقيت المناسب؛

\* وضع أسس التخطيط المالي والموازنات التقديرية؛

\* مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي؛

\* دفع النفقات والمصاريف وتلقي المستحقات والحقوق عن جميع الأنشطة؛

\* مساعدة المسيرين في الإدارة العليا على وضع الخطط طويلة الأجل وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط، وخاصة فيما يتعلق بحياسة الأصول الثابتة ووضع سياسة توزيع الأرباح والسياسة المالية وغيرها؛

\* متابعة التنفيذ السليم للبرامج المالية والتأكد من أن العمليات المالية تسير وفق الأهداف المسطرة، وكذا مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين الفعلي والمخطط له، وذلك من خلال القيام بعملية التشخيص وتحديد الانحرافات والجهات المسؤولة عنها<sup>(6)</sup>.

### 1-3-3. أهداف الوظيفة المالية: يمكن تلخيص أهم أهداف الوظيفة المالية فيما يلي:

1-3-1. تحقيق التوازن المالي: يعتبر من بين أهم الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنه مرتبط باستقرارها المالي، كما أنه يساهم في تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة وضمان تسديد مستحقات الدائنين الطويلة الأجل، إضافة إلى توفير السيولة وضمان تسديد الالتزامات قصيرة الأجل وتدعيم مستوى اليسر المالي للمؤسسة. ويعرف التوازن المالي بأنه "تقابل قيمي وزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة واستعمالاتها من جهة أخرى، ولكي تكون المؤسسة في حالة توازن مالي يجب أن تمول أصولها غير الجارية (ثابتة) بواسطة أموالها الدائمة (أموال خاصة وديون متوسطة وطويلة الأجل)، وتمول أصولها الجارية بواسطة خصومها الجارية (ديون قصيرة الأجل)"<sup>(7)</sup>.

والتوازن المالي يعتمد على التسيير الفعال للخزينة، وينتفع إلى توازن مالي قصير الأجل يكون من خلال توفير سيولة تمكن المؤسسة من مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل بتاريخ استحقاقها والحد من مخاطر التوقف عن الدفع التي قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة وتصفيتها لتسديد مستحقات الدائنين، وتوازن مالي طويل الأجل يتجسد من خلال القدرة على تسديد القروض وفوائدها بتاريخ استحقاقها بطريقة مستمرة في المستقبل<sup>(8)</sup>.

1-3-2. تعظيم الربح وخلق الثروة: إن قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية بصفة دائمة مقارنة بالإمكانات والوسائل الموضوعية تحت تصرفها (أصول اقتصادية) يعكس جودة النشاط الاستغلالي للمؤسسة، وينعكس إيجاباً على المساهمين، كما أن تحقيق المؤسسة لنتائج موجبة بصفة مستديمة يساهم في تكوين فوائض مالية موجبة تشكل ثروة المؤسسة وتزيد من قيمتها، ولا يكفي أن تحقق المؤسسة نتائج موجبة حالياً بل يجب أن تسعى إلى تحقيق نتائج في المستقبل من خلال دراسة المردودية المستقبلية (هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، وفي حالة عدم تمكن مسيري المؤسسة من خلق القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية) وتحديد الجدوى من المشاريع الاستثمارية في المستقبل من خلال ما يعرف بالقيمة الحالية للمؤسسة<sup>(9)</sup>.

1-3-3. التحكم في المخاطر المالية: هناك جملة من المخاطر المالية تواجه المؤسسة، فهناك ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة ومنها ما يتعلق بالشرع في نشاطات ومشاريع مستقبلية، وأخرى مرتبطة بالاستغلال

ومخاطر هيكل التكاليف، أثر الرافعة المالية ومخاطر الإفلاس والعسر المالي، أما المخاطر المرتبطة بالبيئة فهي مخاطر الاضطراب في أسعار الصرف والفائدة، ومنها ما يتعلق بالمحيط السياسي والإداري الذي تعمل فيه المؤسسة.

ويجب أن تكون المؤسسة مسؤولة عن إدارة المخاطر بصفة عامة والمخاطر المالية بصفة خاصة على النحو الذي يتناسب وطبيعة نشاطها وحجمها والسوق الذي تعمل فيه، حيث يعتبر مجلس الإدارة مسؤول عن وضع إستراتيجية مناسبة لتحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة وتحليل احتمالاتها وتأثيرها وكيفية التعامل معها، مما يعزز ثقة أصحاب المصالح ويساهم في الأخير في تحسين سمعة المؤسسة<sup>(10)</sup>.

**1-4. المدير المالي في المؤسسة:** يحتل المدير المالي أهمية بالغة في كافة المؤسسات نظرا للدور الذي يؤديه في تأمين الأموال وحسن استخدامها وفي رسم سياسات المؤسسة ووضع خططها، وذلك انطلاقا من موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمسؤوليات والوظائف التي يقوم بها.

**1-4-1. تعريف المدير المالي للمؤسسة:** المدير المالي في أي تنظيم مؤسسي هو المسؤول الإداري الأول عن النشاط المالي، وبحكم وظيفته تقع عليه مسؤولية إدارة الوظيفة المالية ببعديها الإداري والفني، ففي البعد الإداري يقوم المدير المالي بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنمية كفاءات وتوجيه ورقابة، أما في الجانب الفني يقوم المدير المالي بأهم وظائفه التي تنفرد بها الوظيفة المالية عن الوظائف الأخرى، حيث يكون دورها مميّزا في رسم السياسات المالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المالية المؤثرة على الجوانب الإنتاجية والتسويقية وباقي المجالات في المؤسسة<sup>(11)</sup>.

**1-4-2. موقع المدير المالي التنظيمي ومهامه:** تتجه الإدارة الحديثة إلى تقريب الوظيفة المالية ومديرها المالي من قمة الهيكل التنظيمي لسببين، الأول يعود إلى تأثير القرارات المالية على نتيجة أعمال المؤسسة ومستقبلها وتحقيق أهدافها، أما الثاني يرجع إلى تأثير المعلومات المالية المتوفرة لدى الإدارة العليا على كافة القرارات التي تتعلق بالأنشطة المالية<sup>(12)</sup>.

وتختلف طريقة تنظيم الإدارة المالية من مؤسسة لأخرى، حيث يتوقف ذلك على بعض العوامل الخارجية كالمحيط الذي تنشأ فيه المؤسسة، وأخرى داخلية كنوع هيكل المؤسسة وحجمها، وعموما أيا كان موقع المدير المالي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن الاستفادة من خبرته وتخصصه أمر ضروري، بحيث ينبغي عدم وضع أي خطة مالية من قبل الإدارة العليا قبل الرجوع إلى المدير المالي، وكذا ضرورة مشاركته في كافة الخطط النوعية الأخرى لأن الخطط التشغيلية في المؤسسة لا يمكن أن توضع وتنفذ بمعزل عن الخطة المالية.

وعموما يمكن تلخيص أهم وظائف ومهام المدير المالي في: التخطيط المالي، الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأفضل الشروط، استثمار الأموال بما يعود على المؤسسة بأكبر العوائد وأقل المخاطر،

الرقابة المالية، قرارات توزيع الأرباح، التنظيم المالي، مواجهة بعض المشكلات الخاصة غير المتكررة. ويمكن التفصيل في هذه العناصر فيمايلي<sup>(13)</sup>:

**4-2-1. التخطيط المالي:** يقوم المدير المالي بوضع الخطط المالية لتقدير حجم الأموال اللازمة للتشغيل والتوسع، من خلال إعداد الموازنات التقديرية الطويلة أو القصيرة الأجل حسب مقتضيات الحال مستخدماً العديد من أساليب التخطيط الحديثة، وهذا ما يتطلب من المدير المالي الإلمام الشامل بجميع عمليات وأنشطة المؤسسة وأيضاً الإلمام بالتقديرات المستقبلية للمبيعات، ومن ثم القيام بالتقديرات المستقبلية المتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وينبغي عليه كذلك الإدراك والوعي بضرورة تمتع التقديرات المالية بدرجة كافية من المرونة تجعلها قادرة على التأقلم مع التطورات غير المتوقعة في بيئة المؤسسة.

**4-2-2. الحصول على الأموال:** وهي وظيفة أساسية تتمثل في تدبير وتوفير الأموال، وإذا تبين من التقديرات المالية الموضوعية أن التدفقات النقدية الخارجة تفوق التدفقات النقدية الداخلة وأن الرصيد النقدي لا يكفي لتغطية العجز فالمدير المالي ينبغي عليه اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية لتغطية هذا العجز، حيث يمكن الحصول على هذه الأموال من مصادر مختلفة وكل مصدر له خصوصيات واتفاقيات وشروط يجب معرفتها ودراستها قبل الحصول عليه، وهذا ما يتطلب من المدير المالي اتخاذ قرار التمويل المناسب الذي من شأنه أن يساهم في زيادة ربحية المؤسسة وتعظيم قيمتها في السوق وذلك من خلال الحصول على الأموال من مصادر مختلفة ومناسبة (من حيث التكلفة) والاستفادة القصوى منها. كما يجب على المدير المالي دراسة والتحكم في المخاطر المالية وجعلها ضمن المستويات المقبولة خاصة ما تعلق منها باعتماد المؤسسة على الاستدانة في هيكل التمويل، والتي تؤدي إلى زيادة المخاطر المالية وارتفاع تكلفة رأس المال، أي يجب على المدير المالي القيام بالموازنة بين تحقيق عوائد مرتفعة لكن ضمن مستوى مقبول من المخاطرة.

ومن أجل الحصول على الأموال من مصادر مناسبة يقوم المدير المالي بنوعين من التنبؤ: الأول يتمثل في التنبؤ بالاحتياجات المالية لمؤسسته والتي يقوم بها كجزء من وظيفته كمخطط مالي، والثاني التنبؤ بمستقبل المصادر التي يتم اللجوء إليها للحصول على ما يحتاجه من أموال.

**4-2-3. استثمار الأموال:** يشير قرار الاستثمار إلى تخصيص الأصول من خلال استثمار أموال الشركة في نوعين من الأصول هما: الأصول المالية والأصول المادية الثابتة والمتداولة، كما أن كيفية توزيع أصول المؤسسة بين أصول متداولة (استثمارات قصيرة الأجل) وأصول ثابتة (استثمارات طويلة الأجل) يعد من محددات السيولة والربحية في المؤسسة، إذ أنه كلما كان الاستثمار كبير في الأصول المتداولة على حساب الأصول الثابتة كلما أدى إلى زيادة السيولة على حساب الربحية التي تكون محدودة، في حين تزداد الربحية بزيادة الاستثمار في الأصول الثابتة على حساب الأصول المتداولة لكن ذلك سوف يخفض من مستويات

السيولة ويزيد من المخاطر الناجمة عن فقدان السيولة، لذا يكون قرار توزيع استثمارات المؤسسة بين الأصول المتداولة والأصول الثابتة محددًا للعائد المتوقع على إجمالي محفظة الاستثمارات ومخاطر فقدان السيولة، وعليه يجب على المدير المالي المقارنة بين عدة بدائل لتوظيف الأموال اعتمادًا على المعايير الاستثمارية المستخدمة للمفاضلة بين البدائل، ذلك لأن أغلب القرارات الاستثمارية لها ارتباط بأهداف المؤسسة وحجمها وأنواع الأصول الثابتة وحالة السيولة في المؤسسة.

**4-2-4. الرقابة المالية:** يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط المالي، وذلك بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة ويتوفر نظام اتصالات فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية، لذلك تعد الرقابة المالية جزءًا مكملًا للتخطيط المالي. ولا تقف الرقابة المالية عند حد كشف الانحرافات بين الأداء المخطط والنتائج المحققة فعلا وإنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها، والتي يمكن أن ترجع إلى عدم دقة التخطيط أو عدم كفاءة التنفيذ أو عدم الدقة في التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ معًا، كما تعمل أيضًا على تحديد الجهات المسؤولة عن هذه الانحرافات وبالتالي تحديد نوعية القرارات التي يجب اتخاذها وإتباعها، ومن أجل ذلك ينبغي أن تكون عملية الرقابة المالية مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تغير الخطط وحسب واقع التنفيذ، كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم التكلفة.

**4-2-5. قرارات توزيع الأرباح:** تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدًا للمساهمين والأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية، كما تتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على مدى زمني معين، وترتبط قرارات التوزيع ارتباطًا قويًا بالقرارات التمويلية لأن الأرباح غير الموزعة تعد من بين أهم مصادر التمويل فضلًا عن ميزتها في زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض.

**4-2-6. التنظيم المالي:** يقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية وذلك من خلال توزيع الوظائف وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية، وأيضًا عن طريق تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح ومراعاة تناسبها مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وأعمالها والمهام المنوطة بها، إضافة إلى ذلك فإن وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤولية إعداد التنبؤات المالية وتقييم فاعلية استخدام الأموال في المجالات المختلفة، وبصورة عامة فإن تنظيم الوظيفة المالية يجب أن يكون على مستوى الإدارة العليا وسبب ذلك يعود إلى أهمية وخطورة العمليات المالية في الشركات وارتباطها وتداخلها مع باقي الوظائف والأقسام<sup>(14)</sup>.

**4-2-7. مواجهة ومعالجة بعض المشكلات الخاصة:** تعني المشكلات الخاصة التي المشاكل لا يتكرر حدوثها لكنها يمكن أن تواجه المؤسسة وتقع ضمن اختصاص ومهام المدير المالي، ومن أمثلة ذلك على سبيل الذكر عمليات الاندماج وعمليات التصفية، حيث اعتبر المدير المالي عاملًا فعالًا في ترتيب صفقات اقتناء والسيطرة على شركات عن طريق اعتماد التمويل الجزئي بالديون، وكان من نتائج هذه العمليات جعل الشركات

المقتناة أكثر كفاءة وإنتاجية وأكثر تنافسية في السوقين الداخلي والخارجي، كما لعب المدير المالي دورا أساسيا في عمليات الاندماج أو في القيام بتحالفات إستراتيجية مع شركات وطنية وأجنبية وذلك بهدف توسيع حجم الشركة وأسواقها وخفض تكاليفها والاستفادة من اقتصاديات الحجم الواسع(15).

### 1-4-3. صلاحيات وسلطات المدير المالي للمؤسسة

أ. **صلاحيات المدير المالي:** يتمتع المدير المالي بالصلاحيات اللازمة التي تمكنه من تحمل مسؤولية تنفيذ مهامه، ويمكن توضيح بعض هذه الصلاحيات فيما يلي(16):

- \* المدير المالي عضو في كافة اللجان التي تقرر استثمارات المؤسسة أو التزامات على المؤسسة؛
- \* المدير المالي له صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتوظيف وترقية وإجازة وعزل موظفي الإدارة المالية؛
- \* يقرر التنظيم الإداري الخاص بدائرته ضمن المبادئ المعتمدة؛
- \* التوقيع على الشيكات وحوالات الدفع ورفض التوقيع عليها، وذلك إذا كانت هذه الشيكات والحوالات غير متماشية مع السياسات والإجراءات المالية المعتمدة؛
- \* يستطيع الاتصال بأي مسؤول في المؤسسة لمناقشة الأمور المالية المتعلقة بالمؤسسة؛
- \* المدير المالي مسؤول عن جميع أموال المؤسسة من حيث الاستلام والحفاظ عليها والتأكد من أن صرفها يجري وفقا للسياسات المالية والإجراءات المعتمدة؛
- \* مراجعة جميع العقود التي تخلق التزاما على المؤسسة قبل إقرارها؛
- \* تفويض رؤساء الأقسام التابعين له الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمالهم بكفاءة؛
- \* تحضير دليل السياسات وتمثيل المؤسسة مع الجهات الرسمية كالحكومة، والمؤسسات الصناعية التي تقع ضمن دائرة اختصاصه؛

- \* تكوين الاتصال وتمثيل المؤسسة مع الوكالات الحكومية المعنية بالأمور المحاسبية وجمع البيانات.
- ب. **سلطات المدير المالي:** يتمتع المدير المالي بالعديد من السلطات، وهناك سلطات ملزمة من قبل المدير المالي وهناك سلطات غير ملزمة، ومن بين السلطات التي يتمتع بها المدير المالي نجد(17):
- السلطة التنفيذية:** ويمارسها على العاملين في دائرته. وهذه السلطة ملزمة من قبل المدير المالي.
  - السلطة الوظيفية:** يمارسها على الموظفين من الدوائر الأخرى بالمؤسسة، لأنهم يقومون بمهام وأعمال لها علاقة بالوظيفة المالية. وهذه السلطة أيضا ملزمة من قبل المدير المالي.
  - السلطة الاستشارية:** هي تلك السلطة التي تخوله تقديم النصح والمشورة للمستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة فيما يتعلق بالجوانب المالية. مع العلم أن هذه السلطة غير ملزمة من قبل المدير المالي.



## 2. مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي

2-1. مفهوم وخصائص التخطيط المالي: لا يختلف مفهوم التخطيط المالي عن مفهوم التخطيط بصفة عامة، إذ يقوم أيضا على نفس الدعائم وهي: تحديد الأهداف والإمكانيات، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل، والتنبؤ بالمستقبل. وقد قدمت عدة تعاريف للتخطيط المالي نذكر منها:

إن التخطيط المالي يعني: "التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية" (18).

ويمكن تعريف التخطيط المالي بأنه: "الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الممكن حدوثها، ويعمل التخطيط المالي على إيجاد التوازن بين الأصول التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الأصول على اختلاف أشكالها" (19).

كما يعرف التخطيط المالي أيضا بأنه: "عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانيات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي يجب أن تتضمن: تحديد الأهداف، تحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة، اختيار البديل الأفضل، وتوقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل" (20).

ويعرف التخطيط المالي كذلك بأنه: "هو نوع من التخطيط يركز على عملية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأيسر الشروط، كما يركز على عملية استثمار هذه الأموال، بما يحقق أعلى العوائد للمؤسسة بأقل المخاطر" (21).

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط المالي هو نوع من أنواع التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة، وذلك من مختلف المصادر وبأفضل الشروط وأقل التكاليف، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل العوائد للمؤسسة وبأقل الأخطار، وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة وتحليل الماضي والحاضر.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم خصائص التخطيط المالي ونذكر منها:

\* يعتمد التخطيط المالي بشكل أساسي على التنبؤ المالي، والذي يعرف بأنه "مجموعة شاملة من التوقعات التي يقوم بها المدير المالي والتي تهدف إلى وضع تصورات مستقبلية حول عمليات الاستغلال والاستثمار والتمويل في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وذلك من خلال دراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في

القوائم المالية للمؤسسة وتحليلها وتفسيرها، وكذا بالتشارك مع بعض الأقسام الأخرى في المؤسسة على غرار قسم المبيعات وقسم الإنتاج وقسم التسويق<sup>(22)</sup>؛

- \* من بين أهم المتغيرات التي تبدأ بها عملية التنبؤ المالي هي التنبؤ بالمبيعات المستقبلية للشركة، فالتنبؤ بالمبيعات هي المدخل الأساسي لأغلب أنشطة الشركة ومن بينها وأهمها التخطيط المالي والركيزة الأساسية له؛
- \* يعد التخطيط المالي أحد الوظائف والمسؤوليات العملية الرئيسية للمدير المالي؛
- \* لا يحقق التخطيط المالي أهدافه إلا إذا اقترن بنظام رقابي فعال، لذلك تعد الرقابة المالية جزء مكمل للتخطيط المالي، كما تعتبر الرقابة المالية أيضاً من الوظائف والمسؤوليات العملية الرئيسية للمدير المالي.

## 2-2. أهمية وأهداف التخطيط المالي

### 2-2-1. أهمية التخطيط المالي: تتمثل أهمية التخطيط المالي فيما يلي<sup>(23)</sup>:

- \* تحديد حجم الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ الخطط والبرامج التشغيلية المختلفة مثل (حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها، حجم الأموال المطلوبة للإنفاق على التشغيل، حجم الأموال المطلوبة لتمويل عمليات البيع بالأجل، حجم الأموال المطلوبة لتسديد التزامات المؤسسة التي تستحق خلال الفترة المقبلة وتمويل عمليات التوسع والنمو)؛
- \* تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة ومن خارجها وكذا تحديد التوقيت المناسب للحصول على هذه الأموال؛
- \* تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الضرورة، وتجنب اللجوء المفاجئ لمصادر التمويل والتي ينتج عنها تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمؤسسة؛
- \* وضع الإجراءات والقواعد التي يجب إتباع تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق أهداف السياسة المالية للمؤسسة؛
- \* وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، وبالتالي بواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات غير الطارئة والبحث عن أسبابها والعمل على تصحيحها هذا إن كان الخطأ في التنفيذ، أما إذا تبين أن الخطأ في الخطة الموضوعة فعلى المدير المالي تعديل الخطة لتناسب مع العمليات؛
- \* تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوافرة لدى المؤسسة؛
- \* يساعد التخطيط المالي في التعرف على المشاكل والعقبات التي يمكن أن تعترض نشاط المؤسسة وكذا تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة.

### 2-2-2. أهداف التخطيط المالي: تتمثل أهداف التخطيط المالي فيما يلي<sup>(24)</sup>:

- \* مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها التمويلية المستقبلية وبما يؤدي إلى تحقيق متطلباتها في النمو؛

- \* تأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة وبأقل تكلفة ممكنة؛
- \* التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج المناسب من مصادر التمويل بحيث يسمح ذلك بتعظيم قيمة المؤسسة (ثروة حملة الأسهم)؛
- \* تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات الأعمال ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- \* تحسين قدرة الإدارة المالية على التحليل وترتيب الأولويات والتركيز في إتخاذ القرار؛
- \* تحسين اتجاهات العمل، فهو يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز؛
- \* تحسين إدارة الوقت من خلال مساهمة نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد؛
- \* تحسين عملية التنسيق بين الوظيفة المالية وباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة وكذا مساهمة التخطيط المالي الجيد في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض؛
- \* تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها.

## 2-3. مجالات وأنواع التخطيط المالي:

### 2-3-1. مجالات التخطيط المالي: يشمل التخطيط المالي عدة مجالات أهمها(25):

- \* التخطيط للحصول على الأموال من مصادرها المتنوعة بأفضل الشروط والأوقات المناسبة وأقل التكاليف؛
- \* التخطيط لاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير؛
- \* التخطيط لزيادة حجم المبيعات وحجم الأرباح (عن طريق الرفع التشغيلي والمالي)؛
- \* التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة.

### 2-3-2. أنواع التخطيط المالي: توجد عدة معايير لتصنيف التخطيط المالي. نذكر منها(26):

- أ. من حيث الفترة الزمنية للخطة: ونميز بين تخطيط طويل الأجل وتخطيط قصير الأجل.
- \* **التخطيط المالي طويل الأجل:** يساعد على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم إعداد الخطة المالية قصيرة الأجل، والخطط المالية طويلة الأجل تتراوح مدتها بين سنتين وعشر سنوات، ويلعب طبيعة نشاط المؤسسة دور في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وينصب عادة التخطيط المالي طويل الأجل على النواحي التالية: كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية، البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة، المصادر الرئيسية للحصول على الأموال، كيفية سداد القروض المختلفة وإمكانية الاندماج مع شركات أخرى.
- وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية والميزانيات التي تغطي فترات زمنية قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تشتمل عليها الخطط المالية طويلة الأجل.

\* **التخطيط المالي قصير الأجل:** يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية، تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة وتشمل هذه القوائم: قائمة الميزانية التقديرية، جدول حسابات النتائج التقديري وقائمة الميزانية النقدية التقديرية.

مع العلم أن التخطيط المالي طويل الأجل أقل دقة ووضوح من التخطيط المالي قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا، بينما يكون سهلا في التخطيط المالي قصير الأجل.

ب. من حيث درجة شمولية الخطة: ونميز بين خطة شاملة وخطة جزئية.

\* **خطة شاملة:** وتمتاز بتغطيتها لجميع أنشطة المؤسسة.

\* **خطة جزئية:** وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من أنشطة المؤسسة.

ج. من حيث استعمال الخطة: ونميز بين خطة وحيدة الاستعمال وخطة متكررة الاستعمال.

\* **خطة وحيدة الاستعمال:** وتتصف بالاستعمال المؤقت، حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

\* **خطة متكررة الاستعمال:** وتتصف بالاستعمال الدائم للخطة، وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات الخاصة بإعدادها.

2-4. **مراحل عملية التخطيط المالي:** وتشمل: وضع الخطة المالية، تنفيذ الخطة المالية، الرقابة واكتشاف

الانحرافات في التنفيذ وتصحيح الانحرافات في الخطة المالية. ويمكن التفصيل في هذه الخطوات كمايلي (27):

2-4-1. **تحديد الأهداف المالية للمؤسسة:** يتمثل الهدف المالي الرئيسي للتخطيط المالي في تسيير التدفقات المالية للمؤسسة بطريقة تسمح بتحقيق مردودية جيدة بمختلف أنواعها مع الحفاظ على مستوى السيولة الضرورية للنشاط الاستغلالي. وعموما تتمثل الأهداف المالية في: التوازن المالي بنوعيه القصير والطويل الأجل ومستوى الخزينة، المردودية وخلق القيمة، التحكم في المخاطر المصاحبة للمردودية، النمو (معدل نمو الأصول ومعدل نمو رقم الأعمال) والتحكم في هيكل التكاليف وخاصة الثابتة منها.

ويجب مراعاة الدقة في تحديد الأهداف المالية وعدم تعارضها مع الهدف الإستراتيجي العام للمؤسسة.

2-4-2. **رسم السياسات المالية:** تعتبر السياسات المالية بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الإدارة

المالية عند اتخاذهم قراراتهم، ويجب مراعاة عند وضع هذه السياسات تحقق أهداف ومصالح المؤسسة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في باقي أقسام المؤسسة. ومن أمثلة هذه السياسات: سياسة

الاقتراض، سياسة التمويل الذاتي، سياسة توزيع الأرباح وسياسة الرقابة على استخدام الأموال.

ومن الضروري أن تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمؤسسة ومع الأهداف الموضوعة، لأن

السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف وليس من أجل تأخيرها أو عرقلة تحقيقها.

**2-4-3. إعداد الموازنات التخطيطية (التقديرية):** تعتبر هذه الميزانيات أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط المؤسسة فهي عبارة عن تنبؤ بإجمالي الإنتاج، المبيعات، الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح لفترة زمنية مستقبلية محددة.

**2-4-4. التنفيذ الفعلي للخطة:** وهي ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة وتساعد على تبسيط العملية الإدارية، كما يلزم توفر المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية، حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذا السياسات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال والظروف.

**2-4-5. متابعة وتقييم الخطة:** يتم هنا مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة مع الأهداف المسطرة في الخطة.

**2-5-5. مبادئ التخطيط المالي الفعال:** للحكم على فعالية التخطيط المالي لا بد من توفر المبادئ التالية<sup>(28)</sup>:

**2-5-1. مبدأ تحديد ووضوح الأهداف:** يجب وضع خطة مالية سليمة تهدف إلى توفير الأموال من مصادر مختلفة بأفضل الشروط من حيث حجم التمويل المناسب وتوقيت الحصول عليه وبأقل التكاليف، كما ينبغي استثمار هذه الأموال بشكل جيد من أجل تعظيم العوائد، إضافة إلى ضرورة صياغة الخطة المالية بلغة واضحة وبسيطة وذلك من أجل ضمان فهمها ومن ثم إمكانية تطبيقها بسهولة من قبل العاملين في قسم الإدارة المالية وغيرها من أقسام المؤسسة.

**2-5-2. مبدأ الواقعية:** الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد حسب الإمكانيات والموارد المتاحة في المؤسسة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية أو تكنولوجية، وهو ما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبذلك لا تصبح الخطة المالية أداة معرقة وبالتالي يمكن الاستفادة منها كمعيار رقابي.

**2-5-3. مبدأ المرونة:** بما أن المؤسسة تعمل ضمن بيئة متغيرة فهذا يفرض عليها وضع خطة مالية تتمتع بالمرونة الكافية التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحصل في الظروف البيئية.

**2-5-4. مبدأ دقة التنبؤ المالي:** تعيد عملية التنبؤ المالي في تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة القصيرة والطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية، ويمكن تحسين عملية التنبؤ المالي من خلال استخدام التقنيات المالية على غرار قائمة التدفقات النقدية والموازنات التقديرية، كما أن سهولة التنبؤ المالي ودقته تزداد كلما قصرت مدة التنبؤ والعكس صحيح.

**2-5-5. مبدأ التعاون والتنسيق:** تؤسس العملية التخطيطية بتعاون ومشاركة كافة العاملين في المؤسسة، ذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أقسام ووظائف المؤسسة، كما أن مشاركة مختلف العاملين في عملية التخطيط في المؤسسة يتيح فرصة الاستفادة من الأفكار والمقترحات والآراء المتنوعة والجديدة التي يطرحها هؤلاء العاملين بمستوياتهم ووظائفهم وخبرتهم وكفاءتهم في اتخاذ قرارات صائبة.

إضافة إلى أنه يجب تحقيق التنسيق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها وبين الخطط المالية الرئيسية والخطط الفرعية بغرض الوصول إلى الهدف الرئيسي.

**2-5-6. مبدأ التوقيت المناسب:** يعد التوقيت المناسب من بين أهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة المالية، فمهمة التخطيط المالي لا تكمن في التنبؤ بالاحتياجات المالية لفترة مستقبلية فقط بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها.

**2-5-7. مبدأ الشمولية:** يعتبر التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، لذلك في مجال التخطيط المالي حتى يمكن القضاء على التناقضات والمشكلات هذا من ناحية ولضمان تحقيق التنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات والأقسام من ناحية أخرى، لا بد أن تكون عملية التخطيط شاملة وتغطي جميع أنشطة المؤسسة.

**2-5-8. مبدأ الاستمرارية:** يجب أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة ولا تتوقف فقط عند إعداد الخطة المالية، إذ ينبغي أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ بهدف كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها والعمل على تصحيحها من أجل تلافيها واستبعادها عند إعداد الخطة المالية الجديدة.

**2-5-9. مبدأ المسؤولية:** يجب تحديد مسؤولية كل العاملين في المؤسسة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها، ففي حالة ظهور انحرافات سلبية تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة يمكن معرفة الأشخاص المتسببين في ذلك بسهولة وبالتالي محاسبتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة في حقهم، وفي المقابل تقدم حوافز ومكافآت للعاملين المساهمين إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة.

**2-5-10. مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:** يجب استخدام جميع الموارد المالية المتاحة بعقلانية في مجالات تحقق للمؤسسة أكبر العوائد الممكنة، وذلك لأن أهمية التخطيط المالي تكمن في تجنب تبذير الموارد المتاحة وحمايتها من مختلف أشكال الغش والاحتيال والتلاعب.

**2-6. العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي:** ونميز بين عوامل داخلية وعوامل خارجية.

**2-6-1. العوامل الداخلية:** وتشمل الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، سياسات التمويل، سياسات الائتمان، سياسات العائد، درجة كفاءة المؤسسة في مقابلة طلبات الزبائن المتزايدة، عوامل تتعلق باختيار العناصر البشرية المؤهلة والمختصة والمتمتع بالخبرة والكفاءة وعوامل تقنية ترتبط بقدرة إدارة المؤسسة على مواكبة ومسيرة الأساليب الحديثة والتقنيات العصرية من التكنولوجيا والاستفادة منها في كافة المجالات وخاصة استخدامها بشكل عقلائي في مجال التخطيط المالي.

**2-6-2. العوامل الخارجية:** وتضم العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية والعوامل المناخية.

2-7. أدوات التخطيط المالي: تستخدم عدة أدوات في مجالات التخطيط المالي والرقابة نذكر منها: التنبؤ بالاحتياجات المالية، تخطيط السيولة (الموازنة النقدية) وتحليل التعادل. وسيتم التفصيل في كل أداة من أدوات التخطيط المالي في العناصر الموالية.

### 3. التنبؤ بالاحتياجات المالية

يعتمد التخطيط المالي بشكل أساسي على التنبؤ المالي والذي يأخذ بدوره في الاعتبار متغيرات عديدة أهمها التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وتعتمد عملية التنبؤ بالمبيعات المستقبلية بشكل أساسي على: الأوضاع الاقتصادية المتوقعة، معدل نمو الاقتصاد الوطني، تطور الصناعة التي تعمل فيها الشركة، درجة المنافسة بين الشركات العاملة في تلك الصناعة، نشاط الشركة وسياسة الشركة التسويقية.

3-1. تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة: يتمثل هدف التخطيط المالي أساساً في تحديد الاحتياجات المالية للشركة وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مختلف مصادر التمويل، فيمكن للشركة تمويل احتياجاتها بالأموال الخاصة و/أو الديون، فالتمويل بالأموال الخاصة يكون بالاعتماد إما على الأرباح المحتجزة أو/ وإصدار الأسهم (فتح رأسمال الشركة)، أما احتياجات التمويل بالديون يمكن تغطيتها عن طريق طرح سندات للاكتتاب أو قروض طويلة الأجل، أو عن طريق ديون قصيرة (ائتمان مصرفي أو تجاري) وأن الاعتماد على ديون قصيرة الأجل أو ديون طويلة الأجل يكون حسب بنية وطبيعة الأصول الممولة.

3-2. طرق التنبؤ بالاحتياجات المالية: تستخدم عدة طرق للتنبؤ بالاحتياجات المالية أهمها: طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات، طريقة مدخل النمو، وطريقة تحليل الانحدار.

### 3-2-1. طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات

أ. المبدأ الأساسي لتطبيق هذه الطريقة: تعتمد هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات التمويلية للشركة على أن هناك علاقة جوهرية ما بين مبيعات الشركة وعناصر الميزانية، فمن جانب الأصول (الموجودات) إن الزيادة في المبيعات تتطلب زيادة في الإنتاج الذي يتطلب بدوره زيادة في رأس المال العامل بجميع عناصره من مخزون وحسابات مدينة ونقدية، أما من جانب الخصوم فزيادة المبيعات تعني ارتفاع مستوى الحسابات الدائنة (ديون الموردين على الشركة) وكذا ارتفاع المستحقات (التأخرات) من أجور وفوائد وضرائب وإيجارات، وإن الزيادة في عناصر الخصوم المتداولة المذكورة تمثل مصدر تلقائي مهم لتمويل الزيادة في المبيعات. وعليه يمكن التفصيل في العلاقة بين مبيعات الشركة وعناصر الميزانية كمايلي(29):

\* عناصر الأصول المتداولة المتمثلة في: المخزون، الحسابات المدينة (الزبائن) والنقدية تتغير بصورة مباشرة مع التغير في المبيعات (تزداد تلقائياً بشكل عام مع الزيادة في المبيعات والعكس صحيح)؛

\* فيما يخص الأصول الثابتة فإنها لا تتغير مباشرة (مستقلة) مع التغير في المبيعات ما لم تكن الشركة تشتغل بكامل طاقتها الإنتاجية، فإذا كانت الشركة تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية فإنها تحتاج للقيام باستثمارات رأسمالية إضافية (زيادة أصولها الثابتة) لمواجهة الزيادة في المبيعات، وفي هذه الحالة الزيادة في المبيعات تعني الزيادة في الأصول الثابتة (الأصول الثابتة تتغير مباشرة مع المبيعات)، أما إذا حصلت زيادة في المبيعات وكانت الشركة لديها طاقة فائضة (لا تشتغل بكامل طاقتها الإنتاجية) فما على الشركة إلا أن تزيد من معدل الإنتاج دون أن تتكلف أية نفقات رأسمالية (تشغيل الطاقات العاطلة دون أن يتطلب ذلك زيادة الأصول الثابتة)، وبناء على هذه الحالة فالأصول الثابتة لا تتغير بصورة مباشرة مع التغير في المبيعات؛

\* بالنسبة لعناصر الخصوم التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات هي الحسابات الدائنة (الموردون) والمستحقات من أجور، فوائد، ضرائب وإيجارات، وهذه العناصر تعتبر مصادر تمويل أولية أو تلقائية؛

\* أما التغير في الأرباح المحتجزة، رأس المال، القروض الطويلة الأجل، السندات والقروض القصيرة الأجل فليس له ارتباط مباشر بالتغير في المبيعات، وإنما تحدده السياسات التمويلية للشركة وكذا سياسة توزيع الأرباح.

ب. خطوات تطبيق أسلوب النسبة المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات: يمكن تلخيص هذه خطوات تطبيق هذه الطريقة فيما يلي (30):

\* تصنيف عناصر الميزانية (لأحدث سنة مالية) الحالية إلى مجموعتين: الأولى عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات من جانب الأصول والخصوم، والثانية عناصر الميزانية التي لا تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات؛

\* التعبير عن عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات وذلك باستخدام أرقام الميزانية والمبيعات لأحدث سنة مالية (قسمة عناصر الميزانية الحالية على المبيعات الحالية)؛

\* تجمع نسب عناصر الأصول ونسب عناصر الخصوم كل على حدى، وهكذا فإن أي زيادة في المبيعات ستتطلب زيادة في الأصول بمقدار مجموع نسب عناصر الأصول، لكن جزء من الزيادة في الأصول سيتم تمويله آليا من الزيادة في الخصوم وذلك بمقدار مجموع نسب عناصر الخصوم، وإن الفرق بين مجموع نسب عناصر الأصول وبين مجموع نسب عناصر الخصوم التي تتغير مباشرة مع الزيادة في المبيعات هو نسبة المبيعات الواجب تمويلها؛

\* تحديد قيمة كل من المبيعات المتوقعة والتغير المتوقع في المبيعات خلال الفترة القادمة عن طريق أساليب التنبؤ المختلفة والمناسبة؛

\* تقدير الاحتياجات التمويلية الإضافية للشركة وذلك بضرب نسبة المبيعات الواجب تمويلها في التغير المتوقع في المبيعات؛



\* تحديد كيفية تمويل هذه الاحتياجات داخليا و/أو خارجيا (بالدين و/أو الأموال الخاصة) بناء على السياسة التمويلية للشركة؛

\* تحديد قيمة الأرباح المحتجزة بناء على قيمة الأرباح (الدخل)، هامش الربح الصافي ومعدل توزيع الأرباح؛  
\* بالنسبة للعناصر التي لا تتغير مباشرة مع المبيعات يتم تحديد قيمتها إما أنها تظل ثابتة في الفترة القادمة أو يتم تعديلها في حالة توفر معلومات حولها؛

\* إعداد الميزانية التقديرية بحساب قيمة كل عنصر من عناصر الأصول والخصوم التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات، وذلك بضرب نسبة كل عنصر على حدى في المبيعات المتوقعة، ثم تحديد قيم باقي عناصر الميزانية بناء على السياسة التمويلية للشركة وسياسة توزيع الأرباح.

ج. حساب عناصر الميزانية باستخدام المعادلات الحسابية: يمكن استعمال بعض المعادلات الحسابية من أجل تحديد قيمة بعض عناصر الميزانية التي لا تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات.

\* المبيعات المتوقعة = المبيعات الحالية + قيمة التغير المتوقع في المبيعات (قيمة الزيادة في المبيعات)

\* أو المبيعات المتوقعة = المبيعات الحالية X (1 + نسبة التغير أو نسبة الزيادة في المبيعات)

\* التغير في المبيعات المتوقعة = المبيعات المتوقعة - المبيعات الحالية

\* الاحتياجات المالية الكلية = (مجموع نسب عناصر الأصول - مجموع نسب عناصر الخصوم) X قيمة التغير في المبيعات المتوقعة

\* قيمة الأرباح المحتجزة = نسبة هامش الربح الصافي X المبيعات المتوقعة X معدل احتجاز الأرباح

\* نسبة هامش الربح الصافي = صافي الربح (نتيجة السنة المالية الصافية) X 100 / المبيعات السنوية

\* الاحتياجات المالية الخارجية = قيمة الاحتياجات المالية الكلية - قيمة الأرباح المحتجزة.

د. عيوب تطبيق أسلوب النسبة المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات: رغم مزايا هذه الطريقة في التنبؤ بالاحتياجات المالية، فإنها تعاني من بعض أوجه القصور نذكر منها ما يأتي<sup>(31)</sup>:

\* لا تصلح للتنبؤ بالاحتياجات المالية في الأجل الطويل؛

\* يفترض هذا الأسلوب أن العلاقة بين بنود الأصول والخصوم التي تتغير مباشرة مع المبيعات تظل نسبتها ثابتة وهذا افتراض غير واقعي، لأن المؤسسات تتعرض لتغيرات هيكلية تؤدي إلى تعديل نسب بنود الأصول والخصوم مع المبيعات؛

\* في حالة أن المؤسسة تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية فإن التغير في المبيعات يؤدي إلى التغير في الأصول الثابتة بنفس النسبة وهذا افتراض غير عملي، لأنه في الواقع العملي قد يؤدي التغير في المبيعات إلى التغير في الأصول الثابتة بنسبة قد تقل وقد تزيد عن نسبة التغير في المبيعات؛

\* لا يمكن تطبيق طريقة النسب المئوية على البنود التي لا تتغير مباشرة مع المبيعات؛

\* إن العلاقة بين بنود الأصول والخصوم التي تتغير مباشرة بتغير المبيعات قد لا تكون نفسها هي النسب المثلث التي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل، لأن المؤسسة قد تكون عرضة لبعض المشاكل التي تؤدي إلى تدني أو ارتفاع النسبة.

وتلافياً للعيوب التي أوردناها حول طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات، قد يعتمد المدير المالي إلى استخدام الأساليب الإحصائية والأكثر شيوعاً في التنبؤ بالاحتياجات المالية ومن أهمها تحليل الانحدار الخطي البسيط.

### 3-2-2. التنبؤ بالاحتياجات المالية باستخدام طريقة تحليل الانحدار

أ. المبدأ الأساسي لتطبيق هذه الطريقة: يقوم تحليل الانحدار على افتراض أساسي وهو وجود علاقة إحصائية قد لا تكون سببية بين عنصر أو أكثر وبين عنصر آخر، فإذا كنا نبحث عن علاقة بين متغير واحد من عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع المبيعات (مخزون، زبائن، الموردون، أصول ثابتة... الخ) وبين متغير آخر وهو المبيعات، فإننا نتحدث في هذه الحالة عن أسلوب الانحدار البسيط، وبالتالي يعتبر أحد عناصر الميزانية السالفة الذكر متغير تابع أما المبيعات فتعتبر متغير مستقل، أما إذا حاولنا تفسير العلاقة بين أكثر من متغير مستقل مثل (المبيعات والحسابات الدائنة) هذا من جهة، وبين الحسابات المدينة (متغير تابع) من جهة أخرى، فإننا في هذه الحالة نتحدث عن أسلوب الانحدار المتعدد.

ب. تحديد العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة: إن العلاقة بين عناصر الميزانية السالفة الذكر والمبيعات تكون خطية أو غير خطية، فالعلاقة الخطية تعني أن التغير (الزيادة أو النقصان) في أحد المتغيرات المستقلة تؤدي إلى نفس قيمة التغير في المتغير التابع، أما العلاقة غير الخطية فتشير إلى أن التغير (الزيادة أو النقصان) في المتغير المستقل لا تؤدي إلى نفس التغير في المتغير التابع، كأن تكون على شكل أسّي ويتم تحويلها من علاقة غير خطية إلى علاقة خطية باستخدام الدوال اللوغاريتمية.

ويمكن الكشف عن العلاقة الخطية بين أحد عناصر الميزانية السالفة الذكر (متغير تابع) وبين المبيعات (متغير مستقل) عن طريق التمثيل البياني للمتغيرين (سحابة الانتشار) وذلك بتوفير بيانات عن المتغيرين التابع والمستقل لفترات تاريخية سابقة (كلما كانت الفترة الزمنية طويلة كلما أدى ذلك إلى نتائج أفضل)، فنجد أنها عبارة عن خط مستقيم (الخط المستقيم يمر على أغلب النقاط)، وبالتالي نقول أنها علاقة انحدار خطي بسيط، ويمكن أيضاً الكشف عن العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة عن طريق دراسة العلاقة الارتباطية وقياس درجة قوتها باستعمال معامل بيرسون (Pearson) للارتباط الخطي (قيمه تختلف عن الصفر تعني وجود علاقة خطية

بين المتغيرين أما إذا كانت تساوي الصفر فتعني عدم وجد علاقة بين المتغيرين أو أنها علاقة غير خطية أي قد تكون أسية أو لوغاريتمية)، وعموما يحسب باستخدام الصيغة التالية:

$$r = COV(X, Y) / \sigma_x \sigma_y$$

أي أن:

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

إن قيم معامل الارتباط تكون محصورة في المجال  $[-1, +1]$  أي  $-1 \leq r \leq +1$

وتدل إشارة المعامل الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، في حين تدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية بين متغيري نموذج الدراسة، حيث أنه إذا كانت  $(r = +1)$  فيعني أنه هناك ارتباط طردي تام بين متغيري الدراسة، أما  $(r = -1)$  فيعني أنه هناك ارتباط عكسي تام بين متغيري الدراسة، مع العلم أنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد كلما كانت العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع قوية جدا بغض النظر عن إشارته (موجبة أو سالبة).

ج. خطوات التنبؤ بالاحتياجات المالية باستخدام الانحدار الخطي البسيط: تتمثل أهم خطوات تطبيق هذه الطريقة في الآتي (32):

**الخطوة الأولى:** توفير بيانات إحصائية عن قيم المبيعات لعدة سنوات سابقة، وكذا قيم أحد بنود الميزانية (بند واحد من الميزانية سواء كان من الأصول أو الخصوم) التي تتغير مباشرة بتغير المبيعات في تلك السنوات.

**الخطوة الثانية:** التعبير عن العلاقة بين حجم المبيعات وبين أحد عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع المبيعات في شكل معادلة انحدار خطي بسيط تكتب كمايلي:

$$Y_i = a + bX_i + U_i$$

حيث:

**Y** = يمثل أحد عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع المبيعات (المتغير التابع)

**X** = يمثل حجم المبيعات (المتغير المستقل)

**a** = الثابت أو نقطة تقاطع المنحنى الذي يمثل العلاقة بين المتغيرين مع المحور العمودي (يمثل قيمة المتغير التابع **Y** في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل **X**).

**b** = معامل أو ميل الانحدار (أي معدل التغير في المتغير التابع **Y** الناتج عن التغير في المتغير المستقل **X**).

**U<sub>i</sub>** = المتغيرات العشوائية، وهي العوامل التي لا يمكن قياسها أو التحكم فيها، وعليه لا تظهر في النموذج.

ويمكن تقدير معاملات النموذج **a** و **b** باستخدام طريقة المربعات الصغرى، والتي تنص على جعل مجموع مربعات انحرافات القيم الحقيقية عن القيم التقديرية أقل ما يمكن، أي جعل مجموع مربعات البواقي عند نهايتها الصغرى، وكشرط رياضي لتدنية مجموع مربعات البواقي تؤخذ المشتقات الجزئية بالنسبة لكل من معلمي النموذج **a** و **b** ومساواة كل منها بالصفر نحصل على المعادلتين التاليتين:

$$\sum Y_i = na + b\sum x_i \dots\dots\dots(1)$$

$$\sum X_i Y_i = a\sum X_i + b\sum X_i^2 \dots\dots\dots(2)$$

ويمكن إيجاد قيمة المعلمتين **a** و **b**، باستعمال المصفوفات والمحددات، وكذا الحساب الرياضي المباشر، ونجد:

$$B = \frac{n\sum X_i Y_i - \sum x_i \sum Y_i}{n\sum X_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

**الخطوة الثالثة:** باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط المقدر، يمكن التنبؤ بقيمة المتغير التابع وذلك إذا علمنا القيمة المتوقعة للمتغير المستقل.

انطلاقاً من نقائص تطبيق طريقة نسب عناصر الميزانية إلى المبيعات، والتي من بينها أنها لا تصلح للتنبؤ بالاحتياجات المالية في المدى الطويل، ومن هنا تتجلى لذلك أهمية استخدام العلاقة بين معدل النمو والتمويل الخارجي كأداة للتنبؤ بالاحتياجات المالية في المدى الطويل، فعندما يكون النمو في المبيعات منخفضاً فإن التمويل الداخلي المتمثل في الأرباح المحتجزة قد يكفي لتغطية الاستثمار في الأصول الثابتة، ولكن هذا التمويل الداخلي قد لا يكون كافياً عندما يكون معدل النمو في المبيعات مرتفعاً، مما يستوجب على الشركة البحث عن مصادر تمويل خارجية إضافية، وعلى هذا الأساس فإن فحص ودراسة العلاقة بين معدل النمو والتمويل الخارجي أداة هامة في تخطيط الاحتياجات المالية طويلة الأجل<sup>(33)</sup>. وهو ما سيتم تناوله في العنصر الموالي.

### 3-2-3. التنبؤ بالاحتياجات المالية باستخدام مدخل (معدل) النمو: يترجم مصطلح النمو في الشركة بارتفاع

عدة مؤشرات كمية منها: نمو المبيعات، زيادة حجم الأصول، ارتفاع الإنتاج، زيادة عدد العمال ومستوى الأجور، ارتفاع القيمة المضافة وباقي نتائج المؤسسة، نمو الأرباح وسعر السهم ونمو الأرباح الموزعة، وأيضاً من خلال توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات بواسطة التنويع الداخلي (بيع أكبر كمية من نفس المنتج أو عدد من المنتجات لنفس الزبائن، إدخال منتجات جديدة ودخول مجالات عمل جديدة)، أو عن طريق الاقتناء أو الاندماج وتوحيد النشاط مع مؤسسات أخرى في شكل مشاريع مؤقتة أو تحالفات إستراتيجية.

ويعبر مفهوم نمو حجم الأصول عن توسع الشركة في استثماراتها، فعندما تنمو الشركة فإن مبيعاتها تزداد، وباستمرار النمو فالشركة بحاجة إلى استثمار إضافي في أصولها الثابتة والذي بدوره يتطلب تمويل إضافي سواء

كان داخلي أو خارجي، وبحكم وجود ارتباط مباشر بين النمو وطبيعة التمويل، سيتم دراسة معدلين للنمو يتم استخدامهما في تخطيط الاحتياجات المالية هما معدل النمو الداخلي ومعدل النمو الخارجي كمايلي<sup>(34)</sup>.  
**أ. معدل النمو الداخلي:** وهو أقصى معدل نمو تستطيع الشركة تحقيقه دون تمويل خارجي بأي شكل من أشكاله، فالهدف من حساب هذا المعدل هو معرفة معدل النمو في أصول الشركة وذلك بالاعتماد على الأرباح المحتجزة كمصدر وحيد للتمويل، وتستطيع الشركة تحقيق معدل نمو داخلي مرتفع دون زيادة التمويل الخارجي في الحالات التالية: تحقيق معدل عائد على حقوق الملكية (مردودية مالية) مرتفع، احتجاز نسبة عالية من الأرباح، واستخدام نسبة الديون إلى الأصول منخفض. وفي حالة كون التمويل الخارجي يساوي الصفر فإن معدل النمو الداخلي يحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو الداخلي} =$$

$$\text{معدل العائد على الأصول} \times \text{معدل احتجاز الأرباح} / [1 - (\text{معدل العائد على الأصول} \times \text{معدل احتجاز الأرباح})]$$

حيث أن:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \text{الأرباح الصافية} / \text{مجموع الأصول}$$

**ب. معدل النمو الخارجي (المستمر أو الدائم):** وهو أقصى معدل نمو تستطيع الشركة تحقيقه دون اللجوء إلى التمويل الخارجي عن طريق إصدار أسهم عادية إضافية، وتبقى نسبة الديون طويلة الأجل (ديون مالية) إلى الأموال الخاصة الحالية ثابتة، أي نسبة الرافعة المالية ثابتة، والتي تحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\text{الرافعة المالية} = \text{ديون طويلة الأجل} / \text{أموال خاصة}$$

فبدلاً من التركيز على تعظيم معدل نمو داخلي عن طريق عدم اللجوء إلى التمويل الخارجي، فالشركة تصبح مهتمة بمعدل النمو المستمر دون إصدار أسهم عادية إضافية، وأن التمويل الإضافي الخارجي يتم تغطيته من القروض طويلة الأجل، فالهدف من حساب هذا المعدل هو معرفة نسبة النمو في أصول الشركة من خلال استخدام التمويل الداخلي والديون طويلة الأجل مع المحافظة على نسبة ثابتة للديون المالية ضمن هيكل التمويل. ويقاس هذا المعدل بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل النمو المستمر} =$$

$$\text{معدل العائد على الأموال الخاصة} \times \text{معدل احتجاز الأرباح} / [1 - (\text{معدل العائد على الأموال الخاصة} \times \text{معدل احتجاز الأرباح})]$$

$$\text{احتجاز الأرباح}]$$

حيث أن:

$$\text{معدل العائد على الأموال الخاصة} = \text{الأرباح الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

4. الموازنة التقديرية للخزينة (الموازنة التقديرية للنقدية): من أهم الوسائل المستعملة في تخطيط السيولة في المؤسسة هي الموازنة النقدية، إذ تركز هذه الأخيرة على المركز النقدي للمؤسسة.

4-1. تعريف وخصائص الموازنة التقديرية للخزينة: في الترتيب المنطقي موازنة الخزينة هي آخر موازنة يتم إعدادها، إذ تعد نتيجة أو محصلة لجميع الموازنات الأخرى. وتعرف هذه الموازنة "بأنها الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة المتوقعة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة"<sup>(35)</sup>. ويتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية ومقدار ما ستدفعه خلال فترة معينة، لذلك فموازنة الخزينة تتميز بالخصائص التالية:

\* موازنة الخزينة هي عبارة عن تقرير أو كشف أو قائمة تبين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية المتوقعة؛  
\* حجر الأساس في إعداد موازنة الخزينة هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة وباقي المقبوضات، وتقدير للعناصر التالية: المشتريات وكل عنصر من عناصر المدفوعات النقدية الأخرى؛  
\* موازنة الخزينة تتطلب تحديد المستوى الأمثل من النقدية (الحد الأدنى من النقدية)، وهذا الأخير يقصد به ذلك المستوى من النقدية الواجب توفره دوما لدى المؤسسة لضمان سير عملياتها.

4-2. المدة التي تغطيها الموازنة التقديرية للخزينة: تتحدد المدة التي تغطيها الموازنة التقديرية للخزينة حسب التدفقات النقدية المتوقع دخولها وخروجها كمايلي<sup>(36)</sup>:

4-2-1. المدى القصير الأجل: يمكن أن تكون المدة التي تشملها هذه الموازنة في المدى القصير كمايلي:  
أ. التقديرات اليومية: يتم تحديد من خلالها التدفقات الداخلة والخارجة المتوقعة يوميا ولفترة تشمل أسبوع؛  
ب. التقديرات الأسبوعية: ويتم فيها تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة كل أسبوع ولفترة تتراوح من أربعة إلى ستة أسابيع؛  
ج. التقديرات الشهرية: وهي الأكثر شيوعا ويتم من خلالها تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة كل شهر ولفترة تتراوح من ثلاثة إلى ستة أشهر؛  
د. التقديرات السنوية: وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة على أساس فصلي ولمدة سنة واحدة.

4-2-2. المدى الطويل الأجل: ويتم إعداد الموازنة التقديرية للخزينة لمدة تتراوح من خمسة إلى عشرة سنوات، حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه الموازنة توفير التمويل الطويل الأجل، تحديد توقيت السيولة، تغطية احتياجات الاستثمارات الرأسمالية وتمويل مشاريع استثمارية جديدة.

4-3. أهمية الموازنة التقديرية للخزينة: يمكن تلخيص أهمية هذه الموازنة في النقاط التالية<sup>(37)</sup>:

\* توضيح مركز المؤسسة النقدي من حيث كفاية السيولة النقدية من عدمها، وما إذا كانت في حاجة إلى التمويل الخارجي؛

\* تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة مسبقاً من حيث الحجم والوقت حتى يتم الاستعداد لها وتأمينها قبل البدء في تنفيذ مختلف البرامج؛

\* تمكن إدارة المؤسسة من معرفة الفائض النقدي وذلك حتى يمكنها وضع الخطط اللازمة لتوظيفه واستغلاله في مجالات مربحة؛

\* تساعد على تنظيم سداد أقساط القروض في مواعيدها المحددة دون أن تشكل هذه الأقساط عبئاً ثقيلاً على سيولة خزينة المؤسسة؛

\* مساعدة إدارة المؤسسة على إمكانية الاستفادة من خصم تعجيل الدفع، وذلك عند توافر نقدية يمكن استخدامها في السداد قبل الموعد المحدد والحصول على خصم تعجيل الدفع؛

\* تحديد أسس الرقابة على التنفيذ لاكتشاف مواضع انحراف الأداء الفعلي عن الخطط الموضوعة للمقبوضات والمدفوعات النقدية، وذلك عن طريق المعلومات التفصيلية التي تقدمها إدارة المؤسسة حول تدفق المقبوضات والمدفوعات النقدية، وكذا من خلال دراسة وتحليل تأثير كل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية على سيولة المؤسسة.

#### 4-4. أهداف الموازنة التقديرية للخزينة: يمكن تلخيص أهم أهداف إعداد هذه الموازنة فيما يلي<sup>(38)</sup>:

\* توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة عن المقبوضات والمدفوعات النقدية خلال فترة إعداد الموازنة؛

\* تحديد المركز النقدي للمؤسسة (تحقيق هدف السيولة)، حيث أن الموازنة التقديرية للخزينة تبين الفترات التي يظهر بها الفائض في النقدية كما تحدد فترات استمرار هذه الزيادة، وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لاستثمار هذا الفائض، أو الفترات التي يظهر بها عجز في النقدية والاستعداد لمعالجته من خلال اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية المتاحة كالقروض؛

\* المحافظة على نسبة معينة من السيولة وحماية المؤسسة من الوقوع في حالات العسر المالي، أو الوقوع في حالة الفائض النقدي المجمد وغير المستغل (غير المجدي)؛

\* التخطيط الجيد للسيولة النقدية بالمؤسسة خلال فترات الموازنة، من خلال استثمار الفائض النقدي بأنسب طرق الاستثمار المتاحة لتحقيق أعلى العوائد، لذلك تعد الموازنة التقديرية للخزينة أداة تخطيط مهمة وجيدة لتحقيق الأرباح العالية؛

\* وضع خطة مستقبلية لمساعدة الإدارة في تحقيق الرقابة الفعالة على المركز النقدي للمؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بتوزيع الأرباح أو تسديد الإلتزامات أو تحصيل الديون المستحقة على العملاء.

**4-5. مراحل إعداد الموازنة التقديرية للخبزينة:** يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترات المالية حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، أي معرفة المبالغ التي يتوقع قبضها والمبالغ التي يتوقع دفعها خلال الفترة، وبقدر ما تكون التنبؤات بالتدفقات النقدية الداخلة والتنبؤات بالتدفقات النقدية الخارجة دقيقة تكون الموازنة أكثر دقة.

**4-5-1. تقدير المقبوضات:** تمثل المقبوضات جميع المبالغ المالية التي يتم الحصول عليها خلال فترة الموازنة، وتتكون أساساً من المبالغ المحصل عليها من المبيعات، وتكون إما نقداً أو من المبيعات الآجلة المستحقة التسديد، وكذا المبالغ التي يتم استلامها كإيرادات أخرى مثل فوائد التوظيفات المالية، الأرباح الموزعة المستحقة من خلال المساهمة في رأس مال مؤسسات أخرى، التنازل على الاستثمارات (التنازل عن الأصول الثابتة وبيع جزء من محفظة الأوراق المالية)، المساهمات الجديدة نتيجة لزيادة رأس المال، الاقتراض من المؤسسات الدائنة أو تحصيل القروض من الغير.

**4-5-2. تقدير المدفوعات:** تمثل المدفوعات كل المستحقات النقدية التي يستلزم على المؤسسة تسديدها خلال فترة الموازنة، بالإضافة إلى المشتريات والاستثمارات التي يتوقع إنجازها خلال فترة الموازنة والتي سيتم دفعها نقداً. ونذكر منها: المبالغ التي يستوجب دفعها إلى الموردين وكذا المستحقة إلى دائني الاستثمارات، ديون الخدمات، الإيجار، التأمين، الصيانة، الإصلاحات، الرواتب والأجور المستحقة خلال فترة الموازنة، دفع أقساط القروض والفوائد المستحقة، الضرائب والرسوم ومصاريف الإشراف.

**4-5-3. الرصيد النقدي:** بعد تقدير المقبوضات والمدفوعات يحسب الرصيد النقدي والذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة. وبالرجوع إلى رصيد النقدية في بداية الفترة يمكن حساب ما تحتاجه المؤسسة من الأموال النقدية للاحتفاظ به كحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المؤسسة فوق ذلك الحد الأدنى.

**4-5-4. المخطط السنوي للخبزينة:** يتم تحديد الرصيد النهائي للخبزينة بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف والمداخيل المالية والمبالغ التقديرية المتعلقة بمختلف مصادر التمويل والأصول المالية التي يجب أن تدرج أو يشار إليها بالنسبة للخبزينة النهائية.

**4-6. كيفية إعداد موازنات الفرعية للموازنة التقديرية للخبزينة:** وتشمل هذه الموازنات الفرعية كل من موازنة مقبوضات المبيعات، موازنة مدفوعات المشتريات، وموازنة الرسم على القيمة المضافة وأخير الموازنة التقديرية للخبزينة.

**4-6-1. كيفية إعداد موازنة مقبوضات المبيعات:** تتمثل موازنة المبيعات في تقييم وتقدير المبيعات المستقبلية بالكميات والمبالغ، فهذا الأخير يتضمن ثلاث مراحل هي: التنبؤ بالمبيعات، إعداد موازنة المبيعات وموازنة



تكاليف التوزيع بناء على الأهداف المسطرة وعلى الموارد والوسائل المتاحة وبناء على التقسيم المقرر، ومراقبة المبيعات انطلاقاً من تحليل الانحرافات، وتشير موازنة مقبوضات المبيعات إلى مبلغ المقبوضات المقدرة خلال كل شهر من الدورة المعنية، وعليه يجب معرفة رقم الأعمال (المبيعات) التقديري خارج الرسم على القيمة المضافة لكل شهر. ويمكن تمثيل موازنة مقبوضات المبيعات في الجدول التالي.

#### جدول رقم(01): موازنة مقبوضات المبيعات

الأشهر	مبيعات H.T	مبيعات TTC	المقبوضات الشهرية			رصيد الزبائن
			جانفي	فيفري	مارس	
						رصيد بداية فترة الموازنة
						جانفي
						فيفري
						مارس
						المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

4-6-2. كيفية إعداد موازنة مدفوعات المشتريات: وهي التقييم والتقدير الكمي والمالي لبرنامج تمويل المؤسسة الذي يتعلق بدوره بالمبيعات المتوقعة، وتبين هذه الموازنة مبلغ المدفوعات أو المبالغ التي تصرف خلال الدورة، وتأخذ بعين الاعتبار آجال التسديد المتفق عليها مع الموردين، فالأمر يتعلق بتوزيع المبلغ متضمن الرسم على القيمة المضافة للمشتريات الخاص بكل شهر بناء على تاريخ استحقاق كل مبلغ. ويمكن تمثيل موازنة مدفوعات المشتريات في الجدول التالي.

#### جدول رقم (02): موازنة مدفوعات المشتريات

الأشهر	مشتريات H.T	مشتريات TTC	المدفوعات الشهرية			رصيد الموردين
			جانفي	فيفري	مارس	
						رصيد بداية فترة الموازنة
						جانفي
						فيفري
						مارس
						المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

4-6-3. كيفية إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة: إذا كان نشاط المؤسسة خاضع للرسم على القيمة المضافة فيجب إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة، حيث نحصل على الرسم على القيمة المضافة أو المسدد لخزينة الدولة بحساب الفرق بين الرسم على المبيعات المتوقعة والرسم على المشتريات والخدمات والتثبيبات المتوقعة. ونكتب:

الرسم على القيمة المضافة المسدد لخزينة الدولة أو المرسل = الرسم على المبيعات - الرسم على مشتريات المخزونات - الرسم على مشتريات التثبيبات - الرسم على الخدمات - الدين الضريبي للشهر السابق  
انطلاقاً من معادلة حساب الرسم على القيمة المضافة المدفوع لخزينة الدولة أو المرسل تنتج حالتين أساسيتين:  
\* إذا كان الرسم على المبيعات أكبر من الرسم على المشتريات والخدمات فيعني فرق موجب مما يستلزم تسديد هذا الفرق قبل 20 من الشهر الموالي للشهر الذي تم فيه حساب الرسم على القيمة المضافة.

\* إذا كان الرسم على المبيعات أقل من الرسم على المشتريات والخدمات فيعني فرق سالب يسمى اعتماد مرسل (دين ضريبي) يستلزم ترحيل هذا الفرق إلى الشهر الموالي للشهر الذي تم فيه حساب الرسم على القيمة المضافة ويتم إدراجه مع الرسوم على المشتريات والخدمات التي تخفض من المبيعات في ذلك الشهر. وعليه يمكن إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (03): موازنة الرسم على القيمة المضافة

البيان	جانفي	فيفري	مارس	الرصيد
الرسم على المبيعات				
الرسم على مشتريات المخزونات				
الرسم على مشتريات التثبيبات				
الرسم على الخدمات				
الرسم الواجب الدفع للخزينة				
اعتماد مرسل (دين ضريبي)				
التسديدات				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

ملاحظة: العمود المعبر عنه بمصطلح الرصيد في موازنة الرسم على القيمة المضافة يقصد به الرسم على القيمة المضافة الواجب الدفع المتحصل عليه في الشهر الأخير من فترة الموازنة (شهر مارس مثلاً) والذي يجب

تسديده في الشهر الموالي (شهر أبريل)، وهذا الأخير لا يدخل ضمن فترة الموازنة الثلاثية. ولا يقصد به الدين الضريبي المتحصل عليه في الشهر الأخير من فترة الموازنة الثلاثية.

د. كيفية إعداد الموازنة التقديرية للخزينة: بعد إعداد موازنة مقبوضات المبيعات وإجمالي المقبوضات، وكذا موازنة مدفوعات المشتريات، موازنة الرسم على القيمة المضافة وموازنة إجمالي المدفوعات، يمكن من إعداد موازنة النقدية. والتي يلخصها الجدول أدناه.

#### جدول رقم (04): الموازنة التقديرية للخزينة

البيان	جانفي	فيفري	مارس
إجمالي المقبوضات			
إجمالي المدفوعات			
الزيادة أو النقصان في النقدية			
النقدية في بداية المدة			
النقدية في نهاية المدة			
الحد الأدنى من النقدية (حجم النقدية الأمثل)			
الرصيد النقدي (الفائض أو العجز النقدي)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

انطلاقاً من الجدول يتبين أن إعداد موازنة النقدية يتطلب حساب مجموعة من المؤشرات وهي كمايلي:

\* حساب الفرق بين إجمالي المقبوضات وإجمالي المدفوعات، فإذا كان الفرق موجب تنتج زيادة في النقدية وحالة العكس (فرق سالب) ينتج نقصان في النقدية. ونكتب:

$$\text{الزيادة أو النقصان في النقدية} = \text{إجمالي المقبوضات} - \text{إجمالي المدفوعات}$$

\* قيمة النقدية في بداية المدة إما أنها تعطى مباشرة، أو أنها تمثل النقدية في نهاية المدة لفترة الموازنة السابقة؛

\* يتم إضافة قيمة النقدية في بداية المدة إلى الزيادة أو النقصان في النقدية، فإذا كان الفرق بين إجمالي المقبوضات وإجمالي المدفوعات موجب فيضاف إلى النقدية في بداية المدة، وأما إذا كان الفرق سالب فيطرح من النقدية في بداية المدة، ليتم الحصول على قيمة النقدية في نهاية المدة. ونكتب:

$$\text{قيمة النقدية في نهاية المدة} = \text{قيمة النقدية في بداية المدة} + (\text{إجمالي المقبوضات} - \text{إجمالي المدفوعات})$$

\* الرصيد النقدي يمثل قيمة النقدية في نهاية المدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحد الأدنى من النقدية الذي ترغب الشركة في الاحتفاظ به من أجل ضمان تسيير عملياتها، فإذا كان الرصيد النقدي موجب فهو فائض نقدي، أما إذا كان الرصيد النقدي سالب فيعتبر عجز نقدي. ويمكن حسابه انطلاقاً من العلاقة الحسابية التالية:

## الرصيد النقدي = النقدية في نهاية المدة - الحد الأدنى من النقدية

4-7. حدود استخدام الموازنة التقديرية للخرينة: هناك حدود لاستخدام الموازنة التقديرية للخرينة، يمكن عرض أهمها في النقاط التالية(39):

\* يعتبر الخطأ في التقدير أمر منطقي وهذا لعدم إمكانية إحاطة المدير المالي بكل المتغيرات والعوامل التي تؤثر في التدفقات النقدية، كما يرجع الخطأ في التقدير إلى حجم ونوعية المعلومات ومدى مصداقيتها؛

\* بالرغم من أن الموازنة التقديرية للخرينة لا تزيد عن كونها تقدير للمستقبل، إلا أنه من الضروري الاهتمام بالفترة الزمنية للموازنة النقدية، على اعتبار أنه حتى وإن عبرت الفترة الزمنية القصيرة على الدقة في التقدير إلا أنها قد تحمل في طياتها الكثير من المعلومات غير الملائمة والمضللة؛

\* إن تركيز التحليل على الرصيد النقدي من أجل الحكم على وضعية السيولة من حيث الفائض أو العجز النقدي يعتبر غير كافي خاصة في إطار تحليل ملاءة المؤسسة المستقبلية، فيمكن أن يكون الرصيد النقدي سالب لكن في المقابل تتوفر للمؤسسة ضمانات وإمكانات التمويل مما يجعلها في وضعية مريحة ولا تطرح لها صعوبات خاصة على المدى القصير.

### 5. تحليل التعادل (دراسة العلاقة بين الإنتاج - التكاليف - الربح)

يعتبر تحليل التعادل مدخل من مداخل تقدير الأرباح، وهو يقوم على أساس دراسة العلاقة بين التكاليف والإيرادات وحجم النشاط، لذلك فالوصول على المعلومات الخاصة بسلوك التكاليف والإيرادات وعلاقتها بمستوى النشاط تساعد متخذ القرار المالي والاقتصادي في اتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة، كما تساعده في إعداد الموازنات التخطيطية الجارية والرأسمالية.

5-1. مفاهيم أساسية حول تحليل التعادل: يعتبر تحليل التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي، ويقصد بتحليل التعادل دراسة وتحليل العلاقة بين الربح والإيرادات والتكاليف، وبذلك يعد أسلوباً لتخطيط الربحية، أما مصطلح نقطة التعادل (عتبة المردودية SR) سنحاول توضيح مدلولها في العناصر الموالية.

5-1-1. تعريف نقطة التعادل: لنقطة التعادل عدة مصطلحات هي: عتبة المردودية، نقطة الصفر، النقطة الميتة ونقطة التوازن، وتعرف نقطة التعادل بأنها "القيمة أو الكمية أو الزمن الذي تتساوى فيه التكاليف الثابتة مع الهامش على التكاليف المتغيرة، ويتساوى فيه رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة (الإيراد الكلي) مع التكاليف الإجمالية (التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة)، حيث أن المؤسسة عند هذه النقطة لا تحقق لا أرباح ولا خسائر، وقبل بلوغ هذه النقطة تكون المؤسسة في حالة خسارة (المشاريع التي لا تصل إلى نقطة التعادل تعتبر مرفوضة)، وإذا استمرت هذه الحالة لعدد السنوات المالية فإن المؤسسة تغلق أبوابها وذلك لعدم

قابليتها تكبد خسائر أكثر (المشاريع التي تتجاوز نقطة التعادل تعد مجال منافسة بين المستثمرين)<sup>(40)</sup>. فالتعريف يبرز ثلاث خصائص لنقطة التعادل هي:

\* الإيراد الكلي (رقم الأعمال) يساوي التكاليف الإجمالية (الثابتة والمتغيرة).

\* الهامش على التكلفة المتغيرة يساوي التكاليف الثابتة.

\* النتيجة تكون معدومة (لا ربح ولا خسارة).

5-1-2. افتراضات أسلوب تحليل التعادل: يقوم تحليل التعادل على مجموعة من الافتراضات هي<sup>(41)</sup>:

\* تقسيم التكاليف إلى تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة؛

\* تأخذ عناصر الإيرادات والتكاليف علاقة خطية؛

\* ثبات التكاليف الثابتة في ظل الطاقة المتاحة؛

\* سعر البيع ثابت ولا يتغير مع تغير كمية المبيعات؛

\* ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من الإنتاج خلال الفترة التي يتم فيها التحليل.

\* تقوم المؤسسة بإنتاج وبيع منتج وحيد أو تشكيلة ثابتة من المنتجات؛

\* عدم الأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقود؛

\* ثبات التطور الفني والتكنولوجي خلال فترة التحليل (ثبات عوامل الإنتاج).

\* عدد الوحدات المنتجة تباع بالكامل (عدم وجود تخزين)، كما أن التغيرات في التكاليف والإيرادات تكون بسبب التغير في حجم الوحدات المنتجة والمباعة.

5-1-3. فوائد تحليل التعادل: يمكن تلخيص أهم فوائد تحليل التعادل في النقاط التالية<sup>(42)</sup>:

\* يعتبر تحليل التعادل جزء مهم من عملية التخطيط المالي التي يمارسها المدير المالي، حيث يساعد ذلك في اتخاذ العديد من القرارات قصيرة الأجل مثل: قبول أو رفض طلبية خاصة، قرار الشراء أو التصنيع الداخلي أو قرار استمرار أو إغلاق خط إنتاجي معين، وأيضا يساعد في اتخاذ القرار المناسب بشأن عمليات التوسع في استثمارات جديدة أو عند اتخاذ القرارات الخاصة بإنتاج منتج جديد أو خدمة جديدة ترغب إدارة الشركة طرحها في السوق؛

\* يعتبر تحليل التعادل جزء من عملية تحليل وتقييم الأداء في شركات الأعمال وخصوصا تلك التي تقوم بإنتاج أكثر نوع من المنتجات؛

\* يعتبر تحليل التعادل كذلك من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها حل مشاكل كثيرة تواجه إدارة المؤسسة مثل: تحديد نقطة التعادل، تحديد كمية الإنتاج وعلاقتها بالتكاليف والأرباح في الأجل القصير، تحديد كمية الأرباح المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج، تحديد مستوى الأمان لمبيعات المؤسسة، معرفة حجم

المبيعات الواجب الوصول إليها لتحقيق ربح مستهدف، تحديد نقطة الغلق لخط إنتاجي أو مشروع معين، تطبيق إستراتيجية تحليل الحساسية، المفاضلة بين قرارات التصنيع والشراء، وتحديد هيكل التكاليف الأمثل... الخ؛

\* يساعد تحليل التعادل في تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة، كما أنه يعد أسلوب لتحليل أثر التغير في الإيرادات و/أو التكاليف و/أو حجم النشاط على الأرباح؛

\* يستعمل في إعداد قوائم الدخل التقديرية والموازنات التقديرية.

**5-1-4. عيوب تحليل التعادل:** يتصف تحليل التعادل بمزايا عديدة تجعل منه أداة مهمة في التحليل والتخطيط المالي واتخاذ القرارات والتي تم ذكرها سابقا، لكن هذه المزايا والأهمية لا تمنعنا من الإشارة إلى بعض عيوبه التي لا ترقى إلى درجة التقليل من أهمية هذه الأداة، ومن أهم هذه العيوب نذكر مايلي<sup>(43)</sup>:

\* إن العلاقة بين حجم المبيعات أو الإيرادات وبين التكاليف الكلية والأرباح قد لا تكون دائما علاقة خطية، إذ يمكن أن تأخذ العلاقة بين هذه المتغيرات شكل منحنيات وليس خط مستقيم، وأن اللجوء إلى حل تقريبي من أجل تحويل العلاقات غير الخطية إلى علاقة خطية يقلل من كفاءة استخدام أسلوب تحليل التعادل؛

\* إن تقسيم التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة غير دقيق، حيث توجد بعض عناصر التكاليف التي يطلق عليها شبه متغيرة، وهي التكاليف التي تكون ثابتة لفترة زمنية معينة إلا أنها تتغير من وقت لآخر، وفي هذه الحالة من الصعب تحديد ما إذا كانت تكلفة ثابتة أو متغيرة؛

\* افتراضه أن الوحدات المنتجة تباع بنفس السعر أي ثبات الإيراد الناتج عن بيع الوحدة الواحدة بغض النظر عن حجم الإنتاج من الصعب تحقيقه، فهذا الافتراض يتجاهل عدة اعتبارات خاصة منها احتمال تغير الأسعار بسبب تغير المبيعات أو المنافسة وكذا تجاهل العديد من العوامل الأخرى المؤثرة على تغيرات الربح مثل القرارات الإدارية والتغيرات الاقتصادية والطرق المحاسبية المستخدمة والتغيرات السعرية، إضافة إلى عدم ثبات قنوات التوزيع؛

\* من الصعب استخدام تحليل التعادل عندما تنتج المؤسسة عدة منتجات، فإذا تم حساب نقطة التعادل لكل منتج على حدى فقد توجد صعوبة التكلفة بين المنتجات المتعددة، وإذا تم حساب نقطة التعادل بالقيمة بغرض التغلب على تلك الصعوبة فإن المؤسسة قد لا تتمكن من تحديد كمية المبيعات لأكثر من منتج التي تغطي التكلفة الثابتة والمتغيرة من كل نوع؛

\* افتراض ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة عبر الزمن وعند كل مستويات الإنتاج غير واقعي في كثير من الحالات، كما أن افتراضه قيام علاقة خطية بين التكاليف والحجم قد يصلح على المدى القصير فقط، لأن أي توسع جديد يفوق حجم الطاقة الإنتاجية المتاحة قد يتطلب إنفاقا كبيرا الأمر الذي يؤدي إلى تغير في علاقة التكلفة والحجم.

5-2. أساسيات تحليل التعادل: من أجل فهم فكرة تحليل التعادل يجب معرفة تصنيف وسلوك التكاليف، ثم التطرق إلى مختلف المصطلحات المتعلقة بتحليل التعادل، وفي الأخير توضيح مختلف طرق حساب نقطة التعادل.

5-2-1. سلوك التكاليف: يقصد بسلوك التكاليف طريقة تغيرها استجابة للتغير في حجم النشاط (الكمية المنتجة والمباعة أو حجم المبيعات) وتبويب عناصر التكاليف في علاقتها بحجم النشاط إلى: تكاليف ثابتة، تكاليف متغيرة وتكاليف مختلطة وتكاليف كلية. وذلك كمايلي(44):

أ. التكاليف الثابتة(CF): وهي تلك التكاليف التي تظل ثابتة في مجموعها وذلك بغض النظر عن التغير الذي يحصل في حجم النشاط وهذا في حدود مدى إنتاجي معين. ومن أمثلة التكاليف الثابتة نذكر: أعباء الإيجار الشهري، الاهتلاك الخطي للأصول الثابتة (المباني، والآلات والمعدات)، أجور العمالة غير المباشرة، رواتب الإدارة، تكاليف البحوث والتطوير والدراسات التسويقية، فوائد الديون، التأمين الخاص بالمصانع...الخ. مع العلم أن نصيب وحدة النشاط من التكلفة الثابتة يتغير بتغير مستوى النشاط، فتكلفة وحدة الإنتاج الثابتة تزداد مع انخفاض مستوى النشاط والعكس صحيح.

ب. التكاليف المتغيرة(CV): وهي تلك التكاليف التي تتغير في مجموعها أو مجملها بطريقة مباشرة وبصفة تناسبية مع التغير في حجم النشاط (حجم الإنتاج) في حدود مدى إنتاجي معين. ومن أمثلة هذه التكاليف نجد: المواد الأولية التي تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية، العمالة المباشرة، الوقود والزيوت، الكهرباء والماء والاتصالات، عمولة البيع...الخ. مع العلم أن نصيب وحدة النشاط من التكلفة المتغيرة يظل ثابت مهما تغير حجم النشاط (حجم الإنتاج).

ج. التكاليف المختلطة: وهي عناصر التكاليف التي تحتوي في آن واحد على تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، فالتكاليف المختلطة تتغير في المجموع لكنها لا تتغير تناسبيا مع التغير في مستوى النشاط، وحتى تستفيد الشركة من التكاليف المختلطة في عمليات التخطيط وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، يجب عليها فصل هذه التكاليف إلى شقيها الثبات والمتغير. وفي هذا الصدد يتم استعمال طريقة الحدين الأعلى والأدنى وكذا طريقة المربعات الصغرى.

\* طريقة الحدين الأعلى والأدنى: وتأخذ بعين الاعتبار هذه الطريقة مشاهدتين فقط، وهي التكاليف التي تقع في مستوى النشاط الأعلى ومستوى النشاط الأدنى وهذا لفصلها إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، وباعتبار عنصر التكلفة المتغيرة هو الوحيد الذي يتغير بالنسبة لتغير مستويات النشاط يمكن حساب التكلفة المتغيرة للوحدة عن طريق تطبيق العلاقة التالية:

التكلفة المتغيرة للوحدة = التكاليف المختلطة عند الحد الأعلى - التكاليف المختلطة عند الحد الأدنى / حجم أعلى نشاط - حجم أدنى نشاط  
حيث أن:

إجمالي التكاليف المتغيرة = التكلفة المتغيرة للوحدة × حجم النشاط الأعلى أو الأدنى (يتم اختيار أحدهما)

ولتحديد التكاليف الثابتة نقوم بطرح إجمالي التكاليف المتغيرة عند مستوى النشاط الذي تم اختياره من التكلفة المختلطة عند ذلك المستوى. ونكتب:

التكاليف الثابتة = التكاليف المختلطة - إجمالي التكاليف المتغيرة

إن طريقة الحدين الأعلى والأدنى سهلة التطبيق جدا، ولا تحتاج إلى معلومات كثيرة، إلا أنه ما يعاب عليها هو اعتمادها على مشاهدتين فقط لتحديد معادلة التكاليف، وهذا لا يعد كافيا للوصول إلى نتائج دقيقة عند تحليل التكاليف خصوصا في الفترات التي ينخفض أو يرتفع فيها مستوى النشاط عند الحد الأعلى والحد الأدنى على التوالي، لذلك تم الاعتماد على طريقة أكثر دقة وهي طريقة المربعات الصغرى.

\* طريقة المربعات الصغرى (الانحدار الخطي): على خلاف طريقة الحدين الأعلى والأدنى تأخذ طريقة المربعات الصغرى بعين الاعتبار جميع المشاهدات عند تقدير معادلة التكاليف، وتكتب معادلة الانحدار الخطي

كما يلي:  $Y=a+b.x$

حيث أن:

$Y$ : إجمالي التكاليف المختلطة (متغير تابع).

$a$ : إجمالي التكاليف الثابتة.

$b$ : التكلفة المتغيرة للوحدة (ميل الانحدار، معدل التغير).

$X$ : مستوى أو حجم النشاط (متغير مستقل)

وقد تم توضيح كيفية إيجاد قيمة المعلمتين  $a$  و  $b$  عند دراسة التنبؤ بالاحتياجات المالية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

د. التكاليف الكلية: وهي تمثل إجمالي ما تنفقه الشركة من أموال في سبيل إنتاج حجم معين من الإنتاج، أي أن التكاليف الكلية دالة في حجم الإنتاج وتمثل سعر التكلفة للمنتجات المباعة، بحيث يتم تصنيفها على أساس سلوكها وتحتوي على جزء ثابت وجزء متغير وأعباء مختلطة.

5-2-2. المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بتحليل التعادل: يمكن التطرق إلى مختلف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بتحليل التعادل وكيفية حسابها، والتي من أهمها:



أ. الإيراد الكلي (CA): وهو إجمالي قيمة ما تحصل عليه المؤسسة نتيجة بيعها كمية من السلع المنتجة، فهو يمثل قيمة المبيعات أو رقم الأعمال، وينتج هذا الأخير من حاصل ضرب الكمية المنتجة والمباة في سعر بيع الوحدة. ونكتب:

قيمة المبيعات = سعر بيع الوحدة (P) X عدد الوحدات المنتجة والمباة (x)

ب. الهامش على التكاليف المتغيرة (MCV): ويطلق عليه كذلك إجمالي عائد (هامش) المساهمة، وهذا المصطلح الأخير يعني أن المتبقي من رقم الأعمال خارج الرسم بعد طرح التكاليف المتغيرة يساهم في تغطية التكاليف الثابتة، وعندما تتم تغطية التكاليف الثابتة بالكامل فإن المتبقي من عائد المساهمة يوجه إلى تحقيق الربح<sup>(45)</sup>. ويحسب بالفرق بين رقم الأعمال خارج الرسم والتكاليف المتغيرة. ونكتب:

الهامش على التكاليف المتغيرة = رقم الأعمال خارج الرسم - إجمالي التكاليف المتغيرة

ويستخدم أيضا مصطلح عائد المساهمة للوحدة (الربح الحدي للوحدة)، ويعني هذا المصطلح أن المتبقي من سعر بيع الوحدة بعد خصم التكلفة المتغيرة للوحدة يساهم في تغطية التكاليف الثابتة للمؤسسة وفي تحقيق الربح وذلك بعد تغطية التكاليف الثابتة. ويحسب بالفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة للمتغيرة للوحدة. ونكتب:

عائد المساهمة للوحدة الواحدة = سعر بيع الوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

وانطلاقا من عائد المساهمة للوحدة الواحدة، وكمية الإنتاج المباعة (حجم النشاط أو حجم المبيعات) يمكن حساب إجمالي عائد المساهمة كمايلي:

عائد المساهمة الإجمالي = عدد الوحدات المنتجة والمباة X عائد المساهمة للوحدة

كما يمكن حساب معدل الهامش على التكاليف المتغيرة (معدل إجمالي عائد المساهمة TMCV) أي التعبير عن إجمالي عائد المساهمة أو عائد المساهمة للوحدة كنسبة مئوية بدلا من مبالغ، ويتمثل معدل الهامش على التكاليف المتغيرة في الهامش على التكاليف المتغيرة مقسوما على رقم الأعمال خارج الرسم. ونكتب:

معدل الهامش على التكاليف المتغيرة (%) = الهامش على التكاليف المتغيرة / رقم الأعمال خارج الرسم

في حين يتمثل معدل عائد المساهمة للوحدة في عائد مساهمة للوحدة مقسوما على سعر البيع وتكتب:

معدل عائد مساهمة الوحدة (%) = هامش مساهمة الوحدة / سعر البيع

مع العلم أن النسبة المئوية لعائد مساهمة تساوي 1- نسبة التكلفة المتغيرة

ج. النتيجة: تمثل النتيجة 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 موجبة (ربح) والعكس صحيح.

د. هامش الأمان (MS): في تحليل التعادل يعني هامش الأمان المقارنة بين كمية أو قيمة المبيعات الفعلية (رقم الأعمال الصافي خارج الرسم) وكمية أو قيمة المبيعات التي تحقق التعادل، فإذا كان رقم الأعمال الصافي خارج الرسم أقل من قيمة المبيعات التي تحقق التعادل أي نتيجة هامش الأمان سالبة هذا يعني أن المؤسسة واقعة في منطقة الخسارة بسبب عدم قدرتها على تغطية مجموع تكاليفها وبالتالي يجب على المؤسسة أن تخطط للرفع من هامش الأمان حتى تتجاوز منطقة الخسارة، أما إذا كان رقم الأعمال الصافي خارج الرسم أكبر من قيمة المبيعات التي تحقق التعادل أي نتيجة هامش الأمان موجبة هذا يعني أن المؤسسة واقعة في منطقة الربح ودخلت مرحلة الأمان، ويجب عليها أن تحتفظ بهذا الهامش وأن تخطط لرفعه في الدورات المقبلة وعدم القبول بتخفيضه<sup>(46)</sup>. والهدف من تحديد هامش الأمان هو معرفة القيمة التي يمكن أن تنخفض بها المبيعات الفعلية دون الوقوع في الخسارة<sup>(47)</sup>.

ويمكن حساب هامش الأمان بالقيمة وهو يمثل الفرق بين رقم الأعمال الفعلي خارج الرسم أو المستهدف وقيمة المبيعات التي تحقق التعادل (عتبة المردودية). ونكتب:

**قيمة هامش الأمان (دج) = رقم الأعمال خارج الرسم - قيمة المبيعات التي تحقق التعادل**

كما يمكن حساب هامش الأمان بالكمية وهو يمثل الفرق بين الكمية المباعة وكمية المبيعات التي تحقق التعادل (كمية أو حجم التعادل) ونكتب:

**كمية هامش الأمان (بالوحدات) = الكميات المباعة - كمية المبيعات التي تحقق التعادل**

هـ. مؤشر هامش الأمان (TMS): ويطلق عليه أيضا مؤشر الأمان أو هامش الأمان النسبي أو معدل هامش الأمان، وتمثل نسبة هامش الأمان النسبة المئوية التي يمكن أن تنخفض بها مبيعات الشركة قبل أن تبدأ في تحقيق الخسارة، أما في حالة كون المبيعات الفعلية أو المقدرة أقل من المبيعات التي تحقق التعادل، فإن نسبة هامش الأمان تمثل النسبة المئوية التي يجب أن ترفع الشركة بها مبيعاتها حتى تصل إلى نقطة التعادل<sup>(48)</sup>. وتتراوح قيمة نسبة هامش الأمان بين ما لا نهاية ( $\infty$ ) و 1.

ويمكن حساب نسبة أو معدل هامش الأمان وذلك بقسمة هامش الأمان على رقم الأعمال خارج الرسم. ونكتب:

**معدل هامش الأمان (%) = هامش الأمان X 100 / رقم الأعمال خارج الرسم**

5-2-3. طرق حساب نقطة التعادل: ونقصد بها حساب كمية وقيمة المبيعات التي تحقق التعادل، ثم تحديد

الزمن الذي تحقق فيه المؤسسة التعادل، وأخيرا توضيح كيفية تحديد الحدود القصوى والدنيا للنشاط.

أ. مختلف طرق حساب نقطة التعادل: توجد عدة طرق لحساب نقطة التعادل بالمبالغ وبالكميات أهمها:

**طريقة 01: قيمة المبيعات التي تحقق التعادل = التكاليف الثابتة / معدل الهامش على التكلفة المتغيرة**

**طريقة 02: قيمة المبيعات التي تحقق التعادل = رقم الأعمال X التكاليف الثابتة / الهامش على التكلفة المتغيرة**

**طريقة 03:** بموجب هذه الطريقة تستخدم معادلة الربح (النتيجة) ومنها يمكن استخراج عدد الوحدات الواجب بيعها للوصول إلى حالة التعادل ثم من خلالها يمكن حساب قيمة المبيعات التي تحقق التعادل، حيث أنه عند نقطة التعادل تتساوى الإيرادات مع التكاليف الكلية ونكتب:

$$\text{صافي الربح} = \text{إجمالي إيرادات المبيعات} - (\text{التكاليف المتغيرة} + \text{التكاليف الثابتة})$$

وعند التعادل لا يوجد ربح أو خسارة أي النتيجة تساوي الصفر، وعليه تصبح المعادلة كالاتي:

$$\text{إجمالي إيراد المبيعات} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}.$$

وبتبسيط المعادلة الأخيرة نجد:

$$\text{الكمية المباعة} \times \text{سعر بيع الوحدة} = \text{التكاليف الثابتة} + (\text{التكلفة المتغيرة للوحدة} \times \text{الكمية المباعة})$$

وانطلاقاً من هذه المعادلة الأخيرة وبعد تبسيطها يمكن حساب كمية وقيمة المبيعات التي تحقق التعادل كمايلي:

$$\text{كمية المبيعات التي تحقق التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{عائد مساهمة الوحدة}}$$

$$\text{قيمة المبيعات التي تحقق التعادل} = \text{كمية المبيعات التي تحقق التعادل} \times \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$\text{أو قيمة المبيعات التي تحقق التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{نسبة عائد مساهمة الوحدة}}$$

ب. **كيفية تحديد النقطة الميته (PM):** يقصد بالنقطة الميته الزمن الذي تحقق فيه المؤسسة التعادل أي المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة حتى تغطي إجمالي تكاليفها (الثابتة والمتغيرة) بواسطة رقم الأعمال الصافي خارج الرسم المحقق، حيث عند التاريخ تكون نتيجة المؤسسة معدومة. مع الأخذ بعين الاعتبار أنه كلما كان زمن تحقق التعادل قصير كلما كانت مدة نشاط المؤسسة التي تحقق فيها المردودية (الأرباح) كبيرة. ومن أجل حساب هذه النقطة يجب أن نميز بين وضعيتين<sup>(49)</sup>:

\* **حالة نشاط المؤسسة منتظم خلال الدورة:** أي أن رقم الأعمال موزع على أشهر السنة بشكل منتظم وثابت فالزمن اللازم لتحقيق التعادل يحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{النقطة الميته (PM)} = \frac{\text{قيمة المبيعات التي تحقق التعادل}}{\text{رقم الأعمال}} \times 12 \text{ شهر}$$

وإذا أردنا حساب النقطة الميته بالأيام نستعمل الصيغة التالية:

$$\text{النقطة الميته (PM)} = \frac{\text{قيمة المبيعات التي تحقق التعادل}}{\text{رقم الأعمال}} \times 360 \text{ يوم}$$

\* **حالة نشاط المؤسسة غير منتظم خلال الدورة:** أغلب المؤسسات يكون نشاطها غير منتظم أي أنها لا تحقق مبيعات شهرية ثابتة خلال السنة فتختلف من شهر لآخر، لكن اختلاف المبيعات خلال السنة ليس له تأثير على شروط الاستغلال في المؤسسة وبالتالي فلا تؤثر على قيمة المبيعات التي تحقق التعادل، فكيفية حساب

كل من النتيجة، عتبة المردودية، الهامش على التكلفة المتغيرة ومعدل الهامش على التكلفة المتغيرة، لا تختلف عن كيفية حسابها في حالة كون نشاط المؤسسة منتظم، لكن في المقابل عدم انتظام المبيعات خلال السنة سيغير تاريخ بلوغ عتبة المردودية. وفي هذه الحالة نحصل على النقطة الميتة من خلال تجميع رقم الأعمال الدوري (شهري، ثلاثي،...) المحقق من طرف هذه المؤسسة إلى غاية تحقق النقطة الميتة أو من خلال تساوي قيمة التكاليف الثابتة مع قيمة الهامش على التكاليف المتغيرة المتراكم.

ج. الحدود الدنيا والقصى للنشاط: تكتب معادلة حساب النتيجة عند التعادل كمايلي:

$$(الكمية المباعة \times \text{سعر بيع الوحدة}) - (التكلفة المتغيرة للوحدة \times \text{الكمية المباعة}) - \text{التكاليف الثابتة} = 0$$

انطلاقاً من هذه المعادلة نستطيع إيجاد سعر البيع الأدنى، الكمية المباعة الدنيا، التكلفة المتغيرة للوحدة القصوى والتكاليف الثابتة القصوى، وذلك باعتبار أحد عناصر المعادلة مجهول وتعويض باقي المتغيرات المعلومة القيمة ثم حل المعادلة من الدرجة الأولى. مثلاً سعر بيع الوحدة الأدنى هو سعر البيع الذي تبدأ معه المؤسسة في تحقيق الأرباح ويحسب بالعلاقة:

$$\text{سعر البيع الأدنى} = (\text{تكاليف ثابتة} / \text{كمية مباعة فعلية أو مستهدفة}) + \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

3-5. نقطة التعادل وتغيرات شروط الاستغلال: ويعرف كذلك هذا الأسلوب بتحليل الحساسية، وفيه تقوم المؤسسة دراسة توقعات استغلالها في المستقبل في حالة تغير بعض المدخلات (التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة، حجم المبيعات وسعر البيع) وذلك بهدف مساعدة متخذ القرار للوصول إلى قرارات رشيدة مبنية على معلومات دقيقة. حيث أنه انطلاقاً من المعادلة التي تبين كيفية حساب كمية المبيعات التي تحقق التعادل (التكاليف الثابتة / سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة) يمكن توضيح طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة على نقطة التعادل وهي التكاليف الثابتة، عائد المساهمة للوحدة، سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة، وبين نقطة التعادل كمايلي (50):

\* توجد علاقة طردية بين التكاليف الثابتة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل، فزيادة التكاليف الثابتة تؤدي إلى زيادة كمية المبيعات التي تحقق التعادل والعكس صحيح؛

\* توجد علاقة عكسية بين عائد المساهمة للوحدة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل، فزيادة عائد المساهمة للوحدة يؤدي إلى انخفاض كمية المبيعات التي تحقق التعادل والعكس صحيح؛

\* توجد علاقة عكسية بين سعر بيع الوحدة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل، فزيادة سعر بيع الوحدة يؤدي إلى انخفاض كمية المبيعات التي تحقق التعادل والعكس صحيح؛

\* توجد علاقة طردية بين التكلفة المتغيرة للوحدة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل، فزيادة التكلفة المتغيرة للوحدة تؤدي إلى زيادة كمية المبيعات التي تحقق التعادل والعكس صحيح.

ويمكن التفصيل في ظروف تغير العوامل المؤثرة على نقطة التعادل كمايلي:

**5-3-1. التغير في التكاليف الثابتة وحجم المبيعات:** قد تلجأ إدارة المؤسسة إلى تغيير التكاليف الثابتة وذلك من أجل التوسع وتحقيق أرباح عالية من خلال تنبؤاتها للسوق، فتعتمد إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة عن طريق شراء آلات جديدة أو زيادة منافذ البيع، أو أي تكاليف ثابتة قد تنشأ نتيجة لتغير سياسة المؤسسة، وهذه الأخيرة تتطلب دراسة تأثير هذه الأوضاع الجديدة على ربح المؤسسة واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

**5-3-2. التغير في التكاليف المتغيرة وحجم المبيعات:** لكي تبقى المؤسسة متواجدة في السوق وتحافظ على حصتها السوقية تعمل على تطوير منتجاتها استجابة لحاجات زبائنها المتزايدة، وهذا بإدخال تعديلات على المنتج، أو العمليات الإنتاجية، أو الأساليب التسويقية... الخ، وهذا ما يزيد من مبيعات المؤسسة من جهة، لكن من جهة أخرى فإن تحمل المؤسسة لأعباء إضافية على الإنتاج نتيجة تغير في التكاليف المتغيرة للوحدة، سيؤدي بدوره إلى تغير في هامش المساهمة بطريقة عكسية (إذا زادت التكاليف المتغيرة قل هامش المساهمة والعكس صحيح) وفي الأخير كل هذه التغيرات لها تأثير على دالة الربح.

**5-3-3. التغير في سعر بيع الوحدة:** أحيانا تكون أمام المؤسسة فرص إبرام صفقات خاصة مع مؤسسات قصد بيعها كميات معينة من منتجاتها ولكن هذه الصفقات تكون بأسعار تفاوضية، كما قد تعمل المؤسسة على تخفيض أسعار منتجاتها لأغراض تنافسية قصد زيادة حجم مبيعاتها، مع العلم أن التغير في سعر بيع الوحدة راجع لسياسة التسعير التي تتبعها المؤسسة والذي بدوره له تأثير واضح على هامش المساهمة للوحدة، حيث كلما زاد سعر بيع الوحدة زاد هامش المساهمة للوحدة والعكس صحيح يعني أن العلاقة بينهما طردية.

**5-3-4. التغير في التكاليف الثابتة وسعر البيع وحجم المبيعات:** أحيانا تضطر المؤسسة إلى خفض أسعار بيع منتجاتها والقيام بحملات اشهارية من أجل زيادة حجم مبيعاتها، وتقوم بذلك في حالة ظهور تكنولوجيا جديدة.

**5-3-5. التغير في التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة وحجم المبيعات:** قد تعمل المؤسسة على تغيير مكونات المنتج وهذا من أجل تحسين تنافسيتها السوقية، كما قد تعتمد المؤسسة على حملات اشهارية لمنتجاتها الجديدة قصد زيادة حجم مبيعاتها.

وفي الأخير يمكن تلخيص تأثير شروط الاستغلال التالية: التكاليف الثابتة، التكلفة المتغيرة للوحدة وسعر بيع الوحدة على كل من كمية المبيعات التي تحقق التعادل وكذا على الربح التشغيلي ومركباته في الجدول أدناه.

جدول رقم (05): تأثير تغير شروط الاستغلال على حجم التعادل والربح التشغيلي

نوعية التأثير					تغير عناصر شروط الاستغلال
الربح التشغيلي	كمية مبيعات التعادل	عائد المساهمة للوحدة	التكاليف الكلية	إيراد المبيعات	
ارتفاع	انخفاض	لا تأثير	انخفاض	لا تأثير	انخفاض التكاليف الثابتة
انخفاض	ارتفاع	انخفاض	ارتفاع	لا تأثير	ارتفاع التكلفة المتغيرة للوحدة
ارتفاع	انخفاض	ارتفاع	لا تأثير	ارتفاع	ارتفاع سعر بيع الوحدة

المصدر: ناجي شايب الركابي، المحاسبة الإدارية: أدوات لصنع القرارات لمنظمات الأعمال، مطبعة الكتاب،

بغداد، العراق، الطبعة الثانية، 2020، ص 81.

4-5. الاستخدامات المختلفة لتحليل التعادل: توجد مواقف إدارية عديدة ومتنوعة يستخدم فيها تحليل التعادل، حيث يختلف كل نوع من أنواع التحليل باختلاف الموقف الإداري وظروف اتخاذ القرار، ويساعد تحليل التعادل المؤسسة في تحديد مايلي:

وفيمايلي نستعرض بعض المواقف التي يساهم تحليل التعادل في معالجتها.

4-5-1. تحديد حجم المبيعات التي تستهدف ربح معين: يمكن استخدام معادلة التعادل لحساب عدد الوحدات الواجب بيعها أو قيمة المبيعات الواجب الوصول إليها لتحقيق مبلغ ربح معين يسمى الربح المستهدف، ولحساب عدد الوحدات المباعة أو قيمة المبيعات يجب تحديد إذا ما كان الربح المستهدف في صورة قيمة أو في صورة نسبة مئوية من المبيعات، لذلك نميز بين الحالتين التاليتين (51):

الحالة 01: إذا كان الربح المستهدف في صورة قيمة، فيجب تحديد إذا ما كان الربح المستهدف قبل الضريبة أو بعدها، وهنا نميز بين وضعيتين:

وضعية 01: إذا كان الربح المستهدف قبل الضريبة، فتحسب كمية وقيمة المبيعات الواجب تحقيقها كالاتي:

حجم المبيعات التي تستهدف ربح معين = (تكاليف الثابتة + صافي ربح المستهدف قبل الضريبة) // عائد المساهمة للوحدة.

قيمة المبيعات التي تستهدف ربح معين = (التكاليف الثابتة + الربح المستهدف قبل الضريبة) // نسبة عائد المساهمة للوحدة.

وضعية 02: أما في حالة وجود ربح مستهدف بعد الضريبة (صافي الربح بعد الضريبة)، أي فرض ضريبة على أرباح مؤسسة ثم الحصول على صافي الربح بعد الضريبة، ولإيجاد صافي الربح قبل الضريبة تستخدم

المعادلة التالية: صافي الربح قبل الضريبة = صافي الربح المستهدف بعد الضريبة / 1 - معدل الضريبة

وباستبدال صافي الربح قبل الضريبة بالمقدار صافي الربح المستهدف بعد الضريبة/ 1- معدل الضريبة، في المعادلتين الموضحتين في الوضعية الأولى من الحالة الأولنحصل على حجم (كمية) وقيمة المبيعات الواجب تحقيقها.

**الحالة 02:** إذا كان الربح المستهدف في صورة نسبة مئوية من المبيعات يتم حساب كمية (حجم) وقيمة المبيعات التي تستهدف ربح معين كما يلي:

قيمة المبيعات التي تستهدف ربح معين = التكاليف الثابتة / نسبة عائد مساهمة الوحدة - نسبة الربح المستهدف

كمية المبيعات التي تستهدف ربح معين = قيمة المبيعات التي تستهدف ربح معين / سعر بيع الوحدة

**5-4-2.** تحديد الربح أو الخسارة عند أحجام مختلفة من المبيعات: يمكن استخدام تحليل التعادل كذلك لتحقيق الربح أو الخسارة وذلك عند وجود أحجام مختلفة من المبيعات، وذلك وفق المعادلة التالية:

النتيجة التشغيلية = (كمية المبيعات الفعلية - كمية مبيعات التعادل) X عائد المساهمة للوحدة

النتيجة التشغيلية = (قيمة المبيعات الفعلية - قيمة مبيعات التعادل) X نسبة عائد المساهمة للوحدة

**5-4-3.** تحديد حجم المبيعات اللازم لتعويض أثر انخفاض الأسعار: في بعض الأحيان تعمل المؤسسة على تخفيض سعر بيع منتجاتها لمقابلة المنافسة الخارجية وزيادة حجم مبيعاتها.

**5-4-4.** استخدام التعادل عن تحديد سعر المنافسة: تظهر فوائد تحليل التعادل في حالة وجود منافسة في الأسعار بين منتجات الشركة والمنتجات المماثلة لها سواء في السوق الداخلي أو الخارجي، كما تظهر أهمية هذا التحليل عند وجود طاقة فائضة ترغب الإدارة في استغلالها.

**5-5.** تحليل التعادل في حالة تعدد المنتجات: فيما سبق كنا نفترض أن المؤسسة تقوم بإنتاج وبيع منتج وحيد، وقمنا بحساب نقطة التعادل بناء على هذه الفرضية، ولكن في الواقع العملي نجد أن العديد من المؤسسات تقوم بإنتاج وبيع عدة منتجات مما تسمى تشكيلة أو مزيج، ولتحديد نقطة التعادل لمزيج من المنتجات يجب اتباع الخطوات التالية<sup>(52)</sup>:

\* تحديد النسبة المئوية لمبيعات كل منتج إلى جملة مبيعات المؤسسة، وذلك بقسمة حجم أو قيمة مبيعات كل منتج على إجمالي حجم أو قيمة مبيعات المؤسسة؛

\* حساب سعر البيع للتشكيلة البيعية كالاتي:

سعر البيع للتشكيلة البيعية = (سعر بيع المنتج أ × نسبة المنتج أ في التشكيلة البيعية) + (سعر بيع المنتج ب × نسبة المنتج ب في التشكيلة البيعية) + ...

\* حساب التكلفة المتغيرة للوحدة للتشكيلة البيعية كالاتي:

التكلفة المتغيرة للوحدة للتشكيلة البيعية = (التكلفة المتغيرة للمنتج أ × نسبة المنتج أ في التشكيلة البيعية) +  
(التكلفة المتغيرة للمنتج ب × نسبة المنتج ب في التشكيلة البيعية).

\* حساب هامش المساهمة للتشكيلة البيعية كالآتي:

هامش المساهمة للتشكيلة البيعية = متوسط سعر البيع للتشكيلة البيعية - متوسط التكلفة المتغيرة للوحدة  
التشكيلية البيعية.

\* حساب كمية التعادل للتشكيلة البيعية كالآتي:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة للتشكيلة البيعية}} = \text{كمية المبيعات التي تحقق التعادل}$$

\* حساب قيمة التعادل للتشكيلة البيعية كالآتي:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{نسبة هامش المساهمة للتشكيلة البيعية}} = \text{قيمة التعادل للتشكيلة البيعية}$$

حيث:

$$\frac{\text{هامش المساهمة للتشكيلة}}{\text{سعر البيع للتشكيلة}} = \text{نسبة هامش المساهمة للتشكيلة البيعية}$$

\* لتحديد كمية المبيعات التي تحقق التعادل لكل منتج على حدى، نقوم بضرب حجم مبيعات التعادل للتشكيلة البيعية في النسبة المئوية لمبيعات كل منتج إلى إجمالي المبيعات، أما لتحديد قيمة مبيعات التعادل لكل منتج على حدى، نقوم بضرب قيمة مبيعات التعادل للتشكيلة البيعية في النسبة المئوية لمبيعات كل منتج إلى إجمالي مبيعات المؤسسة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى، أو بطريقة ثانية نقوم بضرب كمية المبيعات التي تحقق التعادل لكل منتج في سعر بيع الوحدة لذلك المنتج.



## هوامش المحور الأول:

1. السعيد فرحات جمعه، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ، السعودية، 2000، ص 30-31.
2. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص 25.
3. علي غذوان، مبادئ الإدارة المالية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 01.
4. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة العاشرة، 2015، ص 6.
5. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 26.
6. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1996، ص 263.
7. مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 47.
8. محمد الصالح فروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 82.
9. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 59.
10. علي أحمد زين، محمد حسني صبحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، مجلة المال والتجارة، مصر، العدد 356، جانفي 2008، ص 27.
11. سليمان أبو صبحا، جميل علاونة، الإدارة المالية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 2015، ص 25.
12. هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 26.
13. جليل كاظم العارضي، الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 46.
14. محمد سرور الحريري، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 47.
15. محمد عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الإصدار الثالث، الطبعة السابعة، 2015، ص 52-53.
16. سليمان أبو صبحا، جميل علاونة، مرجع سابق، ص 30.
17. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 34.
18. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 50.
19. علي مكيد، نسيمة أمر ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، المجلد 05، العدد 02، 2016، ص 34.

20. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى عملي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، 178.
21. محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص101.
22. محمد كريم قروف، وآخرون، التنبؤ المالي كأداة لتحسين أداء الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد05، العدد01، 2020، ص ص44-45.
23. عماد عبد الستار المشكور، استخدام أسلوب تحليل الحساسية في التخطيط المالي - دراسة تطبيقية في شركة المها التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد10، العدد38، 2015، ص ص93-94.
24. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص170-171.
25. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013، ص100.
26. عبد الله الصديق الحسن: التخطيط المالي: العوامل المساعدة والأهداف المرجوة، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي التمويلي، المملكة العربية السعودية، العدد81، 2017، ص49.
27. عبد القادر محمد الصديق، التخطيط المالي ودوره في خفض مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في السودان في الفترة من 2020-2022، مجلة القلزم العلمية، السودان، العدد26، 2022، ص ص73-74 بتصرف.
28. عبد الله الصديق الحسن، مرجع سابق، ص49.
29. علي غذوان، مرجع سابق، ص ص36-37.
30. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص ص166-167.
31. عبد القادر أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، الإدارة المالية، دار السروات للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، 2017، ص118.
32. علي غذوان، مرجع سابق، ص ص40-41.
33. عبد القادر أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، مرجع سابق، ص ص118-119.
34. محمد إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص123-125.
35. سامي أحمد غنيمي، المحاسبة الإدارية، منشورات كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2021، ص71.
36. سعاد شجري، الموازنات التقديرية: دروس وتمارين، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2021، ص290.
37. الهادي محمد إبراهيم، المحاسبة الإدارية، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الثامنة عشر، 2021، ص72.
38. الطيب سايح، تسيير الموازنات في المؤسسة الاقتصادية، ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2022، ص256 بتصرف.
39. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص177.

40. أحسن عثمانى، يزيد تفراتر، استخدام أسلوب تحليل التعداد المتقدم في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمشروع صناعة الأنابيب، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس، المدية، العدد12، جوان 2018، ص ص7-8.
41. Ridha boubahri, Mohamed Ali boutraa, **comptabilité analytique de gestion**, LATRACH édition, Tunis, première édition, 2016, p400.
42. عفاف لومايزية، زهية خياري، استخدام أسلوب تحليل التعداد في تحليل حساسية ربحية المشاريع الاستثمارية: دراسة حالة مشروع إنتاج زيت الزيتون، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد08، العدد02، 2018، ص49.
43. حكيم بوجطو، محمد ملوح، استخدام أسلوب تحليل التعداد لاختيار موقع المؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية لمؤسسة قرطبة للنجارة والأثاث الفني، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد12، العدد02، 2019، ص ص470-471 بتصرف.
44. Christian goujet , **comptabilité de gestion**, dunod, paris, France, 7<sup>ème</sup> édition, 2007, pp128-131.
45. محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2023، ص83.
46. رابح بلكرشة، عتبة المرودية وعلاقتها بالمحاسبة الإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد30، 1 أبريل 2017، ص243.
47. إلهام يحيوي، ليلي بوحديد، نقطة التعداد كأداة للتحكم في الإنفاق الصحي بالمستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس بريقة، العدد الثاني، ديسمبر 2018، ص281.
48. ناصر نور الدين عبد اللطيف، أسس المحاسبة الإدارية: اتخاذ القرارات، تخطيط الإنتاج والأرباح، إعداد الموازنات، تحليل مالي وتقييم الأداء، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص113.
49. بومدين بروال، وآخرون، التحليل المالي المتقدم (من النظرية إلى الجانب التطبيقي)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2022، ص44.
50. الهادي محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص37 بتصرف.
51. مكرم عبد المسيح باسيلي، سمير أبو الفتوح صالح، المحاسبة الإدارية، منشورات جامعة المنصورة، مصر، 2022، ص ص147-152 بتصرف.
52. الهادي محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص31.

## أسئلة نظرية خاصة بالمحور الأول

<p><b>سؤال 01:</b> ماذا يقصد بالمصطلحات التالية: التوازن المالي قصير الأجل، خلق الثروة، القرارات المالية، التنبؤ فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، الخطة المالية قصيرة الأجل، الفائض المالي فيما يتعلق بالاحتياجات المالية، الموازنة التقديرية، الرصيد النقدي، معدل النمو الداخلي، معدل النمو الخارجي، التكاليف المتغيرة، نقطة التعادل الخطي، تحليل التعادل الخطي، عائد المساهمة، وهامش الأمان.</p>
<p><b>سؤال 02:</b> ماهي أهم الانتقادات الموجهة لهدف تعظيم الربح؟.</p>
<p><b>سؤال 03:</b> إلى ماذا تهدف وظيفة التخطيط المالي أساساً؟. وماهي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة؟ ومن الشخص المسؤول عن القيام بهذه الوظيفة في المؤسسة؟.</p>
<p><b>سؤال 04:</b> ماهي أهم الافتراضات التي تقوم عليها طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات؟. ثم أذكر أهم خطوات تطبيق هذه الطريقة.</p>
<p><b>سؤال 05:</b> ماذا يقصد بالتمويل التلقائي للاحتياجات المالية؟ وماهي عناصر الميزانية التي تمثله؟.</p>
<p><b>سؤال 06:</b> ماهي أهم مزايا تطبيق طريقة الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة؟. ثم وضح أهم خطوات تطبيق هذه الطريقة.</p>
<p><b>سؤال 07:</b> ماهي أهم الموازنات التقديرية الفرعية التي يجب إعدادها قبل إعداد الموازنة التقديرية للخرينة؟.</p>
<p><b>سؤال 08:</b> اشرح أهم خطوات حساب الرصيد النقدي في الموازنة التقديرية للخرينة.</p>
<p><b>سؤال 09:</b> ماهي أهم الافتراضات التي يقوم عليها تحليل التعادل الخطي؟.</p>
<p><b>سؤال 10:</b> وضح طبيعة العلاقة بين التكاليف الثابتة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل. ثم حدد أثر ارتفاع التكاليف الثابتة على كل من إيرادات المبيعات، التكاليف الكلية، عائد المساهمة والربح التشغيلي.</p>

## تمارين تطبيقية خاصة بالمحور الأول

**تمرين 01:** بلغت مبيعات شركة صناعية خلال عام 2023 مبلغ مليون دينار (1000000 دج)، وحققت ربحاً سنوياً صافياً نسبته 8% من المبيعات، ويتوقع لها أن تحقق نفس نسبة الأرباح الصافية في عام 2024، وتتبع الشركة سياسة تقضي بتوزيع 50% من أرباحها على المساهمين والتي تنوي الاستمرار فيها مستقبلاً، ويتوقع أن تزيد مبيعات عام 2024 بنسبة 15% عن مبيعات عام 2023. مع العلم أن الشركة تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية. وبلخص الجدول أدناه ميزانية الشركة الصناعية بتاريخ 31-12-2023 كما يلي:

الأصول	القيمة	الخصوم	القيمة
صافي الأصول الثابتة	400000 دج	أسهم عادية	250000 دج
مخزون	200000 دج	أرباح محتجزة	150000 دج
زبائن	150000 دج	ديون طويلة الأجل	200000 دج
نقدية	50000 دج	موردون	150000 دج
مجموع الأصول المتداولة	400000 دج	أجور وفوائد وضرائب	50000 دج
		مجموع الخصوم المتداولة	200000 دج
<b>مجموع الأصول</b>	<b>800000 دج</b>	<b>مجموع الخصوم</b>	<b>800000 دج</b>

**المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية**

1. باستخدام طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات حدد الوضعية المالية لهذه الشركة؛
2. حدد قيمة كل من الاحتياجات المالية الكلية، الأرباح المحتجزة والاحتياجات المالية الخارجية؛
3. إذا علمت أن هذه الشركة تعتمد في تمويل احتياجاتها المالية على إصدار الأسهم بنسبة 70% وعلى الديون الطويلة الأجل بنسبة 30%. قم بإعداد الميزانية التقديرية لعام 2024.

**تمرين 02:** تعطى الميزانية لشركة تسويق المواد الاستهلاكية بتاريخ 31-12-2023:

الأصول	القيمة	الخصوم	القيمة
مجموع الأصول الثابتة	300000 دج	أسهم عادية	200000 دج
المخزونات	200000 دج	أرباح محتجزة	200000 دج
الزبائن والحسابات المدينة	170000 دج	ديون طويلة الأجل	140000 دج
نقديات	20000 دج	الموردون والحسابات الدائنة	100000 دج
مجموع الأصول المتداولة	390000 دج	أجور وضرائب	50000 دج
		مجموع الخصوم المتداولة	150000 دج
<b>مجموع الأصول</b>	<b>690000 دج</b>	<b>مجموع الخصوم</b>	<b>690000 دج</b>

## المعلومات الإضافية:

بلغت قيمة مبيعات شركة تسويق المواد الاستهلاكية مبلغ 1000000 دج في سنة 2023 وتتوقع أن تزداد مبيعاتها خلال سنة 2024 بنسبة 50%، تستطيع الشركة مواجهة الزيادة المتوقعة في المبيعات إذا قامت بتوسيع مساحات العرض وتجهيزها، مما يتطلب تجهيزات (استثمارات) رأسمالية جديدة بمقدار 150000 دج. تحقق الشركة هامش ربح صافي نسبته 5%، أما أرباح الشركة لسنة 2023 فبلغت 50000 دج، وزعت منها مبلغ 25000 دج على المساهمين حسب سياسة توزيع الأرباح المتبعة (توزيع نسبة 50% من الأرباح) وقررت الشركة أن تستمر بنفس سياستها السابقة فيما يخص هامش الربح وتوزيعات الأرباح مستقبلاً. قررت الشركة حسب خبرة مسيرتها المالية في تمويل احتياجاتها المالية على التمويل بالديون (القروض) بنسبة 50%، والنسبة الباقية بالأموال الخاصة، وبالنسبة للتمويل بالديون ترغب الشركة في تمويل نسبة 89% من احتياجاتها من البنوك بقرض قصير الأجل، والنسبة الباقية (11%) بقرض طويل الأجل.

### المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية

1. باستخدام أسلوب النسب المئوية من المبيعات حدد الوضعية المالية لهذه الشركة؛
  2. حدد قيمة كل من: الاحتياجات المالية الكلية، الأرباح المحتجزة والاحتياجات المالية الخارجية؛
  3. بناء على سياسة توزيع الأرباح للشركة وسياستها التمويلية، قم بإعداد الميزانية التقديرية لسنة 2024.
- تمرين 03:** يرغب مدير مؤسسة تجارية في تخطيط (التنبؤ) الاحتياجات المالية الخاصة بالحسابات المدينة (الزبائن) خلال العام المقبل، ومن أجل ذلك قدمت المصلحة التجارية لهذه المؤسسة معلومات حول المبيعات المحققة وحساباتها المدينة خلال الفترة (2018 – 2022) وذلك وفق ما يلخصه الجدول أدناه.

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
المبيعات الفعلية (10 <sup>3</sup> ) دج	30	40	50	60	70
الحسابات المدينة (10 <sup>3</sup> ) دج	10	15	20	30	25

### المطلوب:

1. أحسب معامل الارتباط الخطي لبيرسون للعلاقة بين المبيعات الفعلية والحسابات المدينة.
  2. أوجد المعلمات a و b لمعادلة الانحدار الخطي البسيط  $y = a + bx$ .
  3. أحسب قيمة الحسابات المدينة لسنة 2023 إذا بلغت المبيعات لنفس السنة قيمة 90000 دج.
- تمرين 04:** ترغب مؤسسة تجارية في التنبؤ باحتياجاتها المالية من المخزون لسنة 2024، ومن أجل ذلك قدمت المصلحة التجارية لهذه المؤسسة معلومات حول المبيعات المحققة ومخزونها لمدة خمس سنوات ماضية محددة بالفترة (2019 – 2023) وذلك وفق ما يلخصه الجدول أدناه.

الوحدة: 1000 دج

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
المبيعات	500	800	700	600	400
المخزون	100	400	300	300	100

المطلوب:

1. أحسب معامل الارتباط الخطي لبيرسون للعلاقة بين المبيعات الفعلية والمخزون.
  2. أوجد المعلمات a و b لمعادلة الانحدار الخطي البسيط  $y = a + bx$ .
  3. أحسب قيمة المزون لسنة 2024 إذا بلغت المبيعات لنفس السنة قيمة 100000 دج.
- تمرين 05:** يلخص الجدول أدناه ميزانية شركة صناعية بتاريخ 2023/12/31.

الأصول	القيمة	الخصوم	القيمة
صافي الأصول الثابتة	600000 دج	أسهم عادية	400000 دج
مخزون	400000 دج	أرباح محتجزة	400000 دج
زبائن	340000 دج	ديون طويلة الأجل	400000 دج
نقدية	60000 دج	موردون	140000 دج
مجموع الأصول المتداولة	800000 دج	إيجارات وأجور وضرائب	60000 دج
مجموع الأصول	1400000 دج	مجموع الخصوم	1400000 دج

المعلومات الإضافية:

- \* معدل النمو الخارجي (المستمر) يساوي 0.14؛
  - \* مبيعات الشركة لسنة 2023 قدرها 2000000 دج؛
  - \* نسبة هامش الربح الصافي 10%، أما معدل توزيع الأرباح على المساهمين 50%؛
  - \* بالنسبة للعناصر التي تتغير مباشرة مع المبيعات، كنسبة مئوية من المبيعات يتوقع أن تكون كمايلي:
- صافي الأصول الثابتة: 30%، المخزون: 20%، الزبائن: 17%، النقدية: 3%، الموردون: 7%، إيجارات وأجور وضرائب: 3%. وأن الشركة تشتغل بكامل طاقتها الإنتاجية.
- المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية.

1. حدد قيمة كل من المبيعات المتوقعة، الأرباح المحتجزة والزيادة في الأصول باستخدام مفهوم النمو المستمر؛
2. باستخدام مفهوم النمو المستمر، قم بإعداد الميزانية التقديرية لهذه الشركة لسنة 2024.

**تمرين 06:** ترغب مؤسسة مختصة في إنتاج المشروبات الغازية في إعداد موازنة مقبوضات المبيعات للسداسي الأول من سنة 2024، وذلك بتوفر المعلومات التقديرية التالية:

\* رصيد الزبائن في بداية السداسي قدره 240000 دج يتم تحصيله مناصفة بين شهري جانفي وجوان؛  
\* تتوقع هذه المؤسسة بيع كمية ثابتة قدرها 90 وحدة شهريا، ويحدد سعر بيع الوحدة بمبلغ ثابت 4000 دج خارج الرسم على القيمة المضافة لكل شهر من أشهر الموازنة؛

\* سياسة تحصيل المبيعات هي: نسبة 50% نقدا وفورا، والباقي يتم تحصيله بشيك في الشهر الثاني للبيع؛  
\* نعتبر أن معدل الرسم على القيمة المضافة 19%.

المطلوب: إعداد موازنة مقبوضات المبيعات للسداسي الأول من سنة 2024، تبين من خلالها كل من:  
المبيعات المتوقعة خارج الرسم، الرسم على المبيعات، المبيعات متضمنة الرسم ورصيد الزبائن.

**تمرين 07:** ترغب مؤسسة صناعية في إعداد موازنة مدفوعات المشتريات للثلاثي الأول من سنة 2024، وذلك بتوفر المعلومات التقديرية التالية:

\* مشتريات جانفي قدرها 400000 دج خارج الرسم على القيمة المضافة، مشتريات فيفري قدرها 900000 دج خارج الرسم على القيمة المضافة ومشتريات مارس قدرها 1200000 دج خارج الرسم على القيمة المضافة؛  
\* معدل الرسم على القيمة المضافة 19%؛

\* رصيد الموردين في بداية الثلاثي قدره 960000 دج، يسدد مبلغ 40% منه في شهر جانفي والباقي خلال شهر فيفري؛

\* الموردون تسدد مبالغهم الشهرية كمايلي: نسبة 40% في الشهر الثاني لعملية الشراء، ونسبة 60% الباقية في الشهر الثالث لعملية الشراء.

المطلوب: إعداد موازنة مدفوعات المشتريات للثلاثي الأول من سنة 2024.

**تمرين 08:** يلخص الجدول أدناه المعلومات الضرورية لإعداد الموازنة التقديرية للخزينة لشركة صناعية للأشهر الأربعة الأولى من عام 2022.

أفريل	مارس	فيفري	جانفي	الأشهر
دج 84000	دج 74000	دج 50000	دج 24000	إجمالي المقبوضات
دج 70000	دج 62000	دج 42000	دج 34000	إجمالي المدفوعات
				الزيادة أو النقصان في النقدية
			دج 18000	النقدية في بداية المدة
				النقدية في نهاية المدة
دج 5000	دج 5000	دج 5000	دج 5000	الحد الأدنى من النقدية
				الرصيد النقدي ( )

المطلوب: حدد وضعية الرصيد النقدي بعد إكمال الجدول أعلاه.



**تمرين 09:** يلخص الجدول أدناه ميزانية لمؤسسة تجارية بتاريخ 2023/12/31 كمايلي:

الأصول	المبلغ الصافي	الخصوم	المبلغ الصافي
مجموع الأصول الثابتة	1836000	رأس المال واحتياطات	1539000
مجموع الأصول المتداولة	1125000	ديون طويلة الأجل	450000
مخزون	545000	موردون (2)	360000
زبائن (1)	530000	أوراق الدفع	400000
نقدية	50000	ديون جبائية	212000
<b>المجموع</b>	<b>2961000</b>	<b>المجموع</b>	<b>2961000</b>

**أولاً: ملاحظات حول الميزانية بتاريخ 2023/12/31:**

(1) يتم تحصيل قيمتها بالتساوي خلال شهري جانفي ومارس من سنة 2024؛

(2) تسدد المؤسسة مستحقاتهم بالتساوي خلال الأشهر الأربعة من سنة 2024؛

أما توقعات (تقديرات) هذه المؤسسة الخاصة بالثلاثي الأول من سنة 2024 يمكن تلخيصها كمايلي:

البيان	جانفي	فيفري	مارس
مبيعات السلع خارج الرسم	600000 دج	1000000 دج	800000 دج
مشتريات السلع خارج الرسم			
أجور العمال	120000 دج	200000 دج	160000 دج
المصاريف الإدارية الشهرية			
الأعباء الاجتماعية			

**ثانياً: ملاحظات حول توقعات المؤسسة الخاصة بالثلاثي الأول من سنة 2024:**

\* سياسة تحصيل المبيعات هي كمايلي: نسبة 20% نقدا وفورا (خلال شهر البيع)، نسبة 70% في الشهر

الثاني للبيع، ونسبة 10% في الشهر الثالث للبيع؛

\* المشتريات المتوقعة خارج الرسم من السلع تمثل نسبة 60% من قيمة المبيعات المتوقعة خارج الرسم، أما

سياسة تسديد المشتريات هي كمايلي: نسبة 40% في شهر الشراء، ونسبة 60% في الشهر الثاني للشراء؛

\* أجور العمال يتم تسديدها قبل نهاية كل شهر؛

\* المصاريف الإدارية الشهرية تشكل ربع الأعباء الاجتماعية، وتسدد في الشهر الموالي؛

\* الأعباء الاجتماعية تمثل 50% من أجور العمال، وتسدد في منتصف كل شهر؛

\* الرسم الواجب الدفع لشهر ديسمبر قيمته 12000 دج؛

\* معدل الرسم على القيمة المضافة 19%؛

\* إذا علمت أن المؤسسة قررت الاحتفاظ بحد أدنى من النقدية قدره 30000 دج.

المطلوب: قم بإعداد الموازنة التقديرية للخزينة للثلاثي الأول من سنة 2024.

تمرين 10: يلخص الجدول أدناه البيانات المتوقعة للثلاثي الأول من سنة 2023 لشركة تجارية كماليلي:

البيان	جانفي	فيفري	مارس
مبيعات بضاعة	300000 دج	280000 دج	120000 دج
مشتريات بضاعة	150000 دج	100000 دج	50000 دج
أجور المستخدمين	100000 دج	100000 دج	100000 دج
تكاليف أخرى	50000 دج	60000 دج	50000 دج

#### المعلومات الإضافية:

\*تحصل الشركة نسبة 50% من قيمة مبيعات البضاعة نقدا في شهر البيع، نسبة 30% في الشهر الثاني للبيع، والنسبة الباقية في الشهر الثالث للبيع.

\* يتم تسديد نسبة 80% من قيمة مشتريات البضاعة في الشهر الثاني للشراء، والنسبة الباقية في الشهر الثالث للشراء.

\* ستحصل الشركة على أرباح موزعة من شركة أخرى قيمتها 150000 دج في شهر مارس من سنة 2023.

\* ستحصل الشركة على إيرادات من بيع سيارة في شهر فيفري من سنة 2023 قيمتها 300000 دج، كما ستحصل على إيرادات من بيع أثاث في شهر مارس من سنة 2023 قيمتها 10000 دج.

\* رصيد الزبائن في 2022/12/31 قيمته 80000 دج، يتم تحصيل مبلغ 60000 دج منه في شهر جانفي من سنة 2023 والباقي في شهر فيفري من سنة 2023.

\* رصيد الموردين في 2023/1/1 قيمته 70000 دج، يتم تسديد مبلغ 50000 دج منه في شهر جانفي من سنة 2023 والباقي في شهر فيفري من سنة 2023.

\* تتضمن التكاليف الأخرى مبلغ ثابت قدره 10000 دج شهريا يمثل قسط اهتلاك، وتسد التكاليف الأخرى في نهاية الشهر.

\* يتم تسديد أجور المستخدمين في نهاية كل شهر.

\* ستقوم الشركة بدفع ضرائب على الأرباح في شهر فيفري من سنة 2023 قيمتها 40000 دج.

\* يبلغ رصيد النقدية في بداية المدة قيمة 10000 دج. كما أن سياسة الشركة تقضي بأن لا يقل الحد الأدنى من النقدية عن مبلغ 5000 دج شهريا.

\* نعتبر في هذا التمرين أن عمليات هذه الشركة معفية من الرسم على القيمة المضافة.

**المطلوب:** إعداد موازنة النقدية للثلاثي الأول من سنة 2023. مع ضرورة إبراز أهم الموازنات الفرعية.  
**تمرين 11:** تقدم لشركة مختصة في تأجير القوارب خلال سنة 2024 تكاليفها خلال مستوى نشاط ملائم يتراوح من 5000 إلى 20000 ساعة تشغيل لهذه القوارب وفق ما يلخصه الجدول أدناه.

حجم النشاط (ساعات التشغيل القوارب)				البيان
20000 ساعة	15000 ساعة	10000 ساعة	5000 ساعة	التكاليف
			20000 دج	تكاليف متغيرة إجمالية
			180000 دج	تكاليف ثابتة سنوية
			200000 دج	إجمالي التكاليف
				التكلفة المتغيرة للوحدة
				التكلفة الثابتة للوحدة
				إجمالي التكاليف الوحديّة

**المطلوب:** أكمل الجدول أعلاه، وذلك بافتراض أن أنماط سلوك التكاليف ستستمر دون تغير خلال المستوى الملائم الذي يتراوح من 5000 إلى 20000 ساعة عمل.

**تمرين 12:** فيمالي البيانات المتعلقة بتكاليف الصيانة المختلطة والمسافة المقطوعة (كلم) لشاحنات إحدى الشركات خلال الأربعة الأشهر الأولى من سنة 2024:

الأشهر	المسافة المقطوعة (حجم النشاط) X	تكاليف الصيانة المختلطة Y
جانفي	20000 كلم	3000 دج
فيفري	40000 كلم	4800 دج
مارس	35000 كلم	4900 دج
أفريل	50000 كلم	6300 دج

**المطلوب:** أجب عن الأسئلة التالية:

1. باستخدام طريقة الحدين الأعلى والأدنى، أحسب قيمة التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة؛
2. أوجد معادلة تكاليف الصيانة المختلطة؛
3. باستخدام المعادلة المتحصل عليها في السؤال الثاني، أوجد قيمة تكاليف الصيانة المختلطة إذا كانت المسافة المقطوعة ستبلغ 45000 كلم.

**تمرين 13:** تنتج شركة صناعية منتج وحيد، ويتم بيعه بسعر 2000 دج للوحدة الواحدة، وتبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة 1500 دج، كما تتحمل الشركة تكاليف ثابتة سنوية قيمتها 4000000 دج. وتبلغ الكمية المنتجة والمباعة (حجم المبيعات أو حجم النشاط) 12000 وحدة.

**المطلوب: أحسب مايلي:**

1. عائد (هامش) المساهمة للوحدة، إجمالي عائد المساهمة، ونسبة عائد المساهمة الإجمالي؛
2. كمية وقيمة المبيعات التي تحقق التعادل (استخدم مختلف القوانين)؛
3. بافتراض أن نشاط هذه المؤسسة منتظم. حدد تاريخ بلوغ نقطة التعادل؛
4. هامش الأمان بالوحدات والمبالغ، ونسبة (معدل) قيمة هامش الأمان؛
5. النتيجة التشغيلية لهذه الشركة وذلك في الحالات التالية:

أ. الكمية المنتجة والمباعة تبلغ 6000 وحدة.

ب. الكمية المنتجة والمباعة تبلغ 8000 وحدة.

ج. الكمية المنتجة والمباعة تبلغ 10000 وحدة.

**تمرين 14:** تعطى لك الحالات الأربعة المستقلة الآتية:

الحالة	سعر بيع الوحدة	حجم النشاط	إجمالي عائد المساهمة	التكاليف الثابتة	النتيجة التشغيلية	نسبة التكاليف المتغيرة
1	160 دج	8000	160000 دج		20000 دج	
2	80 دج			120000 دج	24000 دج	70%
3	50 دج	30000		50000 دج	100000 دج	
4		30000		44000 دج	16000 دج	60%

**المطلوب:** أكمل الأرقام الناقصة للحالات الأربعة مع ضرورة توضيح العمليات الحسابية.

**تمرين 15:** حققت شركة صناعية تنتج وتبيع منتج وحيد هامش على التكلفة المتغيرة (إجمالي عائد المساهمة)

نسبته 25%، كما تحملت تكاليف ثابتة سنويا قيمتها 200000 دج، مع العلم أن نشاط هذه الشركة يتميز بعدم

الانتظام، حيث يوزع رقم أعمالها لسنة 2023 على أشهر السنة كمايلي:

الأشهر	المبيعات الشهرية	الأشهر	المبيعات الشهرية
جانفي	160000 دج	جويلية	100000 دج
فيفري	150000 دج	أوت	90000 دج
مارس	180000 دج	سبتمبر	120000 دج
أفريل	200000 دج	أكتوبر	130000 دج
ماي	220000 دج	نوفمبر	140000 دج
جوان	240000 دج	ديسمبر	170000 دج

**المطلوب:** حدد قيمة المبيعات التي تحقق التعادل، ثم حدد الزمن اللازم لبلوغ لنقطة التعادل.

**تمرين 16:** قدمت مؤسسة تجارية جدول حساباتها التفاضلي كمايلي:

النسبة	القيمة	البيان
100%	650000 دج	رقم الأعمال السنوي الصافي
61.54%	400000 دج	التكاليف المتغيرة
38.46%	250000 دج	الهامش على التكاليف المتغيرة
---	175000 دج	التكاليف الثابتة
---	75000 دج	النتيجة التشغيلية

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:

1. حدد قيمة المبيعات التي تحقق نقطة التعادل؛
2. أحسب تاريخ تحقق نقطة التعادل بافتراض أن نشاط هذه المؤسسة منتظم؛
3. أحسب قيمة هامش الأمان ومعدله؛
4. يقسم رقم الأعمال السنوي الصافي على الفصول كمايلي: الثلاثي الأول يساوي 220000 دج، الثلاثي الثاني = 200000 دج، الثلاثي الثالث يساوي 120000 دج والثلاثي الرابع يساوي 110000 دج. وفي ظل عدم تغير قيمة نقطة التعادل المحددة في السؤال (1). المطلوب: حدد تاريخ تحقق نقطة التعادل.

**تمرين 17:** منتحليل استغلال مؤسسة "الأمل" التجارية بتاريخ 2023/12/31 استخرجت المعلومات التالية:

- \* سعر بيع الوحدة يبلغ 200 دج؛
- \* عائد المساهمة للوحدة يبلغ 60 دج؛
- \* كمية المبيعات التي تحقق التعادل قدرها 3500 وحدة؛
- \* النتيجة التشغيلية تمثل 9% من رقم الأعمال.

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:

1. أحسب مايلي: قيمة المبيعات التي تحقق نقطة التعادل، التكاليف الثابتة، قيمة وكمية المبيعات الفعلية؛
2. أحسب عدد الوحدات المنتجة والمباعة التي تستهدف تحقيق ضعف النتيجة التشغيلية لدورة 2023.
3. تتوقع المؤسسة للسنة المقبلة 2024 مايلي:
  - \* زيادة عدد الوحدات المباعة بمقدار 100 وحدة؛
  - \* انخفاض سعر بيع الوحدة بنسبة 2%؛
  - \* ارتفاع التكلفة المتغيرة للوحدة بمقدار 5 دج؛
  - \* انخفاض التكاليف الثابتة بقيمة 10000 دج.

المطلوب: هل هذه التوقعات مناسبة لاستغلال المؤسسة، وضح ذلك؟.

**تمرين 18:** إليك المعطيات التالية لسنة 2023 الخاصة بشركة صناعية تنتج وتبيع منتج وحيد كمايلي:

\* الكمية المنتجة والمباعة قدرها 7500 وحدة؛

\* سعر بيع للوحدة قدره 25 دج؛

\* حققت المؤسسة خسارة تشغيلية قبل الفوائد والضرائب قدرها 10500 دج؛

\* التكلفة المتغيرة للوحدة قدرها 18 دج.

**المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:**

1. حدد التكاليف الثابتة التشغيلية السنوية؛

2. حدد كمية وقيمة المبيعات التي تحقق التعادل؛

3. من أجل معالجة وضعية استغلال هذه الشركة وبعد القيام بدراسة السوق طلب منك مدير هذه الشركة مساعدته في اختيار إحدى الفرضيتين التاليتين:

**الفرضية الأولى:** تخفيض سعر بيع الوحدة بنسبة 5% مع زيادة الكميات المباعة بنسبة 40%، لكن هذا يتطلب القيام بحملة إعلانية، مما أدى إلى رفع التكاليف الثابتة بقيمة 4000 دج.

**الفرضية الثانية:** زيادة سعر بيع الوحدة بنسبة 20% مع تخفيض الكميات المباعة بنسبة 5%.

**المطلوب:** ماهي الفرضية التي يختارها مدير هذه الشركة.

**تمرين 19:** تنتج شركة صناعية منتج وحيد، ويتم بيعه بسعر 10 دج للوحدة الواحدة، وتبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة 6 دج، كما تتحمل الشركة تكاليف ثابتة سنوية قيمتها 60000 دج.

**المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:**

1. أحسب كمية وقيمة المبيعات التي تحقق التعادل؛

2. حدد كمية وقيمة المبيعات المطلوبة لتحقيق ربح مستهدف قبل الضريبة قيمته 20000 دج في السنة؛

3. نتيجة لزيادة التكاليف يتوقع أن ترتفع التكلفة المتغيرة للوحدة إلى 6.5 دج وترتفع التكاليف الثابتة إلى 70000 دج في السنة، في ظل ثبات سعر بيع الوحدة. فكم تكون كمية وقيمة المبيعات التي تحقق ربح

مستهدف قبل الضريبة قدره 20000 دج؛

4. إذا كان معدل الضريبة على أرباح الشركات 19%. فماهي كمية وقيمة المبيعات التي تحقق ربح مستهدف بعد الضريبة قدره 405000 دج.

**تمرين 20:** تنتج شركة المعلبات الغذائية مربى الفراولة، وقد أظهرت البيانات التالية للمنتج والتي تم إعدادها على

أساس حجم إنتاج ومبيعات 30000 علبة، تكاليف الإنتاج المتغيرة 14 دج، التكاليف الثابتة للإنتاج 100000 دج، سعر بيع علبة المربي 30 دج.

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:

1. حدد كمية وقيمة المبيعات التي تحقق التعادل؛
  2. حدد صافي الربح التشغيلي؛
  3. حدد حجم وقيمة المبيعات من المربي من أجل تحقيق ربح مستهدف قبل الضريبة قيمته 500000 دج؛
  4. بافتراض أن الشركة باعت فعليا 40000 علبة من مربى الفراولة. كم يبلغ هامش الأمان للشركة.
- تمرين 21:** تنتج شركة منتجين أ وب، وقد تم تلخيص البيانات الخاصة بهذين المنتجين في الجدول أدناه.

البيان	المنتج أ	المنتج ب
حجم المبيعات	15000 وحدة	5000 وحدة
سعر البيع للوحدة	25 دج	50 دج
تكاليف متغيرة للوحدة	15 دج	30 دج
عائد المساهمة للوحدة	80 دج	20 دج

وتبلغ التكاليف الثابتة السنوية مبلغ 200000 دج للمنتجين.

المطلوب: حدد حجم وقيمة المبيعات التي تحقق نقطة التعادل للتشكيلة البيعية ولكل منتج.

**تمرين 22:** تنتج شركة ثلاثة أنواع من العصائر، وقد تم تلخيص البيانات المتعلقة بمنتجاتها في الجدول أدناه.

البيان	عصير البرتقال	عصير الليمون	عصير الفواكه المشكلة
سعر البيع للوحدة	8 دج	6 دج	10 دج
التكلفة المتغيرة للوحدة	3 دج	2 دج	5 دج
نسبة التشكيل البيعي	50%	30%	20%

وتبلغ التكاليف الثابتة السنوية مبلغ 240000 دج لجميع المنتجات.

المطلوب: حدد حجم وقيمة المبيعات التي تحقق نقطة التعادل للتشكيلة البيعية ولكل منتج.

## المحور الثاني: التخطيط المالي واتخاذ القرار

### تصميم هيكل المحور

1. مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار
2. تصنيف القرارات الإدارية
3. خطوات عملية اتخاذ القرار
4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصعوبات اتخاذه
5. الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار
6. علاقة اتخاذ القرار بالتخطيط المالي

### العناصر المستهدفة

يمكن الطالب من خلال هذا المحور أن يتعرف على مايلي:

- \* مفهوم عملية اتخاذ القرار، أهميتها وأهم عناصرها.
- \* مختلف معايير تصنيف القرارات الإدارية.
- \* أهم الخطوات والمراحل الخاصة بعملية اتخاذ القرار.
- \* أهم العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.
- \* مختلف الأساليب الكمية والنوعية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار.
- \* علاقة اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط عموما والتخطيط المالي خصوصا.



## تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والمحصلة النهائية لنتاج عمل المديرين والتي تتناسب وواقع تحديات الظروف والبيئة التي تعمل فيها المؤسسات، فالمديرين هم صانعو القرارات وصانعوها، وأنهم يفقدون سلطتهم وشرعيتهم إذا لم يتخذوا باستمرار العديد من القرارات الجيدة، كما أن القرارات تتخذ على جميع المستويات الإدارية، فالرؤساء التنفيذيون والإداريون عند كل مستوى يقومون بدراسة المشكلات، ويجمعون المعلومات والحقائق ثم يعرضون وجهات النظر المختلفة والحلول البديلة على القيادات الإدارية لتحليلها واتخاذ قرارات معقولة ومناسبة بشأنها، كما أن اتخاذ القرار لا يكون في العادة نتيجة مجهود فردي بل هو نتيجة عمل جماعي يأتي في إطار أسلوب فاعل للمشاركة وتبادل الآراء بين مختلف مستويات التنظيم.

### 1. مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار.

سنخصص هذا العنصر للحديث عن مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرار، أهميتها وأهم عناصرها.

#### 1-1. مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرارات: يمكن استعراض بعض تعريفات عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

اتخاذ القرار هو "اختيار بديل مناسب من بين جملة من البدائل المتاحة وفق معايير محددة، وذلك من أجل حل مشكلة ما أو من أجل استغلال فرصة معينة أو معالجة موقف معين"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف اتخاذ القرار بأنه "اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة"<sup>(2)</sup>.

ويعرف أيضا اتخاذ القرار أنه "عملية ذهنية يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، وتقوم تلك العملية على أساس الاختيار من بين عدة بدائل، حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، كما يتمثل الهدف من اتخاذ القرار في حل مشكلة معينة أو تعديل وضع قائم"<sup>(3)</sup>.

كما يقصد باتخاذ القرار "تلك العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وذلك بتوفير جميع الموارد والإمكانات اللازمة"<sup>(4)</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن اتخاذ القرار هو عملية تفكير موضوعي واختيار منطقي مؤسس على قاعدة معلوماتية واضحة ومحددة مسبقا، تمر بعدة خطوات منطقية متتابعة الهدف منها البحث والمفاضلة والتقييم أو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ظل معطيات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وبتوفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية الكافية، وكذا العمل على تنفيذ القرار ومتابعته.

انطلاقا من التعاريف السابقة يتبين أن عملية اتخاذ القرار تتميز بعدد من الخصائص، من أهمها:

\* المفاضلة والإدراك والوعيفي اختيار بديل واحد على الأقل وذلك بناء على دراسة وتحليل وفحص البدائل المحتملة؛

\* تأثر القرارات بالعوامل الإنسانية النابعة من شخصية متخذ القرار وحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة وكذا المشتركين في اتخاذ القرار والمتأثرين به، وبالعوامل الاجتماعية الناتجة عن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية؛

\* اتخاذ القرار مرتبط بالزمن، وهي ناتجة عن كون القرار امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، كما أن آثار القرار تمتد دوماً إلى المستقبل؛

\* اتخاذ القرار عملية ديناميكية مستمرة، أي أنها عملية متغيرة باستمرار من مرحلة إلى أخرى حسب تغيرات وظروف معينة كتغير نوعية وكمية المعلومات المتاحة؛

\* اتخاذ القرار عملية معقدة، حيث تنبع صعوبتها من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المختلفة وما تتطلبه من قدرات ومهارات لإنجازها، وخاصة إذا كان القرار هاماً، كما تتطلب هذه العملية ممارسة التفكير الإبداعي من أجل التوصل إلى اتخاذ قرارات رشيدة؛

\* اتخاذ القرار يتصف بالموضوعية والشمول، فيجب أن تكون هناك موضوعية في اختيار البديل المناسب، وواقعية من حيث تنفيذ البديل الأفضل في ظل توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، وأن يتميز اتخاذ القرار بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرار ينبغي أن تتوفر في جميع الأشخاص الذين يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها؛

\* عملية اتخاذ القرار مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الفرد، وذلك من خلال تدريبه على التفكير النقدي وتطوير قدرات البحث والاستقصاء وجمع المعلومات، وحرية التفكير وتوليد البدائل من خلال تقنية العصف الذهني، وجلسات الحوار الفكري وغيرها من المهارات التي تتطلبها هذه العملية المعقدة.

1-2. أهمية عملية اتخاذ القرار: تكمن أهمية عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري في ناحيتين أولى علمية وثانية عملية، وذلك وفق الآتي (5):

\* يعد معيار الحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها، فكفاءة المدير وقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة هي المعبر الحقيقي على نجاح إدارة المؤسسة وهي الوجه الآخر لتطور أعمال المؤسسة وازدهارها في الأسواق التي تنشط فيها، أما الإخفاق في اتخاذ القرارات الجيدة فمعناه تجمد وشلل النشاط؛

\* تعد وسيلة علمية وفنية وموضوعية لتجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة؛

\* تؤدي دور مهم في جمع ومعالجة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ونشاطها باستخدام وسائل علمية وتكنولوجية متعددة؛

\* تعد وسيلة لقياس مدى قدرة المديرين والإداريين على القيام بمختلف الأنشطة والمهام الموكلة إليهم؛

\* تكشف عن سلوكيات متخذي القرار والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات وإمكانية التعامل مع هذه الضغوطات بطريقة جيدة؛

\* تأخذ عملية اتخاذ القرار حيزا واسعا ودرجة بالغة من الأهمية والتأثير، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما بعدة أفراد أو جماعات ويشمل عدة جوانب فنية، تنظيمية، مالية وقانونية، فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، والبعض منها يؤثر على جميع العاملين، وبعض القرارات تؤثر كثيرا على الوضع الوظيفي للمدير وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، كما لها تأثير على عمل المؤسسة عامة، وأيضا تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.

### 1-3-3. عناصر عملية اتخاذ القرار: تحتاج عملية اتخاذ القرار لوجود عدة عناصر أساسية هي(6):

1-3-1. **متخذ القرار:** وهو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار النهائي سواء تعلق الأمر بمسائله الخاصة أو بالمسائل المتعلقة بالجماعة أو التنظيم الذي ينتمي إليه، فهو من يقوم بتحليل المشكلة التي يواجهها، وهو من يقوم باختيار الحل الأنسب وتنفيذه أو يكون مسؤولا عن تنفيذه، ويكون متخذ القرار إما فردا أو جماعة أو جهة ما، حيث يتمتع عادة بالسلطة التي تخول له ذلك.

1-3-2. **موضوع القرار:** وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل ما بشأنها، فإذا لم تكن هناك مشكلة تدفع الفرد للتفكير والبحث لإيجاد حل لها باختيار أحد وأفضل البدائل الممكنة فإنه لا داعي لاتخاذ أي قرار.

1-3-3. **الهدف والدافعية:** يعتبر تحقيق الهدف من اتخاذ القرار هو آخر مرحلة من مراحل اتخاذه، ومع ذلك فهو الدافع الأساسي الذي يوجه عملية اتخاذ القرار، كما يتحكم في توجيهه متخذ القرار

1-3-4. **المناخ الذي يتخذ فيه القرار:** ونعني به الظروف والأوضاع التي تساعد على اتخاذ قرار فعال، فالمناخ الذي يتوفر على الحوار وتبادل المعلومات يسهل كثيرا اتخاذ القرار للأفراد والجماعات، في حين المناخ الذي يكون مشحونا بالصراعات المستمرة يعرقل العملية وقد يؤجلها أو يقضيها تماما، بمعنى يتخذ القرار بعدم اتخاذ أي قرار.

1-3-5. **تعدد الاستراتيجيات البديلة:** وهي مجموعة الحلول البديلة المتاحة أمام متخذ القرار، فتوفر عدة بدائل أو حلول لمشكلة معينة، يسهل عملية المفاضلة بينها باختيار البديل المناسب والذي يحقق الهدف المطلوب بأقل جهد وبأكبر كفاءة ممكنة، وإذا كان هناك نقص في المعلومات والخبرة فإن تعدد البدائل قد يصعب عملية المفاضلة بين هذه البدائل فيزيد الأمر تعقيدا بدل تسهيله.

**1-3-6. النتائج المحددة والاحتمالية للقرار وتوابع اتخاذه:** يقصد بالنتائج المحددة تحديد العائد المتوقع من كل بديل أو النتيجة التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق كل من تلك الحلول البديلة، هذا ويجب مراعاة أن أي بديل قد يترتب عليه نتائج عديدة، لهذا ينبغي أن تكون النتائج المتوقعة من البديل عند التنفيذ واضحة تماما، أما النتائج الاحتمالية للقرار فيقصد بها التعرف على احتمال تحقيق العائد أي النتيجة المتوقعة من وجهة نظر متخذ القرار إذا تم تنفيذ بديل معين.

**2. تصنيف القرارات الإدارية:** يمكن أن تصنف القرارات حسب عدة اعتبارات منها: أهمية القرار، إمكانية برمجته، المعلومات المتاحة، طريقة اتخاذ القرار، وحسب وظائف المؤسسة.

**1-2. حسب أهمية القرار:** حسب هذا المعيار نميز بين ثلاثة أنواع من القرارات وهي:

**1-1-2. قرارات إستراتيجية:** وهي القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع بيئتها إذ أنها تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة، فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط والسياسات العامة، وأهم ما يميز هذه القرارات أنها تتصف بدرجة عالية من المركزية، حيث يتم اتخاذها في قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا، تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة زمنية طويلة الأجل، تتميز بأنها غير روتينية وغير متكررة، وهي عادة معقدة لاسيما في ما يتعلق بعدد المتغيرات التي يجب أن تؤخذ بالحسبان قبل وضع الخيارات النهائية، تتخذ هذه القرارات في ظل ظروف المخاطرة المرتفعة وعدم التأكد، تتطلب موارد مالية معتبرة وحجم كبير من المعلومات وتستخدم نظم المعلومات الحديثة، وأيضا يرتبط هذا النوع من القرارات بالبيئة الخارجية ارتباطا وثيقا، لأن هذه القرارات تستهدف استخلاص الفرص أو تجنب التهديدات<sup>(7)</sup>. ومن أمثلة هذه القرارات: تحديد مجال النشاط، الوضع التنافسي، الخيارات الإستراتيجية وخيارات الأسواق والمنتجات... الخ.

**2-1-2. قرارات تكتيكية (إدارية):** وهي قرارات يتم اتخاذها من أجل تنفيذ القرارات الإستراتيجية، فهي تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف وإعداد الخطط والموازنات والاستخدام المناسب للموارد المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية، ويتصف هذا النوع من القرارات بأنها تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى، تتميز بالتغير وتغطي فترة زمنية متوسطة، تسود هذه القرارات ظروف تتسم بالتأكد النسبي أي تقل فيها درجة المخاطرة نسبيا، كما تتصف بأنها قرارات متكررة وأكثر فنية وتفصيلا، لأنها تتعلق بالمشكلات التي يوكل أمر مواجهتها إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام<sup>(8)</sup>.

ومن أمثلة هذه القرارات: تنظيم وتطوير الموارد، تقسيم المهام والوظائف، تقرير الموازنات، تحديد الصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) وكذلك المسؤولين، تنظيم العمل، أساليب التحفيز والاتصال، المعايير الرقابية وتقارير المتابعة... الخ.

**2-1-3. قرارات تشغيلية (تنفيذية):** وهي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة، وتعني غالبا بتسيير العمليات التشغيلية اليومية والأنشطة الروتينية البسيطة، وتتميز هذه القرارات بأنها عادة ما تكون لا مركزية، فهي من اختصاص الإدارة التنفيذية والمباشرة على مستوى الإدارة الدنيا، قصيرة المدى كونها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، تتميز بالبساطة ولا تحتاج إلى الكثير من الجهد والبحث والإبداع من قبل متخذيها وإنما بالاعتماد على خبرتهم وتجاربهم السابقة، لها أهمية من حيث أن كل قرار يتخذ يعد سياسة يجب إتباعها مستقبلا في الحالات المماثلة، وكذا قدرتها على إظهار النتائج في الأجل القصير، كما أن هدفها هو التخصيص الفعال لموارد المؤسسة<sup>(9)</sup>.

ومن أمثلة هذه القرارات: قرارات متعلقة بتوزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية، تشكيل فرق العمل، برامج العمل، جدولة الإنتاج، حجم ومستويات المخزون والتخزين، مراقبة الجودة، إعداد الطلبيات، أساليب الإشراف والرقابة على العمليات، سياسة التسعير، سياسة البحث والتطوير، قرارات متعلقة بالحضور والغياب، الترقية والعلاوات الدورية، وكيفية معالجة الشكاوي... الخ.

**2-2. حسب إمكانية برمجتها:** ونميز بين نوعين أساسيين هما:

**2-2-1. قرارات مبرمجة:** وهي القرارات المتعلقة بحل المشاكل المتكررة أو الروتينية، حيث يتم اتخاذها بشكل فوري ووفق إجراءات ثابتة ومتعارف عليها وباستخدام حلول نمطية محددة وواضحة، إضافة إلى أنه بالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة<sup>(10)</sup>.

ومن أهم أمثلة هذه القرارات إعداد الطلبيات، شراء المواد الأولية، دفع الأجور والتعويضات، منح الإجازات الاعتيادية والمرضية، تسعير المنتجات والسلع، منح الحسومات... الخ.

**2-2-2. قرارات غير مبرمجة:** وهي القرارات التي تتبنى حلا محددا لمشكلة جديدة (غير تقليدية) أو طارئة وغير معروفة مسبقا ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة، أو تنطوي على درجة عالية من التعقيد ولا يوجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري لأنها تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات، وتحديد المشكلة وتقديم البدائل وتقييمها، كما تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة<sup>(11)</sup>.

ومن أمثلة هذا النوع من القرارات: إنشاء فرع جديد، توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، طرح منتجات جديدة في السوق، الاندماج أو التكامل... الخ.

**2-3. حسب النمط القيادي لمتخذيها:** تتصف القرارات وفق النمط القيادي لمتخذيها أو عدد المشاركين فيها إلى نوعين أساسيين هما:

**2-3-2. قرارات فردية:** وهي القرارات التي ينفرد باتخاذها فرد واحد دون مشاركة أو التشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في المؤسسة، ذلك لأن القائد أو المدير هو الذي ينفرد لوحده في تحديد المشكلة وتحليلها ويضع بنفسه حلها، ويتخذ قراره بمضمون الحل ويطلب من مرؤوسيه تنفيذه مع تجاهل رأيهم، كما تتميز هذه القرارات بأنها سهلة وروتينية<sup>(12)</sup>.

**2-3-2- قرارات جماعية:** وهي ثمرة جهد ومشاركة بين منفذ القرار وبين أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، حيث تتم فيها المناقشة وتبادل الرأي والاستفادة من آراء واقتراحات أطراف عديدة، كما تتسم هذه القرارات بإقناع المشاركين في اتخاذها بمضمونها وسعيهم إلى إنجاح تنفيذها وتحمل مسؤوليتها، وبالنسبة لكيفية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، فليست هناك طريقة يتبعها المدير لمشاركة مرؤوسيه، فيمكن للمدير الاسترشاد بالطرق التالية: طريقة الاجتماعات، طريقة زيادة المرؤوسين وطريقة استخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة، ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها، وعلى المدير أن يختار الطريقة التي تناسب الموقف من حيث صعوبته أو الوقت المتاح لدراسته واتخاذ قرار بشأنه<sup>(13)</sup>.

**2-4. حسب ظروف صناعتها (درجة التأكد من المعلومات أو درجة المخاطرة):** يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى<sup>(14)</sup>:

**2-4-1. قرارات في حالة التأكد:** وفي هذه الحالة تتخذ القرارات في حالة تأكد تام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه، فمتخذ القرار يمتلك المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخيارته من بين البدائل الكثيرة، وبالتالي فإن الاستعانة ببعض الأساليب تكون مؤكدة ومضمونة ومعروفة بصورة مسبقة، ويمكن الاستعانة ببعض الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات في هذه الحالة كتقنية البرمجة الخطية مثلا.

**2-4-2. قرارات في حالة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، ويمكن الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالتوقع الرياضي والانحراف المعياري في ظل هذه الظروف.

**2-4-3. قرارات في حالة عدم التأكد:** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوثها أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب حالة الغموض الكامل وعدم توافر المعلومات الكافية والصحيحة، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، لكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها، أي أن النتائج المتوقع الحصول عليها تكون غير مؤكدة ولا يمكن صياغتها على شكل احتمال.

وينبغي على الإدارة تحاشي اتخاذ قرارات في ظل ظروف عدم التأكد، لأنه يمكن أن تضع المؤسسة في مواقف حرجة وغير مرغوب فيها، أو يجب عليها البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حال عدم التأكد هذه إلى حالة المخاطرة ليتمكن اتخاذ القرار المناسب.

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانه الاستعانة بمجموعة من المعايير تساعد على اتخاذ القرار مثل: "معياري أقصى/أدنى Max/min" أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى القيم، "أقصى/أقصى Max/Max" أي أقصى قيمة في مجموعة أقصى القيم، "أدنى/أقصى Min/Max" أي أدنى قيمة في مجموعة أقصى القيم.

**2-5- حسب وظائف المؤسسة:** حسب هذا المعيار نجد قرارات متعلقة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها، وعلى سبيل الذكر لا الحصر تقسم هذا النوع من القرارات إلى: قرارات تتعلق الإنتاج (مثل: حجم الإنتاج، حجم المصنع وموقعه، التصميم الداخلي للمصنع، طرق الإنتاج، إجراءات الشراء، كمية المخزون، تكنولوجيا الإنتاج... الخ)، قرارات تتعلق بالتسويق (مثل: تحديد السوق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامة التجارية المستخدمة، منافذ التسويق المستخدمة، السعر، مدى تنوع الإعلانات، طرق مكافأة رجال البيع، جهود ترويج المبيعات، بحوث التسويق المستخدمة ومداها... الخ)، قرارات تتعلق بالتمويل (مثل: الهيكل المالي، شروط الائتمان، مقدار رأس المال العامل، طرق الحصول على الأموال الجديدة، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، تحديد تكاليف العمليات، الاندماج، التصفية... الخ)، قرارات تتعلق بالموارد البشرية (مثل: مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار، مدى التدريب ونوعه، تحليل العمل وتقييمه، معالجة التأخير والغياب، أسس دفع الأجور والمرتبات، طرق الترقية، الترويج لوسائل الأمان... الخ)<sup>(15)</sup>.

### 3. خطوات عملية اتخاذ القرار: إن اتخاذ أي قرار يتم وفق الخطوات المنطقية التالية:

**3-1. تشخيص المشكلة:** تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة من أهم خطوات عملية اتخاذ القرار، لأن التحديد الدقيق للمشكلة يوفر المزيد من الجهد والوقت والمال هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن الخطأ في التحديد الحقيقي للمشكلة يؤثر دون أدنى شك على سلامة مخرجات هذه الخطوة أو الخطوات التالية وبالتالي سيكون القرار في هذه الحالة غير ملائم للمشكلة الحقيقية، ومن جهة ثالثة فإن تحديد المشكلة بشكل دقيق يكون في الغالب أهم من حلها، لذلك فإن السبيل الحقيقي لحل المشكلات يتمثل في تحديد مظاهرها وأسبابها والفصل بينها، فالمظاهر تمثل شواهد وملاحظات متكررة للمشكلة، أما الأسباب فتعد العلة الحقيقية التي أدت إلى حدوث المشكلة، وبلا شك فإن الخطأ بين المظاهر والأسباب ينتج قرار خاطئ ولا يعالج المشكلة، وعموما ما ينبغي على متخذ القرار مراعاة العوامل التالية عند تشخيصه للمشكلة على سبيل المثال هو عدم إحلال التقييم الشخصي والتقدير الذاتي محل البحث العلمي في تحديد المشكلة، الاستعانة بأهل الخبرة من داخل المؤسسة أو من خارجها لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية، التركيز على الأسباب الحقيقية للمشكلة بدل

التركيز على أعراض المشكلة مع الأخذ في الحسبان الظروف المحيطة بها، وكذا عدم تشبيه المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية تتسم بنفس الظواهر والأعراض، وأيضا ضرورة حل المشاكل المعقدة والمزمنة لتجنب استمرارها وتطورها مستقبلا.

**3-2. دراسة وتحليل المشكلة:** في هذه الخطوة يبدأ متخذ القرار في البحث وجمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها ودراستها دراسة عميقة مستفيضة فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي، ويجب على متخذ القرار أن ينتقي البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، وهذا ما يساعد على الوصول إلى القرار المناسب، وعموما تتطلب هذه الخطوة القيام بدراسة تحليلية لكافة القيود والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تمثل حدود ينبغي الالتزام بها عند تشخيص المشكلة، تصنيف وتبويب المشكلة حسب خصائصها، فهناك مشاكل روتينية وأخرى مشاكل غير روتينية، جمع المعلومات والمعطيات التي لها علاقة بالمشكلة (عن طريق الاتصال المباشر أو عن طريق الاستقصاء والمشاهدة والزيارات الميدانية وإجراء المقابلات مع الذين لهم صلة بالمشكلة، التقارير الدورية للمؤسسة التي تقوم بها المؤسسات العلمية، إضافة على آراء الخبراء والمستشارين)، كما يجب على متخذ القرار أن يحدد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة وأن يتأكد من توافقها أو تطابق حجمها مع احتياجات المشكلة، تقسيم المشكلة الرئيسية إلى مشكلات فرعية يسهل التعامل معها وتحدد متطلبات نجاح القرار بشكل أكثر فاعلية وواقعية، تحديد الأهداف التي يسعى صاحب القرار للوصول إليها، وكذا أن يقوم صاحب القرار بتنمية التوقعات ودراسة الاحتمالات أي أن يتوقع الوضعية التي ستصبح عليها مؤسسته بعد اتخاذه لقرار معين إما بتحسين الأمور داخلها أو تدهورها، وأيضا أن يقوم متخذ القرار بمقارنة المشكلة محل القرار بمشكلات شبيهة لمشكلته وخاصة تلك التي تم التعامل معها في نفس المؤسسة أو المؤسسات القريبة منها من حيث الظروف والنشاط.

**3-3. تنمية (وضع) البدائل لحل المشكلة:** بعد التعرف على المشكلة وتحليلها وتصنيفها ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها ووسائل الحصول عليها، ينتقل متخذ القرار إلى البحث عن البدائل والحلول المختلفة لحل المشكلة، فالمشكلة لا تنشأ من فراغ بل لها أسباب وتأثيرات متعددة وقد تمس أكثر من جانب في المؤسسة، لذلك فإن للمشكلة حلول كثيرة ومتعددة تتخذ كبدايل لحلها، فمن المهم أن يفكر متخذ القرار في أكبر قدر ممكن من الحلول أو سبل العمل، فكلما زاد عدد هذه البدائل زاد احتمال الوصول إلى بديل مناسب، وأيضا فإن كثرة عدد البدائل تتطلب امتلاك متخذ القرار القدرة على التحليل والابتكار والمرونة العقلية لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين، كما تعتمد عملية اقتراح البدائل على خلق المناقشات والآراء المختلفة والمعارضة كوسيلة للوصول إلى البديل الصائب.



**3-4. تقييم البدائل والمفاضلة بينها:** في هذه الخطوة يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها وتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومقارنة كل واحد منها بالآخر ومعرفة مدى مساهمة كل بديل في تحقيق الهدف وحل المشكلة المطروحة، حيث تتم عملية دراسة البدائل المحتملة ومقارنتها والموازنة بينها وتقييمها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية والمالية المتاحة وفي إطار الظروف والملابسات التي تحيط بالمشكلة موضع القرار، كما ينبغي أن يركز التقييم على معايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة، فيمكن لمتخذ القرار أن يعتمد على خبرته السابقة وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل (حالة القرارات الروتينية ذات المشكلة المتكررة) أو استخدام التكنولوجيا الحديثة للبحث والاستقصاء وتوفير البيانات (حالة القرارات غير الروتينية ذات المشكلة غير المتكررة)، كما يمكنه الاستعانة بخبرات الآخرين في ظل عدم إلمامه بكافة نقاط القوة والضعف الخاصة بكل بديل.

غير أن مرحلة تقييم البدائل تعتبر من أصعب المراحل لدى متخذ القرار كون أن دراسة البدائل وتقييمها يبنى على أساس النتائج المتوقعة من كل بديل والتي لا تظهر بصورة فعلية وواضحة إلا في المستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي على متخذ القرار التنبؤ بآثار كل بديل مستقبلاً وذلك بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للمعلومات التي تسهل عملية البحث والاستقصاء وتوفير البيانات.

**3-5. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل، وبعد قيام متخذ القرار بتحديد كافة الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة والموازنة بينها، وذلك بعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهنه، تأتي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة ثانية، وبالاعتماد على دقة المعلومات التي يستند عليها القرار وأيضا درجة المخاطرة والإمكانيات والموارد المتاحة من جهة ثالثة، وبهذه المعطيات يكون متخذ القرار قد وصل في نهاية التفكير إلى قناعة موضوعية، ذاتية ومنطقية بأن البديل الذي اختار هو الأنسب للمشكلة موضع القرار وللمؤسسة.

**3-6. تنفيذ القرار:** بعد اختيار البديل المناسب يجب وضعه حيز التنفيذ والتطبيق، وهو ما يتطلب من متخذ القرار شرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ ومناقشتهم به والاستماع إلى وجهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الدافع لديهم بتنفيذه، إذ أن تعاون العاملين ومشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال، كما ينبغي على متخذ القرار أن يضع جدول زمني ومالي لتنفيذ القرار مما يسهل عملية الرقابة على حسن التنفيذ، وأن يحدد أيضا الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة

العقبات التي تحول دون التنفيذ أول بأول والعمل على حلها وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ.

**3-7. متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج:** بعد تطبيق القرار وظهور نتائجه، يقوم متخذ القرار بتقييم النتائج وتحليلها ومقارنتها بالأهداف المسطرة، وهذا للحكم على درجة فعاليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، ففي هذه المرحلة يمكن التعرف على أي قصور أو العقبات التي تنشأ خلال التنفيذ وبالتالي تعديل القرار واتخاذ إجراءات تصحيحية إضافية لتنفيذه، وعموماً من أهم مزايا هذه الخطوة هو أن عملية تقييم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن من اكتشاف المشكلات والمعوقات التي يقابلها تنفيذ القرار، وبالتالي العمل على حلها مبكراً أو الحد منها بقدر الإمكان واتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار (إلغائه أو تعديله جزئياً أو كلياً أو الإصرار على تنفيذه على حالته مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذه)، كما أن عملية متابعة تنفيذ القرار تنمي لدى متخذ القرار أو مساعديه القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى تنمي عملية متابعة تنفيذ القرار روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

#### **4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصعوبات اتخاذه**

**4-1. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:** تؤثر على عملية اتخاذ القرار عدة عوامل، أهمها مايلي<sup>(16)</sup>:

**4-1-1. تأثير البيئة الخارجية:** باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، ومن بين عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار نجد: العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والقيم والعادات، ويضاف إليها تأثيرات القرارات التي تتخذها المؤسسات والمنظمات الأخرى في المجتمع سواء أكانت منافسة للمؤسسة أو تتعامل معها.

**4-1-2. تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية في المؤسسة ومنها: حجم المؤسسة ومدى نموها، عدد العاملين فيها وعدد المتعاملين معها، الظروف الداخلية المحيطة بعملية اتخاذ القرار، تأثير القرار على الموارد المالية والبشرية والفنية، الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، إمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية... الخ، لذا يجب على الإدارة أن تعمل على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ من حيث الوقت الملائم وبالشكل المطلوب، كما يجب عليها أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وأن تشجع العاملين على وتحفزهم على الابتكار والإبداع.

**4-1-3. تأثير متخذ القرار:** ترتبط عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه والتي تتأثر بدورها بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى

حدوث أربعة أنواع من السلوك لدى متخذ القرار هي: المجازفة، الحذر، التسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وخبرته ومهاراته وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر أيضا في عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك فإن أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف المؤسسة غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية والتي قد تتفق مع أهداف المؤسسة وقد تتعارض معها في بعض الجوانب، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

**4-1-4. تأثير ظروف القرار:** ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاث حالات لاتخاذ القرار على النحو التالي: ظروف عدم التأكد، ظروف التأكد وظروف المخاطرة، ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، ويبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة، وأخيرا فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

**4-1-5. تأثير أهمية القرار:** إن اتخاذ قرار لحل مشكلة معينة يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يمكنه التوصل إلى حلها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية: عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير، تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد والوقت اللازم لاتخاذه.

**4-2. الصعوبات (المشاكل أو المعوقات) التي تعترض عملية اتخاذ القرار:** يكون متخذ القرار في أغلب الحالات معرضا لجملة من الصعوبات عند اتخاذه لقرار معين، أهمها مايلي<sup>(17)</sup>:

\* عدم إدراك متخذ القرار للمشكلة وتحديدها بدقة، مما يؤدي به إلى تركيز اهتمامه وقراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية؛

\* عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار؛

\* نقص المعلومات المتوفرة حول المشكلة وعدم جودتها، وكذا عدم دقتها في شرح الحقائق المتعلقة بالمشكلة موضوع الدراسة والتحليل؛

\* عدم تخصيص الوقت الكافي لتحديد المشكلة ودراسة وتقييم البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب؛

\* صعوبات تتعلق بشخصية متخذ القرار أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلباً على أفكاره وتطلعاته وبالتالي يؤثر على المؤسسة ونجاحها، يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل المؤسسة؛

\* صعوبة التعرف على مزايا وعيوب البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وتتجلى هذه الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة، حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة؛

\* عدم توصيل القرارات إلى المسؤولين على تنفيذها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة؛

\* عدم وجوب تجاوب وانسجام بين المدير متخذ القرار والمسؤولين عن تنفيذ القرار، فانفراد المدير باتخاذ القرار وعدم فتح وخلق مجال للحوار مع المعنيين باتخاذ القرار وذلك من خلال المناقشة والبحث عن أفضل البدائل، سيؤدي إلى مناهضة القرارات في حالة فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية، كما أن بعض المسيرين في العديد من المؤسسات يتجنبون عملية تنفيذ القرارات التي تتخذ من أطراف أخرى غير متوافقة معه، أو في حالة تناقض القرار مع القوانين المعمول بها في المؤسسة، وأن تطبيق مثل هذه القرارات قد يخلق عدة مشاكل في عملية التسيير.

**5. الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار:** تتعد أساليب اتخاذ القرار وتتنوع في صعوبة اتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج، حيث يمكن استخدام الأساليب التقليدية من أجل إيجاد الحل المناسب لمشكلة معينة، والتي تفنقر للتدقيق والتمحيص العلمي وعدم اهتمامها بالبحث عن البدائل المتاحة أو مراعاة الظروف البيئية المحيطة، وإنما تعتمد على الخبرة والتجربة، دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها، وكذا التقدير والتخمين والحكم الشخصي، لكن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذ القرارات الرشيدة، وبالتالي وجب تدعيمها بأساليب علمية حديثة أكثر صعوبة وتعقيداً وتعد انعكاساً للمدخل العلمي في الإدارة، وتعتمد هذه الأساليب بدورها على أسلوبين رئيسيين هما (18):  
الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي.

**5-1. الأساليب الكيفية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار:** يستخدم في الأسلوب الكيفي عد طرق أهمها:  
طريقة دلفي وطريقة العصف الذهني.

**5-2. الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار:** يعتمد الأسلوب الكمي على استخدام النماذج الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات وتقنيات الحاسوب لحل المشكلات المعقدة في التسيير، وكذا اتخاذ

قرارات أكثر عقلانية وبعيدا عن الحدس والتخمين الشخصي، كما أن استخدام هذه الأساليب يعد خطوة متقدمة وهامة تهدف إلى إحلال المنطق العلمي محل القواعد العشوائية وأسلوب التجربة والخطأ المتبعة سابقا في تحليل البيانات، وهذا من أجل الوصول إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية، ومن أهم الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار نجد: نظرية الاحتمالات، بحوث العمليات، البرمجة الخطية، نظرية المباريات، نظرية صفوف الانتظار، المحاكاة، البرمجة الديناميكية، شجرة القرار، التحليل الشبكي، نماذج التخزين، تحليل المدخلات والمخرجات، تحليل السلاسل الزمنية، نماذج الانحدار وسلاسل ماركوف.

وفي الأخير يمكن القول أن استخدام أحد الأساليب السالفة الذكر دون الآخر يتوقف على طبيعة متخذ القرار نفسه ومدى تقديره لصعوبة تحديد المشكلة أو سهولتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى التعرف على الظروف والمتغيرات المؤثرة عليها، كذلك فإن استخدام أسلوب دون آخر يتأثر بمدى توافر الإمكانيات اللازمة لتطبيقه ومدى الاستخدام الفعال للبيانات والمعلومات المتاحة، لأنها تشكل القاعدة الأساسية التي يعمل متخذ القرار من خلالها للوصول إلى القرار الرشيد، إضافة إلى أن حالات ومواقف اتخاذ القرار (حالة التأكد، حالة عدم التأكد وحالة المخاطرة) تفرض على متخذ القرار نوع المعيار أو الأسلوب الذي يعتمده في اتخاذ قرار حل مشكلة معينة، لذا من المفيد دراسة معايير وأساليب اتخاذ القرار حسب كل موقف من مواقف وظروف اتخاذ القرار.

**6. علاقته اتخاذ القرار بالتخطيط المالي:** يمكن إبراز هذه العلاقة من خلال علاقة اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط عموما ثم علاقة اتخاذ القرار بأدوات التخطيط المالي.

**6-1. علاقة اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط:** يعد اتخاذ القرار عملية مستمرة ومتداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الأهداف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تخصيص الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها<sup>(19)</sup>.

**6-2. علاقة اتخاذ القرار بأدوات التخطيط المالي:** يمكن إبراز هذه العلاقة في العناصر التالية<sup>(20)</sup>:

**6-2-1. أنواع القرارات المالية من منظور التحليل المالي:** تنقسم القرارات المالية حسب أغلب المختصين في مجال الإدارة المالية إلى الأنواع التالية:

**أ. قرارات الاستثمار:** ويهتم هذه النوع من القرارات بتحليل وتقييم بدائل الاستثمار وكيفية حساب تكلفة الفرصة البديلة للأموال وأسس حساب مخاطر الأعمال.

**ب. قرارات التمويل:** وهي تلك القرارات التي تتعلق بكيفية تخصيص الموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة، وتحديد مصادر التمويل التي سوف يتم الاعتماد عليها في توفير تلك الأموال سواء كانت مصادر قصيرة الأجل

كالائتمان التجاري والائتمان المصرفي، أو مصادر طويلة الأجل مثل القروض والأسهم والسندات، وأن هذه القرارات تأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية: هيكل التمويل وتركيبته، العائد المتوقع، التكلفة، الوقت، والتوزيعات النقدية.

**ج. قرارات التحليل والتخطيط:** إن هذا النوع من القرارات يمثل الحدود المشتركة بين التمويل والاستثمار، حيث يساعد التحليل في تقويم الأداء الحالي للمؤسسة وبواسطته يستطيع المدير المالي من مواجهة وتحديد المشاكل المحتملة لأنه يمثل جهاز الإنذار المبكر للمؤسسة، كما يساعد أيضا في مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات العاملة في نفس النشاط أو القطاع، أما التخطيط فإنه يساعد في وضع الخطط المحتملة من خلال دراسة الاحتمالات في تحديد النتائج المطلوبة استنادا إلى المؤشرات المالية المتاحة.

**د. قرارات توزيع الأرباح:** وهي القرارات المتعلقة بسياسات توزيع الأرباح والتي يتم وضعها في ضوء تأثير تلك السياسات على مالكي المؤسسة وسلوكهم المستقبلي وخاصة فيما يتعلق بالاحتفاظ بالمؤسسة أو التصرف فيها، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى انهيار قيمة المؤسسة وتعرضها للإفلاس.

وفي ظل هذا التقسيم للقرارات المالية، فإن وظائف الإدارة المالية يمكن أن تقسم إلى وظيفة التخطيط المالي (التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة من حيث النوع والقيمة والوقت)، وكذا وظيفة الحصول على الأموال واستثمارها (الاختيار المناسب من بين المصادر المتاحة للتمويل واستخدامها بشكل عقلاني وجيد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي هي أهداف الوظيفة المالية)، إضافة إلى وظيفة الرقابة المالية (تقييم كفاءة السياسات المالية ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف ودقة تنفيذها والتعرف على الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب).

## 6-2-2. دور المعلومات التي تحتويها القوائم المالية في ترشيد القرارات الإدارية: يمكن إبراز ذلك فيما يلي:

\* تعتبر المعلومات الموجودة في القوائم المالية هي المادة الخام للقيام بعمليات التحليل المالي، وذلك من أجل تقييم الأداء السابق واقتراح السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتحفيز الأداء، وعلاج ما قد يكون من انحرافات، وعمل خطط في المستقبل، لذلك فإن التحليل المالي يزود متخذ القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة لترشيد قراره، وذلك انطلاقا من أن كل تصرف وظيفي له جانب مالي؛

\* من المؤكد أن فاعلية نتائج التحليل المالي ترتبط بما يتوافر من مصداقية وسلامة المعلومات التي تحتويها القوائم المالية المعتمدة للتحليل، أو بمعنى آخر كلما زادت الدقة والمصداقية في البيانات والمعلومات المدرجة في القوائم المالية محل التحليل، كلما توافر للإدارة أسس أكثر موضوعية ودقة لترشيد اتخاذ القرارات، لذلك يوجد ارتباط طردي وقوي بين توافر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وبين كفاءة وفاعلية القرارات المبنية على نتائج التحليل المالي لتلك القوائم؛

\* توجد في الوقت المعاصر ثقة كبيرة في أوساط المديرين ومجالس الإدارات بخصوص أهمية الاستعانة بأساليب وأدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية التي تتم في المؤسسة، وهذا ما يتطلب امتلاك القائمين بعملية التحليل المالي المهارات اللازمة والخبرات الكافية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من عمليات التحليل والتفسير لنتائج التحليل المالي، كما أن ترشيد القرارات الإدارية يتوقف على توفير القدر الكافي من البيانات والمعلومات، وأن نجاح التحليل المالي في توفير الكثير من احتياجات متخذي القرارات من مؤشرات ودلالات مهمة تساعدهم في اتخاذ قرارات جيدة - وذلك رغم الندرة في المعلومات في بعض الأحيان والتي تفرض درجة ما من المخاطرة المحسوبة-، إنما يتوقف على القدرات والمهارات والخبرات الذاتية للمديرين وللقائمين بعملية التحليل المالي، وعن مدى توافر شروط ومقومات الإفصاح المحاسبي والدقة والشمول في عرض القوائم المالية، وهذا انطلاقاً من العلاقة الطردية والقوية بين توافر متطلبات ومقومات الإفصاح المحاسبي وبين فاعلية القرارات الإدارية.

## هوامش المحور الثاني:

1. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص163.
2. ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2017-2018، ص19.
3. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، 2009، ص125.
4. فتيحة بلحاج، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد 07، 2016، ص270 بتصرف.
5. ميرنا أبو نجم، مرجع سابق، ص20.
6. شريفة بن غذفة، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية: دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص على النفس المعرفي، جامعة سطيف 02، 2013-2014، ص ص 62-65.
7. نفس المرجع السابق، ص119.
8. فرحات غول، مرجع سابق، ص165.
9. سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، 2013، ص ص 426-427.
10. طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص ص 255-256.
11. محمد حنفي نور تبيدي، مبادئ الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الخامسة، 2022، ص128.
12. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص222.
13. كمال بربير، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996، ص170.
14. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص ص 224-227.
15. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 161-163.
16. إلياس بن سبع، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل: دراسة حالة شركة نفضال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2009-2010، ص ص 87-88.
17. سالم محمد عبود، أحمد فهمي البرزنجي، التحليل المالي: منهج تحليلي لتقويم الأداء ودعم العملية الإدارية، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، الطبعة الأولى، 2019، ص253.
18. فتيحة بلحاج، مرجع سابق، ص ص 278-282.
19. سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص414.
20. سالم محمد عبود، أحمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص ص 257-261.



## أسئلة نظرية خاصة بالمحور الثاني

<p><b>سؤال 01:</b> ماذا يقصد بالعبارات والمصطلحات التالية: اتخاذ القرار عملية ديناميكية ومستمرة، تعدد الإستراتيجيات البديلة، متخذ القرار، قرارات في حالة عدم التأكد، قرارات تتعلق بالموارد البشرية، تشخيص المشكلة، تأثير أهمية القرار، الأسلوب الكمي في اتخاذ القرار.</p>
<p><b>سؤال 02:</b> قارن بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية من حيث المجال الزمني، درجة المركزية، الجهة التي تقوم باتخاذها، طبيعة القرار ودرجة المخاطرة. مع إعطاء مثال عن كل نوع.</p>
<p><b>سؤال 03:</b> قارن بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.</p>
<p><b>سؤال 04:</b> تحدث عن مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.</p>
<p><b>سؤال 05:</b> من بين مراحل اتخاذ القرار، هناك مرحلة تقييم البدائل والمفاضلة بينها. ماذا يقصد بها؟.</p>
<p><b>سؤال 06:</b> وضح خصائص الظروف المختلفة التي يتخذ في ظلها القرار.</p>
<p><b>سؤال 07:</b> اشرح بدقة طبيعة العلاقة بين أنواع القرارات الإدارية وأنواع نظم المعلومات المناسبة لها وذلك وفق البنية الهرمية للمؤسسة.</p>
<p><b>سؤال 08:</b> ماهي معوقات استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات؟.</p>
<p><b>سؤال 09:</b> أذكر مع شرح مختصر أنواع القرارات المالية من منظور التحليل المالي.</p>
<p><b>سؤال 10:</b> وضح بدقة طبيعة العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية وجودة ترشيد القرارات.</p>

## المحور الثالث: الرقابة المالية

### تصميم هيكل المحور

1. مفاهيم أساسية حول الرقابة المالية
2. مراحل وخطوات الرقابة
3. أنواع الرقابة
4. أدوات وأساليب الرقابة
5. خصائص الرقابة الفعالة
6. معوقات الرقابة
7. العلاقة بين التخطيط المالي والرقابة المالية

### العناصر المستهدفة

يتمكن الطالب من خلال هذا المحور أن يتعرف على مايلي:

- \* مفهوم الرقابة المالية، أهميتها وأهدافها.
- \* مختلف معايير تصنيف الرقابة.
- \* مراحل وخطوات القيام بعملية الرقابة.
- \* أهم الأدوات والأساليب المستخدمة في الرقابة.
- \* خصائص الرقابة الفعالة وأهم معوقات القيام بها.
- \* طبيعة العلاقة بين التخطيط المالي والرقابة المالية

## تمهيد:

إن وضع الخطط وبناء الهياكل التنظيمية وتوجيه العاملين، والتأكد من أن كل أنشطة المؤسسة يتم أداؤها كما هو محدد في الخطة، وبتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بصورة مرضية، وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالي من الفعالية والعلاقات الإنسانية السليمة، لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة، ولذلك فالرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة أو تكون بديلا عنها.

### 1. مفاهيم أساسية حول الرقابة:

**1-1. مفهوم وخصائص الرقابة:** قبل تعريف الرقابة المالية نعرف أولا وظيفة الرقابة، هذه الأخيرة عرفت بأنها "أنشطة إدارية منهجية تقوم بها جهات مختصة، تشمل المتابعة المستمرة للأداء والتحقق من أن تلك الأنشطة يتم إنجازها طبقا لما هو مخطط له ووفقا للمعايير والمقاييس المحددة مسبقا من حيث التكلفة والجودة ومقارنته بالمستهدف، من أجل تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية عن هذه الانحرافات، والبحث عن أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية لتفادي ظهورها وتكرارها مستقبلا، والتي تحقق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل بلوغ أهدافها"<sup>(1)</sup>.

أما أهم التعاريف المقدمة للرقابة المالية نذكر مايلي:

تعرف الرقابة المالية على أنها: "مجموعة من الإجراءات تقوم بها أجهزة معينة بغية المحافظة على أموال الدولة والمؤسسات، وضمان حسن تحصيلها مع إنفاقها بدقة وفعالية ووفق ما أقرته الإدارة العليا، مع التأكد من سلامة نتائج الأعمال والمراكز المالية، وتحسين معدلات الأداء والكشف عن المخالفات والانحرافات والبحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوثها، ثم اقتراح وسائل لعلاجها لتجنب الوقوع فيها مستقبلا"<sup>(2)</sup>.

كما تعرف الرقابة المالية من وجهة نظر مختصي المالية على أنها: "منهج علمي شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمحاسبية والإدارية بغية التأكد من المحافظة على الأموال العامة ورفع كفاءة استخدامها"<sup>(3)</sup>.

وتعرف الرقابة المالية كذلك على أنها: "مجموعة من الإجراءات والعمليات اللازمة التي توضع للتأكد من مطابقة التنفيذ الفعلي للقوانين والخطط والسياسات الموضوعة مع ما هو وارد في الموازنة، بقصد تحديد الانحرافات وتحليلها ومعالجتها في الوقت المناسب، إضافة إلى المحافظة على المال العام من عمليات الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستعمال"<sup>(4)</sup>.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "الرقابة التي تستهدف التأكد من حسن استعمال المال العام مما يتفق مع أهداف المنظمة وتحقيق الغايات المالية والمحاسبية، عن طريق الالتزام بالبيانات والإجراءات المالية والمحاسبية والمحافظة على موارد وممتلكات وأصول تلك المنظمة، والتحقق من التزام الإدارة بالتشريعات المعمول بها في

تحصيل الإيرادات العامة وصرف النفقات العامة والتأكد من أن النفقات تتم في الأوجه المحددة قانوناً وبما يخدم المصلحة العامة<sup>(5)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرقابة المالية بأنها: إحدى عناصر العملية الإدارية والتي تشمل كل الجوانب والمراحل المالية والقانونية والمحاسبية والإدارية بغية المحافظة على الأموال العامة من الاختلاس وسوء التصرف، والتأكد من استعمالها في الأوجه المتفق عليها وفقاً للقوانين سارية المفعول، بغرض تحقيق أعلى درجات الفعالية والفاعلية في مختلف الإنفاق العام، أو تحصيله بما يخدم المصلحة العامة، وكذلك القيام بعملية الكشف عن كل المخالفات والانحرافات التي وقعت أثناء عملية التنفيذ وقبلها، والعمل على علاجها في الوقت المناسب لتقادي تكرارها في المستقبل.

وقد ركزت التعاريف السابقة على الخصائص التالية للرقابة المالية:

- \* لا يمكن ضمان فاعلية الرقابة إلا إذا سبقتها قرارات تخطيطية على مستوى عالي من الدقة؛
- \* يشمل نطاق الرقابة كافة الأعمال والتصرفات في المؤسسة، وتمتد إلى كافة المستويات التنظيمية، وتستهدف تحديد مراكز المسؤولية عن حدوث الأخطاء والانحرافات؛
- \* لا يعكس مفهوم الرقابة فقط اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وإنما توقع هذه الانحرافات واكتشافها قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وأن تعتمد في هذا على حقائق الماضي كمرشد لتلافي الوقوع في الأخطاء في المستقبل، وهذا انطلاقاً من العلاقة التكاملية بين الرقابة والتخطيط، وبما أن هذا الأخير له علاقة بالمستقبل يصبح للرقابة بالتبعية صلة مماثلة بالمستقبل؛
- \* يعتمد نجاح عملية الرقابة على تقديم معلومات دقيقة وصحيحة، في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، وهذا من أجل مساعدة متخذ في اتخاذ قرارات رشيدة والتركيز والانتباه بسرعة للانحرافات التي تشكل عراقيل لسير العملية الإدارية في المؤسسة بالشكل المناسب.

## 1-2. أهمية الرقابة: تتلخص أهمية الرقابة فيما يلي<sup>(6)</sup>:

- \* توجيه إدارة المؤسسة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من أجل تقادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط؛

\* المساهمة في تغيير وتعديل البرامج والخطط، وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، كما أن تعديل الخطط يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تتراكم وتكبر دائرة الانحرافات وتتسبب في مشكلة كبيرة، لا يمكن بعدها من تحقيق الخطط المرجوة؛

\* المساعدة في تحديد مراكز المسؤولية عن حدوث الأخطاء والانحرافات وبالتالي معرفة المقصرين من العاملين ومعاقتهم، وتشجيع ومكافأة العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، أو أسهموا في منع الانحرافات أو التقليل من الأخطاء أو حتى في الكشف عنها عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها، وتحفيزهم معنويا ماديا؛

\* تضمن الرقابة جودة في الإنتاج، تقليل تراكم الأخطاء، التحكم في التكاليف والوقت وتصحيح ومعالجة الأخطاء التي وقعت أثناء القيام بالعمليات والتي يمكن أن تشكل خطرا على المؤسسة؛

\* تساعد الرقابة المؤسسات في الانسجام مع التعقيد التنظيمي المتزايد الناتج عن كبر حجم المؤسسة، إنتاج وبيع منتجات كثيرة، استخدام مواد أولية متنوعة، تغطية مساحات جغرافية واسعة، تعدد المنافسين ووجود منتجات بديلة، وذلك عن طريق توضيح طبيعة هذا التعقيد، كيفية التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله؛

\* يتم تنفيذ الخطط في المؤسسة بواسطة العنصر البشري والذي يختلف من حيث خبرته ومهاراته، دافعيته للعمل وأمانته، كما أن الخطط في حد ذاتها قد تكون متقدمة وتحتاج إلى مراجعة، وكل هذه الأسباب تجعل عملية الرقابة ضرورية وحتمية ومكملة لباقي الوظائف الإدارية؛

\* تظهر أهمية الرقابة أيضا عند ظهور تعارض أو اختلاف بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المؤسسة ويؤدي في أغلب الأحيان إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين وبالتالي انخفاض أدائهم، وتساعد الرقابة في هذه الحالة المديرين على تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الموقف تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

### 1-3. أهداف الرقابة: للرقابة أهداف عديدة أهمها(7):

\* تستهدف الرقابة تحقيق المصلحة العامة من خلال التأكد من تطبيق القوانين، دقة الأداء، كفاءة الأنشطة، فعالية التخطيط، حسن التنظيم، العقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مادية أو مالية أو بشرية أو تكنولوجية؛

\* اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو فور وقوعها، ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها النسبية وكذا تحديد وتحليل الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات، والتي ترجع في بعض الأحيان إلى قصور في الخطة الموضوعية أو حدوث معوقات لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة، وهذا ما يتطلب اتخاذ إجراءات لازمة لمنع حدوثها أو تصحيحها، إضافة إلى أن الرقابة تعمل على تحديد مراكز المسؤولية الإدارية.

\* تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك عن طريق مساعدة المسيرين على استباق التغيرات التعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة؛

\* تحقيق الانسجام مع المتغيرات التنظيمية؛

\* استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاحتيال واكتشاف ما يقع منها أول بأول، وكذا الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها وتوفير أساليب حديثة لحلها؛

\* التحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة العليا للمؤسسة لتنفيذ الأعمال والمهام، وأيضا التأكد من أن هذه الأعمال تسير ضمن القوانين واللوائح والإجراءات المقررة وأنها تؤدي بأفضل الطرق، إضافة إلى التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المؤسسة على علم وإمام كافي بما يجري من أعمال في باقي المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا ما يضمن في الأخير تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية.

**2. مراحل وخطوات الرقابة:** تتم عملية الرقابة وفق مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة تتمثل في:

**2-1. تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية:** لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة بفعالية يجب وضع معايير أداء موضوعية لمجالات العمل الرئيسية تسعى مختلف الوحدات والأقسام والأفراد لتحقيقها، ولذلك يساعد تحديد الأهداف بدقة في أي مؤسسة على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب على المؤسسة أن تحدد معايير واضحة ومحددة بدقة تتناسب مع موضوع القياس وذلك لتقييم نتائج الأداء على أساسها، وتتوقف هذه الدقة على طبيعة الإنجاز الخاضع للعملية الرقابية<sup>(8)</sup>.

وعموما يمكن تقسيم المعايير المستخدمة في قياس الأداء إلى معايير مادية أو طبيعية (مثل: معايير كمية الإنتاج أو كمية المبيعات)، معايير مالية، ومن بينها معايير التكلفة (مثل: تكلفة المبيعات، تكلفة المواد، تكلفة العمالة)، كما نجد معايير مرتبطة برأس المال (مثل: معدل العائد على الاستثمار، معدل دوران رأس المال ونسبة الديون إلى الأموال الخاصة)، إضافة إلى معايير الربحية (مثل: معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه). وأيضا معايير زمنية (مثل: إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية). إضافة إلى معايير غير ملموسة أو نوعية (مثل: معايير تحديد كفاءة المدير، مدى نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتماء، قياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل، قياس السلوك المهني للأفراد، قياس الرضا الوظيفي للعاملين... الخ)<sup>(9)</sup>.

**2-2. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير:** بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تقاس النتائج بواسطة المعايير المحددة لقياسها، حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط أو المستهدف وهذا من أجل تحديد نوع وطبيعة الانحرافات سواء أكانت إيجابية أو سلبية، فإذا تطابقت النتائج المحققة مع النتائج المستهدفة أو وجدت انحرافات بسيطة يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف، وبذلك انتهت عملية الرقابة، أما إذا كانت هناك

فروق وانحرافات معتبرة بين النتائج المحققة والأهداف المقررة فتستمر الرقابة في قياس الانحرافات وتحديد أسبابها وعلاجها، وذلك باتخاذ التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب حتى يتم القضاء على المشكلات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب(10).

ويجب التنبيه في الأخير أن طرق قياس الأداء تتنوع حسب تعدد أوجه النشاط من مؤسسة لأخرى، كما تتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة مجموعة من العوامل أهمها(11):

\* ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس وخاصة في الجوانب غير الملموسة، وذلك للتمكن من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً، وكذا ضرورة توفر الشخص المسؤول على البراعة التي تمكنه من تحديد كمية ونوع البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات؛

\* ضرورة اهتمام الإدارة بقياس النتائج الكمية والنتائج النوعية (الكيفية)؛

\* يجب أن تهتم الرقابة بمتابعة الحالات الخاصة التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية، لأنها تعني أن أمر غير عادي يحدث ويؤدي إلى نتائج خطيرة، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته؛

\* استخدام التنبؤ في الرقابة خاصة في حالة إتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي؛

\* استخدام العينات في القياس وذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية؛

\* إتباع طرق مناسبة للحصول على معلومات وبيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية، ومن أهم هذه الطرق: الملاحظة الشخصية، الحوار، الاجتماعات والتقارير الرقابية، ويجب توفر عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسؤول عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

**2-3. قياس الانحرافات وتحليل أسبابها:** بعد الانتهاء من عملية المقارنة يتم تحديد طبيعة الانحرافات ودرجة تأثيرها على الهدف، إذ يجب تحليل وتفسير الانحرافات التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها والتي لها تأثير سلبي على الهدف والتي تستدعي اتخاذ قرار فوري لتصحيح مسارات أدائها، فوجود انحرافات أو فروق بين الأداء المحقق والأداء المخطط، يتطلب من الجهات المسؤولة في المؤسسة التعرف على نوع وطبيعة هذه الانحرافات وأبعادها وتحديد وتحليل أسبابها، فقد تعود الأسباب إلى خطأ في الخطة أو خطأ في التنفيذ أو خطأ في المعيار الخاص بالقياس(12). وبمعنى آخر قد ترجع أسباب الانحرافات إلى عوامل تقع تحت سيطرة الإدارة (أسباب مالية أو فنية أو تشغيلية أو إنسانية أو تنظيمية)، وقد تعود إلى أسباب الانحرافات إلى عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة (سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية)، أم إلى مزيج من كل تلك العوامل السابقة.

**2-4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات:** بعد معرفة أسباب الانحرافات ومكانها تتخذ المؤسسة القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتصحيح مسارات الأداء المسببة للانحرافات والوصول بالأداء الفعلي إلى مستويات ومعايير الأداء المطلوبة، وهو ما يمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة، ففي حالة وجود الانحرافات غير المرغوبة تبدأ الإدارة في دراسة البدائل المختلفة لعلاج الفروق وتصحيح الانحرافات وتقرن هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وإمكان تنفيذها وتختار أنسبها بحيث يتم تصحيح الانحرافات والقضاء على المشكلات والمعوقات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب، ومنع تكرارها أو حدوثها في المستقبل، وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية الملائمة التي يتطلبها التنفيذ، وبذلك تتأكد إدارة المؤسسة أن الحل الذي طبق قد عالج المشكلة فعلا وصحح الخطة وتم بناؤها على أساس سليم.

وبصفة أدق فقد يشتمل الإجراء التصحيحي على الجوانب التالية<sup>(13)</sup>:

**2-4-1. تعديل ظروف العمل:** يجب العمل قدر الإمكان على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة، لأنه كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرقت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المرغوب فيها.

**2-4-2. تحسين طرق اختيار المورد البشري وتدريبه وتحفيزه:** إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة، تتوقف على درجة التدريب والتوجيه التي يتلقاها المورد البشري، كما تتطلب من الإدارة الاهتمام والعناية بهذا المورد الغالي والعالي التكلفة وتحفيزه ماديا ومعنيا لبذل أقصى جهوده في تحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة.

**2-4-3. تعديل الخطة عند الحاجة:** تعتبر الخطط نتيجة الاجتهادات الشخصية وبالتالي فهي عرضة للأخطاء، وعلى المسؤول مراجعتها ومراقبتها من حين لآخر.

**2-4-4. البحث عن الأسباب وليس الظواهر:** يجب على المسؤول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب الانحرافات الحقيقية وليس العرضية.

### 3. أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع عديدة وذلك حسب العديد من المعايير المعتمدة في تصنيفها، وذلك كمايلي:

**3-1. الرقابة حسب المستويات الإدارية:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي<sup>(14)</sup>:

**3-1-1. الرقابة الإستراتيجية:** تتم بواسطة الإدارة العليا، والغرض منها هو تقييم الأداء الكلي للمؤسسة حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة أو وحدات أعمالها أو أقسامها ووظائفها الرئيسية وهذا من أجل مساعدة المؤسسة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاثة (الكلي، الأعمال والوظيفي) بفعالية.



**3-1-2. الرقابة التكتيكية (الهيكلية):** يقوم بها مديرو الإدارة الوسطى بشكل دوري أسبوعيا أو شهريا، وتهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها، واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر، وهذا من أجل مساعدتها للوصول إلى أهدافها.

**3-1-3. الرقابة التشغيلية:** هي مسؤولية الإدارة الدنيا، وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية، واتخاذ القرار التصحيحي كلما تطلب الأمر.

**3-2. الرقابة من حيث توقيت أو موعد إجرائها:** يمكن تصنيف الرقابة وفق موعد إجرائها وتركيزها على الإنجاز إلى ثلاثة أنواع هي (15):

**3-2-1. الرقابة السابقة للتنفيذ:** وتسمى أحيانا الرقابة القبلية أو المانعة أو الوقائية، وهذا النوع من الرقابة تحدث قبل أداء العمل، وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها وذلك من خلال الكشف عن المشاكل المتوقعة، وهذا ما يتطلب من إدارة المؤسسة وضع وتطوير السياسات والإجراءات لمعالجتها وكذا القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعلومات المتعلقة بالتغيرات البيئية التي يحتمل أن تؤثر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

**3-2-2. الرقابة المتزامنة للتنفيذ:** وتحدث أثناء أداء العمل أو التنفيذ، حيث تراقب سير العمل أول بأول، فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا، لاكتشاف الأخطاء أو المشاكل وقت حدوثها، ومتابعة التقدم في الأداء ومعالجة المشاكل حال وقوعها، ومنع استفحال آثارها السلبية.

**3-2-3. الرقابة بعد التنفيذ (البعديّة أو اللاحقة):** وتركز على رقابة المخرجات أو بعد نهاية تنفيذ العمل، وتستخدم في حالة عدم إمكانية تطبيق كل من النوعين السابقين، أو في حالة عدم التمكن من إدخال التصحيح اللازم على الأخطاء أو المشاكل، ويتمثل هدفها الرئيسي في حل المشاكل ولكن بعد حصولها ومحاولة تلاقي تكرارها مستقبلا مرة أخرى.

**3-3. الرقابة من حيث المصدر:** يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين وهما:

**3-3-1. الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم وموقعهم في التنظيم، وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل (16).

**3-3-2. الرقابة الخارجية:** وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة مستقلة متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثل المدقق الخارجي، المجلس الأعلى للمحاسبة والمراقب المالي في حالة الرقابة على المؤسسات العمومية، كما يعد هذا النوع من الرقابة الخارجية عملا مكملا للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت

الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه لا حاجة إلى رقابة خارجية، وعليه فإن هذه الأخيرة عادة ما تكون شاملة أي غير تفصيلية<sup>(17)</sup>.

**3-4. الرقابة حسب المجال:** تحدد مجالات الرقابة في أي مؤسسة من المؤسسات في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد وهي<sup>(18)</sup>:

**3-4-1. الرقابة المادية:** وهي التي تمارس على الموارد المادية في المؤسسة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والآلات وصيانتها وضبطها.

**3-4-2. الرقابة على الموارد البشرية:** وهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المؤسسة وكذلك تقييم أدائهم ومكافأتهم.

**3-4-3. الرقابة على المعلومات:** تتمثل في الرقابة على مصادر هذه المعلومات وعلى جودتها (الدقة، الصحة، الكفاية والوقت المناسب) وكذا الرقابة على أمن وسرية المعلومات.

**3-4-4. الرقابة على الموارد المالية:** وتتضمن متابعة والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة. كما أن هذه الرقابة لها علاقة بكافة أنواع الرقابة في المجالات الأخرى كالإنتاج، الشراء، التخزين، والموارد البشرية، التسويق والبحث والتطوير.

**3-5. الرقابة المالية وفقا للنظم المحاسبية والاقتصادية:** وتقسم الرقابة المالية وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع أساسية هي<sup>(19)</sup>:

**3-5-1. الرقابة المالية المستندية (المحاسبية):** ويتمثل هذا النوع في الرقابة على السجلات والمستندات المتعلقة بالعمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة للتأكد من صحتها ومطابقتها لما هو مسجل بالدفاتر وأنها تمت وفقا لقواعد العمل المحددة وفقا للوائح والتعليمات والقوانين الصادرة عن مختلف الجهات المسؤولة. كما يطلق أيضا على هذا النوع من الرقابة مصطلح الرقابة المحاسبية نظرا لتركيزها على استخدام الأساليب والقواعد المحاسبية المتعارف عليها بشكل عام والتدقيق المحاسبي بشكل خاص.

**3-5-2. الرقابة الاقتصادية:** لهذا النوع العديد من المصطلحات التي تستخدم للتعبير عنه من الناحية الاقتصادية، منها رقابة الأداء والفعالية والفاعلية، ويركز هذا النوع من الرقابة على مايلي:

- \* وجود أهداف محددة مسبقا يتم على أساسها تقييم ما تم إنجازه من أعمال؛
- \* قياس الأداء الفعلي من خلال ماتوفره النظم المحاسبية من معلومات؛
- \* مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف بغية تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب، من شأنها أن تساهم في الارتقاء بأداء المؤسسة مستقبلا؛
- \* يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة ببيئة القرار.

**3-5-3. الرقابة الشاملة:** وهذا النوع من الرقابة يشمل الجمع بين الرقابة المحاسبية والرقابة الاقتصادية، إذ أن محتوى هذه الرقابة شامل وتفصيلي، حيث يتم من خلالها تقييم ما إذا كانت أساليب الرقابة المالية المتبعة قد تم تصميمها وتنفيذها على نحو فعال، وما إذا كانت القوائم المالية تعبر عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة.

#### **4. أدوات وأساليب الرقابة:**

هناك العديد من الأدوات المساعدة لترشيد عملية الرقابة يمكن حصرها في نوعين رئيسيين هنا(20):

**4-1. أدوات وأساليب تقليدية:** من بين الأدوات الأكثر استعمالاً يمكن ذكر مايلي: الموازنات التقديرية، التقارير الإدارية، البيانات الإحصائية، الملاحظة الشخصية، المراجعة الداخلية، تحليل نقطة التعادل والشكاوي والتنظيمات. وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأدوات.

**4-1-1. التقارير الإدارية:** تعتبر التقارير المكتوبة والشفوية وسيلة رقابية تعتمد عليها أغلب المؤسسات، حيث تهدف إلى إعطاء صورة متكاملة عم الهمل الذي تم أدائها، أو الذي يجي إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، كما تزداد أهمية التقارير الخاصة بالأداء كلما كبر حجم المؤسسة، بحيث يتطلب السرعة في توصيل المعطيات والحقائق الخاصة بالنتائج إلى مراكز الرقابة، كما قد تستخدم التقارير في تسجيل التطورات والبيانات التي يمكن استخدامها أو الرجوع إليها في المستقبل، وقد تكون التقرير تنفيذية، بمعنى أنها تستهدف شرح كيفية سير الأعمال التنفيذية وبذلك تكون وسيلة رقابية، وقد تكون استشارية تساعد الإداري على اتخاذ قرارات أقرب للحكمة والشمول، وفي هذه الحالة تعد التقارير وسيلة من وسائل التوجيه.

وبما أن التقارير الإدارية توجه بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، لذلك يشترط في التقارير أن تكون دورية منتظمة، دقيقة وصادقة، ومعدة بطريقة سليمة بما يحقق فعالية عرض البيانات وسهولة استيعاب محتوياتها، ويجب أن تكون موضوعية ووافية فيما يتعلق بالموضوع الذي تتناوله أو تعرضه، كما ينبغي أيضاً أن تكون ملائمة بحيث تقدم في الوقت المناسب، وبحيث تظهر الانحرافات بسرعة وترتكز على المستقبل (من حيث ما يجب عمله) أكثر مما تركز على الأخطاء والمسؤولين عنها.

**4-1-2. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:** يعد التحليل الإحصائي لنواحي النشاط التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها محاسبياً، من أهم الأدوات والوسائل التي تستخدم في الرقابة وخاصة إذا عرضت هذه البيانات على هيئة أشكال أو رسوم بيانية، حيث يمكن إجراء المقارنات للنتائج بين السنوات الماضية والسنة الحالية، مما يسمح للمستويات الإدارية المختلفة بالتعرف على كيفية سير الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة وكذا مساعدتها على عملية التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.

**4-1-3. الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة المباشرة من أقدم أدوات الرقابة وهي عبارة عن اتصال مباشر بين الرئيس ومرؤوسيه المباشرين وغير المباشرين بحيث يتقصد الرئيس سير العمل أثناء مراحل المختلفة، ومن ثم يتعرف على الأداء الفعلي ويطابقه بالمعايير المحددة، كمية أو نوعية أو زمنية، ويكتشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فاعلية، غير أن استخدام هذا الأسلوب بكفاءة يتوقف على مستوى مهارة وكفاءة العاملين في أداء عملهم وعلى خبرة ودرجة مهارة المشرفين والمديرين وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال.

**4-1-4. المراجعة الداخلية:** وهي العملية التي يتم بموجبها اتخاذ كافة إجراءات التقييم المنظم ليس فقط للعمليات المحاسبية والمالية، إنما تقييم أداء كافة العمليات التي تجريها المؤسسة مع قياس النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة ويدخل في إطار تقييم فعالية السياسات، الإجراءات وطرق العمل التي تحدد الإطار العام لكافة العمليات.

**4-1-5. الشكاوي والتنظيمات:** وهي وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات والمتابعة وإحقاق الحق، إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع المسؤولين تمام في الصورة، فيما يخص أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، كما أن هذه الشكاوي يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين المسؤولين في المؤسسة.

**4-2. أدوات وأساليب حديثة:** هناك العديد من الأدوات والأساليب التي تتميز بالفاعلية في رقابة الأعمال، ويعتبر تحليل القوائم المالية عن طريق النسب المالية من بين أهم الأدوات المستخدمة في مجال الرقابة المالية، لذلك سنحاول التعرف على أهم النسب المستخدمة في مجال تقييم الأداء المالي والرقابة واتخاذ القرارات.

**4-2-1. الرقابة المالية باستخدام تحليل النسب المالية:** يعتبر التحليل باستخدام النسب المالية من أهم الأدوات الكمية وأكثرها شيوعاً في تحليل القوائم المالية، بغرض تشخيص المركز المالي للمؤسسة وتقييم أدائها وكذا تقييم قرارات الاستثمار والتمويل.

**أ. مفهوم التحليل بالنسب المالية:** تعد النسب المالية طريقة ملائمة لتلخيص كمية كبيرة من المعلومات المحاسبية والمالية من أجل مقارنة أداء المؤسسات<sup>(21)</sup>. إذ تركز فكرة التحليل باستعمال النسب المالية على إيجاد علاقات كمية إما بين بيانات الميزانية أو بين بيانات جدول حسابات النتائج أو بين بيانات قائمة الميزانية وقائمة حسابات النتائج معاً وذلك في تاريخ معين، لذا تعرف النسبة على أنها "علاقة بين عنصرين أو أكثر من عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج يجمع بينها منطق اقتصادي لأجل تقييم جوانب الأداء المتعددة في المؤسسة"<sup>(22)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج النسب المالية لا يمكن أن يفهم مدلولها إلا إذا قورنت بنسب معيارية قسمها أغلب المحللين الماليين إلى مجموعتين من النسب المعيارية، الأولى تسمى المعايير التاريخية وهي مؤشرات مشتقة من

واقع المؤسسة وتعكس متوسط أدائها خلال الفترة الزمنية السابقة، والثانية تدعى معايير الصناعة ويقصد بها متوسط النسب المستخلصة في المؤسسات التي تنتمي إلى نفس قطاع النشاط<sup>(23)</sup>.

ب. أهمية التحليل بالنسب المالية: تتلخص أهمية النسب المالية في الجوانب التالية<sup>(24)</sup>:

\* تحديد مدى قدرة المؤسسات على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل؛

\* قياس درجة نمو المؤسسة والكشف عن مواطن الضعف والقوة؛

\* توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات وإعداد الميزانية التقديرية؛

\* قياس الفعالية الكلية للمؤسسة ومستوى أدائها؛

\* قياس الفعالية التي تحصل عليها المؤسسة باستغلالها لمختلف أصولها لتحقيق الربحية.

ج. أنواع النسب المالية: ينفق أغلب المختصين في الجانب المالي للمؤسسة أن النسب المالية المستعملة في

تقييم الأداء المالي للمؤسسات يمكن تقسيمها إلى ست مجموعات رئيسية تعتبر الأكثر شيوعاً واستعمالاً،

وهي: نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الرفع المالي (المديونية)، ونسب الربحية.

ج-1. نسب السيولة: تقيس هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل بتاريخ

استحقاقها، وإن عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد استحقاقها يوقعها في حالة عسر مالي. ويمكن أن

نذكر بعض نسب السيولة فيما يلي:

ج-1-1. نسبة السيولة العامة: وتسمى هذه النسبة كذلك بنسبة التداول، وتوضح هذه النسبة مدى تغطية

الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، ومن وجهة نظر المقترضين يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد

لأنها تدل على وجود رأس مال عامل موجب، أما إذا كانت أقل من الواحد فهذا يعني رأس مال عامل

سالِب<sup>(25)</sup>. وتحسب نسبة السيولة العامة كما يلي:

**نسبة السيولة العامة = أصول متداولة / ديون قصيرة الأجل**

إن الاعتماد على نسبة السيولة العامة في تقييم مستوى السيولة في المؤسسة لا يقدم نتائج صحيحة باعتبار أن

الأصول المتداولة تتكون من عدة عناصر منها ما يسهل تحويله إلى سيولة نقدية في فترة قصيرة من الزمن،

ومنها ما يصعب تحويله إلى سيولة في فترة قصيرة من الزمن كالمخزون السلعي، لذا يجب استعمال نسب أخرى

من السيولة والتي تستبعد مثل هذه العناصر البعيدة عن السيولة<sup>(26)</sup>.

ج-1-2. نسبة السيولة السريعة (المخفضة): وتعني هذه النسبة أنهلو استطاعت المؤسسة تحصيل حقوقها

لأمكنها تسديد جميع التزاماتها دون المساس بالمخزون، وقد تم استبعاد المخزون من هذه النسبة باعتباره أكبر

حصة من الأصول المتداولة وبالتالي فهو يحتاج لفترة زمنية حتى يتحول إلى نقدية. وتحسب كما يلي:

**نسبة السيولة السريعة = أصول متداولة - مخزون سلعي / ديون قصيرة الأجل**

ج-1-3. نسبة السيولة الجاهزة: تعبر هذه النسبة عن مقدار النقدية الموجودة تحت تصرف المؤسسة في وقت معين لمقابلة التزاماتها قصيرة الأجل دون الأخذ في الحساب المخزون والذمم، إذ أنها تبين هل يجب على المؤسسة أن تحصل جزء من حقوقها أو هي مجبرة على بيع جزء من مخزونها لمواجهة التزاماتها. مع التنبيه على أن بقاء مبالغ كبيرة مجمدة في الخزينة دون استثمارها يمثل خسارة للمشروع ويحرم المؤسسة فرصة بديلة لاستثمار هذه الأموال والحصول على عوائد، حيث كان بالإمكان على المؤسسة على الأقل استثمار هذه الأموال كودائع ثابتة في البنوك مقابل فوائد تعود عليها. وتحسب هذه النسبة كمايلي:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{النقدية}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

ج-2. نسب النشاط: تقيس هذه النسب مدى كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها من أجل توليد المبيعات، حيث تعد نسب النشاط من المؤشرات الهامة التي من خلالها يمكن تحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعاً مناسباً على مختلف أنواع الأصول والرقابة عليها، إضافة إلى الحكم على سياسة المؤسسة فيما يخص تحصيل مستحقاتها وتسديد ديونها. وبالنسبة لأهم نسب النشاط يمكن أن نذكر النسب التالية:

ج-2-1. معدل دوران الأصول: تقيس هذه النسب مدى فعالية رأس المال الاقتصادي للمؤسسة في تحقيق مبيعات أي أنها تعبر عن كفاءة الإدارة في استثمار مصادر التمويل، ولمعرفة أي من الأصول الثابتة أو المتداولة أكثر نجاعة في توليد المبيعات تقوم بحساب كل نسبة على حدى. ويحسب معدل دوران الأصول كمايلي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات السنوية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ج-2-2. معدل دوران الأصول الثابتة: تقيس هذه النسبة مدى فعالية الأصول الثابتة ومساهمتها في خلق مبيعات، فزيادة هذه النسبة تعني أن أصول المؤسسة الثابتة مستغلة بطريقة جيدة مما يشجعها على زيادة هذه الأصول من خلال الاستثمار والعكس صحيح. وتحسب هذه النسبة كمايلي:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات السنوية}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

ج-2-3. معدل دوران الأصول المتداولة: تقيس هذه النسبة مدى قدرة الأصول المتداولة في توليد مبيعات، لكن يجب تحديد أي من الأصول المتداولة له هذه القدرة المخزون السلعي أو الزبائن. ويحسب هذا المعدل كمايلي:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات السنوية}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

\* معدل دوران المخزون السلعي: تشير هذه النسبة إلى عدد الأيام التي يبقى فيها المخزون في المخازن قبل عملية بيعه، وبشكل عام كلما قصرت هذه المدة كلما كانت درجة السيولة أعلى وعملية بيع المخزون أسهل، وتدل أيضاً على كفاءة استخدام الموارد من قبل المؤسسة وخاصة المستثمرة منها في المخزون، أما إذا كانت

هذه المدة كبيرة فإن ذلك يدل على تعطيل موارد المؤسسة، خصوصا وأن لهذا المخزون تكلفة تخزين وإمكانية حدوث تلف لهذا المخزون. ويحسب هذا المعدل كمايلي:

$$\text{معدل دوران المخزون بالأيام} = \text{متوسط المخزون} \times 360 / \text{تكلفة المبيعات.}$$

\* **معدل دوران الذمم (الزبائن):** وتسمى كذلك مهلة ائتمان الزبائن، وتقيس هذه النسبة متوسط الفترة الزمنية التي تنتظرها المؤسسة من وقت عملية البيع بالأجل إلى حين تحصيل ثمن البضاعة نقدا، وكلما كانت الفترة أقصر كلما كانت درجة السيولة في الذمم أعلى، ويجب أن لا تتجاوز مهلة ائتمان الزبائن مدة 90 يوم. ويحسب هذا المعدل كمايلي:

$$\text{مهلة ائتمان الزبائن بالأيام} = \text{متوسط الزبائن} \times 360 / \text{المبيعات السنوية TTC}$$

وللحكم على جودة هذه النسبة لابد من مقارنتها مع مهلة تسديد الموردين.

\* **معدل دوران الذمم الدائنة (الموردين):** وتدعى أيضا مهلة تسديد الموردين، وتبين هذه النسبة المدة التي يمنحها الموردون للمؤسسة حتى تتمكن من تسديد ما عليها من ديون، لذا يجب أن تكون مهلة ائتمان الزبائن أقل من مهلة تسديد الموردين حتى يمكن مقابلة موارد المؤسسة مع استخدامات هذه الموارد، أما زيادة مهلة ائتمان الزبائن عن مهلة تسديد الموردين فيعني أن المؤسسة تعاني صعوبة في تصريف مخزونها بسبب وجود كساد عام، أو بسبب تدني الطلب على سلعة معينة أو بسبب مشاكل خارجية مرتبطة بالعملاء، لذا يجب أن تكون لها سياسة صارمة اتجاه الزبائن أو أن تطلب آجال إضافية من الموردين. وتحسب هذه النسبة كمايلي:

$$\text{مهلة تسديد الموردين} = \text{متوسط الموردين} \times 360 / \text{المشتريات السنوية TTC}$$

ج-3. **نسب الهيكل المالي:** وتدعى أيضا بنسب المديونية أو الرفع المالي، وتقيس مدى مساهمة كل من الملاك والدائنين في تمويل المؤسسة وبعبارة أخرى مدى اعتماد المؤسسة في تمويل احتياجاتها المالية على أموالها الخاصة وعلى أموال الغير. ويمكن ذكر النسب التالية:

ج-3-1. **نسبة التمويل الدائم:** وتسمى بنسبة التوازن المالي، وتقيس هذه النسبة مدى قدرة الأموال الدائمة على تمويل الأصول الثابتة ويجب أن تكون أكبر من الواحد (رأس مال عامل موجب) حتى تحقق المؤسسة توازن مالي مريح. وتحسب كمايلي:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \text{أموال دائمة} / \text{أصول ثابتة}$$

ج-3-2. **نسبة التمويل الخاص:** تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة فإذا كانت تساوي الواحد معناه أن الأموال الخاصة تغطي الأصول الثابتة (رأس مال خاص معدوم) وإن وجدت ديون فهي تغطي جزء من الأصول المتداولة، أما إذا كانت أكبر من الواحد فمعناه أن الأموال الخاصة تمتد لتغطية جزء من الأصول المتداولة، إضافة إلى قيمة الديون الطويلة التي عليها فوائد مما يزيد في تكاليف الدورة، أما إذا

كانت النسبة أقل من الواحد معناه أن الأموال الخاصة غير كافية لتغطية الأصول الثابتة، مما يضطر المؤسسة إلى اللجوء إلى الديون الطويلة الأجل. وتحسب كمايلي:

#### نسبة التمويل الخاص = أموال خاصة / أصول ثابتة

ج-3-3. نسبة المديونية: تقيس هذه النسبة درجة اعتماد المؤسسة على الديون الطويلة المتوسطة والقصيرة ضمن هيكلها المالي من أجل تمويل أصولها، حيث أنه كلما ارتفعت هذه النسبة كلما ارتفعت المخاطر التمويلية ومخاطر عدم قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، لذا يفضل الدائنون أن تكون هذه النسبة منخفضة لزيادة احتمال استرجاع أموالهم في حالة توقف المؤسسة عن النشاط، أما انخفاض هذه النسبة عن حد معين فيدل على أن المساهمين قدموا أموالاً كثيرة لتمويل أصول المؤسسة. وتحسب كمايلي:

#### نسبة المديونية = مجموع الديون / مجموع الخصوم

ج-3-4. نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة درجة اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة مقارنة بالديون في تركيبة هيكلها المالي، وبالتالي فهي تحدد درجة استقلاليتها المالية عن الدائنين من مقدمي مختلف أنواع القروض، فإذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد معناه أن المؤسسة مستقلة مالياً<sup>(27)</sup>. أما إذا كانت أصغر من الواحد فهذا يدل على أن المؤسسة في وضعية مثقلة بالديون، ولا تستطيع الحصول على قروض إضافية إلا بتقديم ضمانات والتي تكون مرهقة<sup>(28)</sup>. وضمن هذا السياق تشترط البنوك أن تكون هذه النسبة أكبر من 50% حتى توافق على منح المؤسسة المزيد من القروض<sup>(29)</sup>. وتحسب كمايلي:

#### نسبة الاستقلالية المالية = أموال خاصة / مجموع الديون

ج-4. نسب المردودية: تترجم هذه النسب نتيجة السياسات والقرارات المتخذة من طرف مسيري المؤسسة، حيث تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال مواردها بشكل عقلائي من أجل تحقيق الأرباح، وتتجلى أهمية المردودية في تقييم القدرة الربحية للمؤسسات والعوائد المحققة للمساهمين، كما أن تحقيق الربحية يعني تحسن في الأداء المالي للمؤسسة وترجمة لكفاءة سياسات إدارتها التشغيلية والاستثمارية والتمويلية. ويمكن ذكر أهم نسب الربحية كمايلي:

ج-4-1. هامش الربح الصافي: ويسمى كذلك بالمردودية التجارية، وتوضح هذه النسبة حجم الأرباح الصافية المحققة عن كل دينار من المبيعات الصافية، حيث تعتبر هذه النسبة كمقياس عام لكفاءة الإدارة في الإنتاج والبيع والتمويل. وإذا كانت هذه النسبة مرتفعة بالنسبة لمتوسط الصناعة أو عن السنوات السابقة لنفس المؤسسة كلما كان معبراً عن أداء جيد للمؤسسة، وإذا كانت هذه النسبة منخفضة فيدل ذلك عن تحمل المؤسسة تكاليف إضافية سواء إدارية أو تكاليف البيع والتوزيع أو تكاليف استثنائية أو أن أسعار البيع كانت غير مرتفعة مقارنة بتكاليفها<sup>(30)</sup>. ويحسب كمايلي:



### هامش الربح الصافي = نتيجة السنة الصافية / المبيعات الصافية

ج-4-2. **معدل العائد على الأصول:** تقيس هذه النسبة قدرة كل دينار مستثمر في الأصول التي تمتلكها من معدات ومباني وأراضي ومخزونات على توليد الأرباح التشغيلية، فهي بذلك تعكس كفاءة الأنشطة التشغيلية والاستثمارية<sup>(31)</sup>. حيث أنه كلما كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بمتوسط الصناعة أو سنوات سابقة لنفس المؤسسة كلما كان أداء المؤسسة أفضل وأنها تحقق أرباحاً جيدة. ويحسب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

### معدل العائد على الأصول = نتيجة السنة الصافية / مجموع الأصول

ج-4-3. **معدل العائد على الاستثمار:** ويسمى كذلك بالمرودية الاقتصادية، وتقيس هذه النسبة الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، حيث تبين نتيجة هذه النسبة العائد من استخدام كل دينار في الأصول الاقتصادية للمؤسسة، وتسمى كذلك بالمرودية الاقتصادية الإجمالية، لأنها تتحقق قبل عمليات الاهتلاك والعمليات المالية وعمليات توزيع الأرباح. ويحسب كمايلي:

### معدل العائد على الاستثمار = الفائض الإجمالي للاستغلال (أو النتيجة التشغيلية) / الأصول الاقتصادية

ج-4-4. **معدل العائد عن حق الملكية:** ويسمى معدل العائد على حقوق المساهمين، أو معدل المردودية الصافية للأموال الخاصة، وتعتبر هذه النسبة عن العائد الذي يحققه المساهمون من استثمار أموالهم بالمؤسسة، كما تعتبر من أهم نسب المردودية وأكثرها تعبيراً عن المردودية العامة للمؤسسة، حيث أنه بناء على هذه النسبة يقرر المساهمون إما الاستمرار في النشاط أو تحويل أموالهم إلى استثمارات أخرى تحقق عائداً مناسباً. ويحسب كمايلي:

### معدل العائد على حقوق الملكية = نتيجة السنة الصافية / الأموال الخاصة

د. **حدود الاستفادة من النسب المالية:** رغم كون النسب المالية أداة تحليلية مفيدة إلا أن هناك حدود تحول دون الاستفادة التامة منها، يمكن تلخيص أهمها فيمايلي<sup>(32)</sup>:

\* يهدف تحليل القوائم المالية إلى دراسة وتحليل بيانات عن وقائع تمت في الماضي للاسترشاد بها في توقع ما يمكن حدوثه في المستقبل، لذلك يجب مراعاة سائر العوامل المحيطة والمتوقعة سواء كانت مادية أو معنوية وأخذها في الحسبان؛

\* النسب المالية المحسوبة ليست لها قيمة في حد ذاتها إلا إذا قورنت بنسب فترة أو فترات سابقة أو بنسب مؤسسات أخرى في نفس القطاع لنفس الفترة، مع ضرورة مراعاة تشابه جميع الظروف المحيطة بالمؤسسات محل المقارنة حتى تكون هذه الأخيرة مبنية على أسس سليمة؛

\* النسب المالية مؤشر ساكن يعمل على تقييم أداء المؤسسة من حيث السيولة والربحية في لحظة معينة، وهي اللحظة التي أعدت فيها القوائم المالية، وبالتالي فهي لا تظهر التغيرات التي حدثت على عدة سنوات؛

\* إن النسب المالية تعتمد على مدى سلامة الأرقام الواردة في القوائم المالية، إلا أن هذه الأرقام تكون في بعض الحالات عرضة للتلاعب من قبل الإدارة، فقد تلجأ هذه الأخيرة إلى إجراء معين لتحسين نسبة معينة قبل انتهاء السنة المالية؛

\* إن إعداد القوائم المالية يتم على أساس التكلفة التاريخية للأصول، فخلال فترات التضخم تصبح النسب المالية لفترات مالية مختلفة غير قابلة للمقارنة، فمثلا تحسن نسبة المبيعات إلى الأصول لمؤسسة معينة من سنة إلى أخرى كان فقط بسبب زيادة أسعار البيع خلال فترات التضخم دون أن يكون هناك تحسن فعلي في معدل دوران المخزون؛

\* تتأثر النسب المالية باختلاف الطرق المحاسبية، فمثلا اختلاف طريقة حساب الاهتلاك بين مؤسسة وأخرى يؤدي إلى اختلاف في قيمة مصروف الاهتلاك وبالتالي قيمة الربح، وكذلك اختلاف طرق تقييم المخزون يؤدي إلى تغير في قيمة الربح، مما يجعل هذا الأخير والنسب المالية المبنية عليه غير قابلة للمقارنة بين المؤسسات؛

\* النسب المالية معنية بالأرقام والعوامل ذات الطابع الكمي، ولا تقيس العوامل النوعية والتي تكون ملائمة لأغراض تقييم المؤسسة الاقتصادية مثلا شخصية المدير العام ومهاراته الخاصة، أو مستوى تأهيل الموظفين في المؤسسة.

وكخلاصة لما سبق فاستعمال النسب المالية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة تعتمد على التحليل الكمي للأرقام والبيانات التي تحتويها القوائم المالية، أي أنها مؤشرات ذات طابع مالي فقط في حين أنها تهمل الجانب النوعي في تحليل القوائم المالية وتستبعد جميع المؤشرات غير المالية، لذلك يجب إعطاء التحليل النوعي نفس أهمية التحليل الكمي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

**4-2-2. الرقابة المالية باستخدام أساليب أخرى:** إلى جانب النسب المالية توجد أدوات رقابية نذكر منها: استعمال أجهزة الحاسوب والنظم الخبيرة، ، الرقابة على المخزون، الرقابة الإحصائية على الجودة، تحليل شجرة القرارات، الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج وأسلوب بيرت لشبكات الأعمال. هذا وقد تطورت آليات وأنظمة الرقابة مع تطور تقنيات المعلومات والبرمجيات التي سهلت عمليات الرقابة بواسطة التكنولوجيا، وعلى الرغم من أهمية الاتجاه التكنولوجي الرقابي فإن التوجه الرقابي البشري بقي قيد الدراسة نظرا لعدم قدرة المديرين على ضبط بعض سلوكيات وتصرفات الأفراد ولأسباب عدة أبرزها ما يتعلق بالأمور الآتية: خصوصية العمل وخصوصية الأفراد، رقابة السرقات ورقابة العنف داخل العمل، لذلك فالرقابة يجب أن تكون ذاتية وتتوسع تدريجيا لتصبح رقابة إدارية، فالفرد يجب أن يراقب عمله كما يراقب صحته كونه قبل بعقد العمل والتزم به، بالمقابل من واجب الإدارة رقابة أمن وسلامة الأفراد إضافة إلى رقابة سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل.

5. **خصائص الرقابة الفعالة:** لكي تكون الرقابة فعالية ومحقة للأهداف التي صممت من أجلها فإنها يجب أن تتميز بالخصائص التالية<sup>(33)</sup>:

5-1. **التكامل والتوافق مع حجم وطبيعة النشاط الخاضع للرقابة:** أي أن تكون مصممة وفقا لحجم وطبيعة النشاط الذي تتم مراقبته، وأن تحقق التكامل مع باقي وظائف الإدارة مثل التخطيط؛

5-2. **الموضوعية، الوضوح وسهولة الفهم:** يجب أن تكون هناك موضوعية في وضع واختيار المعايير الرقابية وأيضا أن تتميز هذه الأخيرة بالوضوح وسهولة الفهم، ويمكن تحقيق ذلك إذا ما تم وضع المعايير في شكل كمي أو قيمي، لذلك يجب الابتعاد عن الأحكام الشخصية المتأثرة بالمشاعر أو الأحاسيس من أجل تفادي التحيز في اتخاذ القرارات؛

5-3. **الفائدة الاقتصادية للرقابة:** أي أن تحقق الفائدة الاقتصادية من وجودها، ذلك أن إضافة أو وجود نظام للرقابة في أي مؤسسة سيزيد من الأعباء المالية، والميزة الأساسية لوجود هذا النظام يتوقف على مدى تحقيقه للوفورات الاقتصادية الناتجة عن تكلفته، بمعنى أن تكون تكاليف النظام الرقابي المقترح معقولة نسبيا، وتتناسب مع الفوائد الناجمة عنه

5-4. **المرونة:** وذلك حتى تتماشى مع التغيرات التي تحدث في الخطط أو الظروف المحيطة، وهذا من شأنه أن يساعد على اتخاذ الإجراءات البديلة الممكنة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها؛

5-5. **التوقيت المناسب:** أي أن تتميز بالسرعة في توصيل بيانات ومعلومات الرقابة إلى متخذ القرار من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وأن تأخر وصول البيانات والمعلومات في الوقت المناسب يجعل من عملية تصحيح الانحرافات صعبة أو مكلفة؛

5-6. **إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات:** أي أنها تقود إلى تصحيح الأخطاء والانحرافات، وذلك عن طريق التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته، ثم دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى ذلك بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما يفضل أيضا إشراك العاملين في تحليل ودراسة المشكلات والمعوقات وتحري أسبابها، وفي اقتراح الحلول الملائمة ومنع حدوث تكرارها مستقبلا، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى حالة من القبول والاقتران لدى العاملين بالإجراءات الرقابية التي تطبقها المؤسسة؛

5-7. **توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين بالرقابة:** وذلك بإسناد اختصاصات ومهام الرقابة وتقييم الأداء إلى قسم تنظيمي توضح اختصاصاته وسلطته ونوع العلاقات التي تربطه ببقية الأقسام التنظيمية في المؤسسة، على أن يتبع هذا القسم أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي ضمانا للحياد والموضوعية ولدعمه وتعزيز موقفه، وأن يتم اختيار الموظفين الذي توكل إليهم التحليل المنطقي والاستنتاج، ولديهم خبرة كافية ودراية

كاملة بمجالات النشاط موضوع الرقابة وطرق وأساليب العمل المنفذة لها، مع ضرورة التحديد الدقيق لمسؤوليات وواجبات الأفراد المكلفين بتنفيذ إجراءات الرقابة؛

5-8. **التركيز على المستقبل:** أي أن تهتم الرقابة بالمستقبل من حيث القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحليل الأسباب التي يمكن أن تؤدي إليها قبل حدوثها؛

5-9. **مراعاة الجانب الإنساني للعاملين:** فيجب أن تفسر الرقابة لهم على أنها وسيلة لمساعدتهم على تصحيح أدايم وتطويره لتحقيق الأهداف المشتركة، وليس الهدف منها مجرد اكتشاف أخطاء العاملين أو تصيدها ومحاسبة المسؤول عنها.

6. **معوقات الرقابة:** تواجه عملية الرقابة عدة صعوبات ومعوقات قد تحد من فعاليتها، ومن أهمها مايلي<sup>(34)</sup>:

\* في حالة عجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابية مناسبة تضمن معالجة الانحرافات بانسيابية دقيقة، وكذا في حالة اتخاذها إجراءات قاسية وصارمة لا تتناسب مع طبيعة مشاكل العمل ولا تمنح الفرصة المناسبة للعاملين في الإبداع والتطوير، وأيضاً عدم قناعة الأفراد العاملين بأهمية نظام الرقابة واعتقادهم بوجود خلل فيه، كلها أسباب يمكن أن تعيق تطبيق الرقابة بفعالية أو تصبح عملية الرقابة دون جدوى وفائدة لا على المؤسسة ولا على الموظفين؛

\* تعد مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهود كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية التي تعبر عن أهداف المؤسسة، وتتميز في نفس الوقت بالموضوعية وسهولة القياس والتطبيق، إلا أن اختيار المعايير الخاطئة يؤدي إلى نتائج خاطئة ويعيق إمكانية النجاح في تحسين أداء المؤسسة؛

\* يعد عدم توفر الموارد البشرية من حيث المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، أو الأموال اللازمة لتسيير نظام الرقابة وكذلك الأجهزة والمعدات والمعلومات المطلوبة، عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها بالشكل الذي يحقق لها تحسين وتطوير فرص الأداء الأفضل؛

\* إن عدم الأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد العاملين من حيث الخبرة والكفاءة والقدرة على إنجاز المهام، وبتعبير آخر فإن عدم الاهتمام بالموارد البشري وبخبرته وكفاءته، وأيضاً عدم وضع معايير موضوعية لتقييم قدراته البشرية والتي تفرزها عملية الرقابة، قد يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها الرئيسية؛

\* إن عدم إشراك الأفراد العاملين داخل المؤسسة في وضع الأهداف الفرعية والمعايير، يولد انعدام المسؤولية وقلة الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، ويقضي على روح الفريق ويقلل من ولائهم للمؤسسة، وهذا ما يعيق عملية التطوير المستمر في أداء المؤسسة؛

\* إن التشديد الصارم في إتباع القواعد والإجراءات المنصوص عليها ضمن قوانين المؤسسة، وافتقار نظام الرقابة إلى المرونة وبقائه ضمن أطر جامدة وثابتة بغض النظر عن طبيعة الحال أو الموقف، فإن النتائج

السلبية ستكون قاسية ومكلفة للمؤسسة، فنظام الرقابة يجب أن يكون دافعا للأداء نحو الأفضل وفي أحوال أخرى وعندما يفتقر للمرونة قد يكون سببا في تفشي كل ما هو سلبي وآثاره سلبية أكثر مما هو مصمم لتجاوزه؛

\* كثيرا من الأفراد العاملين يفضلون أن تكون رقابتهم ذاتية على أعمالهم وإنجازاتهم، مما يحقق لهم إشباع ذاتي أفضل من وجود مشرف عليهم أو مراقب رسمي على أعمالهم، فممارسة العاملون للرقابة الذاتية تجعلهم أكثر قدرة على تحديد أهدافهم وأكثر تحملا لمسئولياتهم وأكثر سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

**7. طبيعة العلاقة بين التخطيط المالي والرقابة المالية:** توجد علاقة تكامل وترابط بين وظيفتي التخطيط المالي والرقابة المالية، ويمكن إبراز هذه العلاقة من خلال مايلي (35):

\* يساعد التخطيط المالي في تحديد الأهداف المالية للمؤسسة ووضع خطة لتحقيقها، ويمكنها متابعة ومراقبة تنفيذ هذه الخطة والتحقق من مدى تحقيق الأهداف المالية من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الرقابية؛

\* من خلال التخطيط المالي يمكن للمؤسسة تحديد المبالغ المالية التي يجب إنفاقها في كل جانب من جوانب العمل، ويمكن للمؤسسة القيام بعملية الرقابة للتأكد من استخدام هذه الموارد بأفضل الطرق الممكنة وبشكل فعال؛

\* يساعد التخطيط المالي في تحديد التكاليف المتوقعة للمشروعات والأنشطة المختلفة، ويمكن للمؤسسة تقدير التكلفة المتوقعة وتحديد ميزانيتها وفقا لذلك، ثم تقوم المؤسسة بمراقبة التكاليف الفعلية ومقارنتها بالتكاليف المتوقعة للتأكد من مدى الامتثال للميزانية المالية؛

\* يساعد التخطيط المالي في إنشاء نظام شفاف ومنهجي للرقابة على التكاليف، يمكن للمؤسسة تتبع التكاليف بدقة وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وهذا يساهم في تعزيز المساءلة والمسؤولية داخل المؤسسة؛

\* تسمح وظيفة الرقابة المالية للمدير بالكشف عن المشاكل والمعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة المالية، وبالتالي اتخاذ قرار إما بضرورة تعديلها أو إلغائها كليا أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة في الوقت المناسب.

## هوامش المحور الثالث:

1. علاء الدين ناظرية، الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص ص45-46 بتصرف.
2. عثمان حادي، الرقابة المالية ودورها في ضبط مالية الجماعات المحلية (المراقب المالي نموذجاً)، مجلة الدراسات الحقوقية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، المجلد09، العدد03، 2023، ص ص242-243.
3. عبد القادر موفق، الرقابة المالية من منظور الاقتصاد الإسلامي والاقتصاديات المعاصرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد05، 2009، ص84.
4. نائل عبد علي النعزي، مدى التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بمبادئ الشفافية والمساءلة الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإننتوساي)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2015، ص12 بتصرف.
5. نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر (دراسة حالة بلديات ولاية باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020-2021، ص67.
6. كمال بودانة، عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي- الأغواط، المجلد14، العدد02، 2020، ص106.
7. فوزية شيباني، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة01، المجلد33، العدد04، 2022، ص ص702-703 بتصرف.
8. محمد كامل صويص، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد40، العدد04، 2020، ص30 بتصرف.
9. كامل علي عمران، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص ص132-133.
10. سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص348.
11. كامل علي عمران، مرجع سابق، ص ص135-136.
12. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص183.
13. كامل علي عمران، مرجع سابق، ص ص138-139.
14. صالح محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011، ص ص232-233.
15. أحمد فوزي أبو بكر، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها، رسالة ماجستير، تخصص التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس - فلسطين، 2010، ص16.
16. سالم محمد عبود، أحمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص266.
17. أحمد إبراهيم الشمري، أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح- الأردن، العدد50، 2022، ص759.

18. كمال بودانة، عبد العالي دبله، مرجع سابق، ص ص110-111.
19. نور الدين سعدي، مرجع سابق، ص ص91-92.
20. أحمد بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمطار الملك خالد الدولي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص58-63 بتصرف.
21. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص63.
22. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1996، ص253.
23. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سابق، ص121.
24. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص54-55.
25. Georges Langlois et Michèle Mollet, **Manuel de gestion financière**, Berti éditions, Alger, 2011, p57.
26. جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص59.
27. K. Chiha, **finance d'entreprise**, Approche stratégique, Editions Houma, Alger, 2009, p85.
28. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012، ص46.
29. Patrick Vizzavona, **Gestion financière**, Berti éditions, Alger, 2004, p83.
30. جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سابق، ص67.
31. فايز سليم حداد، مرجع سابق، ص82.
32. محمد الصالح فروم، مرجع سابق، ص ص128-129.
33. سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ص349-352.
34. آمال بوسفط، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال: مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016، ص ص88-90.
35. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص ص456-457.

### أسئلة نظرية خاصة بالمحور الثالث

<p><b>سؤال 01:</b> ماذا يقصد بالمصطلحات التالية: المعايير الرقابية، معايير رقابية مالية، الرقابة الإيجابية، الرقابة السلبية، الرقابة الخارجية، الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، الفائدة الاقتصادية لعملية الرقابة، وظيفة الرقابة تركز على المستقبل.</p>
<p><b>سؤال 02:</b> ماهي أنواع الأدوات الرقابية المالية؟.</p>
<p><b>سؤال 03:</b> حدد الفرق بين الرقابة التشغيلية والرقابة الهيكلية.</p>
<p><b>سؤال 04:</b> وضح أهم الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند صياغة المعايير الرقابية بشكل عام.</p>
<p><b>سؤال 05:</b> أذكر أهم المؤشرات الرقابية المستخدمة في تقييم أداء كل من الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الموارد البشرية والوظيفة التسويقية.</p>
<p><b>سؤال 06:</b> من بين الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة: التقارير الإدارية، شجرة القرار والرقابة على المخزون. اشرح بدقة واختصار هذه الأدوات.</p>
<p><b>سؤال 07:</b> ماذا يقصد بالنظام الرقابي الفعال؟ وماهي خصائصه؟.</p>
<p><b>سؤال 08:</b> شخص المؤشرات التي تدل على ضعف النظام الرقابي في المؤسسة.</p>
<p><b>سؤال 09:</b> لماذا يفضل بعض العاملين في المؤسسة اعتماد نظام الرقابة الذاتية؟.</p>
<p><b>سؤال 10:</b> هل يمكن اعتبار المرونة من بين معوقات النظام الرقابي في المؤسسة؟ ولماذا؟.</p>



## تمارين تطبيقية خاصة بالمحور الثالث

**تمرين 01:** توفرت لديك البيانات الآتية عن شركة "الأمل" بتاريخ 2023/12/31:

- \* نسبة السيولة السريعة = 1.4،
- \* نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) = 3
- \* معدل دوران المخزون = 6،
- \* مجموع الأصول المتداولة = 675000 دج
- \* قيمة النقدية = 100000 دج.

**المطلوب:** أحسب مبلغ المبيعات السنوية ومدة التحصيل؟.

**تمرين 02:** تعطى لك الميزانية المختصرة التالية لشركة "الفردوس" بتاريخ 2023/12/31:

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	أموال خاصة		الأصول غير الجارية
	الخصوم غير الجارية (القروض)		المخزون
	الخصوم الجارية		النقدية
	مجموع الخصوم الجارية وغير الجارية		مجموع الأصول الجارية
	مجموع الخصوم		مجموع الأصول

**المعلومات الإضافية:**

- \* قيمة الأموال الخاصة = 100000 دج،
- \* معدل دوران الأصول = 2
- \* معدل دوران المخزون = 8
- \* الخصوم الجارية / إجمالي الديون = 40%
- \* إجمالي الديون / الأموال الخاصة = 60%
- \* الأصول الثابتة / الأموال الخاصة = 60%

**المطلوب:** أحسب مختلف عناصر الميزانية أعلاه، مع ضرورة توضيح العمليات الحسابية؟.

**تمرين 03:** توفرت لديك البيانات الآتية عن شركة "التاج" بتاريخ 2023/12/31:

- \* قيمة صافي المبيعات = 4500000 دج،
- \* معدل دوران الأصول الثابتة = 20
- \* نسبة هامش الربح = 4% من المبيعات،
- \* قيمة الأموال الخاصة = 375000 دج
- \* نسبة السيولة السريعة = 2
- \* نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) = 3
- \* مجموع الديون / الأموال الخاصة = 80%
- \* مدة التحصيل = 18 يوم

**المطلوب:** أحسب قيمة كل من: قيمة النقدية، قيمة الحسابات المدينة، قيمة المخزون، معدل دوران الأصول، الديون طويلة الأجل، معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على الأموال الخاصة؟.

**تمرين 04:** اعتمادا على المعطيات المالية المتمثلة في الميزانية المالية لمؤسسة اقتصادية لسنة 2023:

المبالغ	الأصول
803250 دج	التثبيات المعنوية
3861000 دج	التثبيات العينية
<b>4664250 دج</b>	<b>مجموع الأصول غير الجارية</b>
1236150 دج	المخزونات والمنتجات قيد التصنيع
575025 دج	الزبائن والحسابات الملحقة
543250 دج	القيم المنقولة للتوظيف
412050 دج	الصندوق
<b>2766475 دج</b>	<b>مجموع الأصول الجارية</b>
<b>7430725 دج</b>	<b>مجموع الأصول</b>
المبالغ	الخصوم
3800000 دج	رأس المال
502500 دج	النتيجة الصافية
<b>4302500 دج</b>	<b>مجموع الأموال الخاصة</b>
252600 دج	الإقتراضات لدى مؤسسات القرض
<b>252600 دج</b>	<b>مجموع الخصوم غير الجارية</b>
1681875 دج	الموردون والحسابات الملحقة
843750 دج	الضرائب المستحقة الدفع
350000 دج	الاعتمادات البنكية الجارية
<b>2875625 دج</b>	<b>مجموع الخصوم الجارية</b>
<b>7430725 دج</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

كما تقدم لك بعض المعطيات المتعلقة بأرصدة بعض الحسابات كالاتي:

المبالغ	البيان
16695320 دج	رقم الأعمال
11690000 دج	الفائض الإجمالي للاستغلال
10310000 دج	النتيجة العادية قبل الضريبة
12050000 دج	مشتريات السنة
11584000 دج	تكلفة شراء البضاعة المباعة

**المطلوب:** أحسب كل من: نسب السيولة، نسب التمويل الداخلي والخارجي لاستثمارات المؤسسة، نسب التمويل، نسب المردودية، معدل دوران الأصول الجارية، معدل دوران كل من المخزون والزبائن والموردون، مدة تصريف المخزون، مدة تحصيل الزبائن، ومهلة تسديد الموردين (ائتمان الموردين).

**تمرين 05:** تقدم لك المعلومات المالية المستخرجة من قائمة المركز المالي (الميزانية) وقائمة الدخل (حسابات النتائج) لمؤسسة اقتصادية لسنة 2023:

المبالغ	البيان
<b>اليانات المالية المستخرجة من قائمة المركز المالي</b>	
5000000 دج	مجموع الأصول غير الجارية
840000 دج	مجموع الأصول الجارية
<b>5840000 دج</b>	<b>مجموع الأصول</b>
3820000 دج	مجموع الأموال الخاصة
1350000 دج	مجموع الخصوم غير الجارية (الديون طويلة الأجل)
670000 دج	مجموع الخصوم الجارية (الديون قصيرة الأجل)
2020000 دج	مجموع الديون
<b>5840000 دج</b>	<b>مجموع الخصوم</b>
<b>اليانات المالية المستخرجة من قائمة الدخل</b>	
2456000 دج	صافي المبيعات
1123000 دج	الربح السنوي الإجمالي
345000 دج	الربح السنوي الصافي

**المطلوب:** أحسب كل من: نسب السيولة العامة، نسب صافي رأس المال العامل إلى الأصول المتداولة، نسبة مجموع الديون إلى مجموع الأصول، نسبة إجمالي الأصول إلى الأموال الخاصة، نسبة مجموع الديون إلى الأموال الخاصة، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الأموال الخاصة، معدل العائد على المبيعات نسبة إجمالي الربح إلى المبيعات.

**تمرين 06:** تقدم لك المعلومات المالية المستخرجة من قائمة المركز المالي (الميزانية) وقائمة الدخل (حسابات النتائج) لمؤسسة اقتصادية لسنة 2023:

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
105000 دج	رأس المال	306000 دج	تثبيات عينية
147000 دج	أرباح محتجزة	<b>306000 دج</b>	<b>الأصول غير الجارية</b>
<b>252000 دج</b>	<b>مجموع الأموال الخاصة</b>	75000 دج	المخزون
<b>150000 دج</b>	<b>مجموع الخصوم غير الجارية</b>	60000 دج	الزبائن

أوراق القبض	21000 دج	ذمم دائنة (الدائنون)	55000 دج
النقدية	7000 دج	أرصدة دائنة أخرى	12000 دج
مجموع الأصول الجارية	163000 دج	مجموع الخصوم الجارية	67000 دج
مجموع الأصول	469000 دج	مجموع الخصوم	469000 دج

البيان	دائن	مدين
المبيعات	495000 دج	----
تكلفة البضاعة المباعة	----	225000 دج
هامش الربح	270000 دج	
أعباء الإيجار	---	25000 دج
مخصصات الإهلاك	---	5000 دج
أعباء إدارية	---	110000 دج
الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب	130000 دج	
فوائد القروض (أعباء مالية)	---	21000 دج
النتيجة المالية	(21000) دج	
النتيجة العادية قبل الضريبة	109000 دج	
الضرائب على الأرباح (50%)	---	54500 دج
النتيجة العادية بعد الضريبة	54500 دج	
النتيجة غير العادية	000 دج	
توزيعات الأرباح لحملة الأسهم الممتازة	---	3000 دج
الربح السنوي الصافي	51500 دج	

المطلوب:

1. أحسب كل من: نسب السيولة، نسب الديون إلى مجموع الأصول، نسبة الديون الطويلة الأجل إلى الأموال الدائمة (أموال خاصة + خصوم غير جارية)، معدل دوران الأصول غير الجارية، معدل دوران الأصول الجارية، معدل دوران كل من المخزون والزبائن، مدة تحصيل الزبائن، العائد على المبيعات، العائد على الاستثمار والعائد على الأموال الخاصة.

2. قارن بين النسب التي توصلت إليها بنسب الصناعة السائدة موضحا ماذا تفهم من هذه المقارنات. وذلك بفرض أن نسب الصناعة كانت على النحو الآتي:

النسبة	نسب الصناعة (القطاع)	النسبة	نسب الصناعة
السيولة العامة	2.8	الديون / الأموال الخاصة	75%
السيولة السريعة	1.2	خصوم غير جارية / الأموال الدائمة	35%

2.1	معدل دوران الأصول غير الجارية	0.22	السيولة الجاهزة
2.8	معدل دوران الأصول الجارية	%42	الديون / مج الأصول
8.5	معدل دوران الزبائن	3	معدل دوران المخزون
%20	معدل العائد على الأموال الخاصة	%8	معدل العائد على المبيعات
40 يوم	متوسط فترة التحصيل	%9	معدل العائد على الاستثمار

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، 2009.
2. إسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1996.
3. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
4. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. بومدين بروال، وآخرون، التحليل المالي المتقدم (من النظرية إلى الجانب التطبيقي)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2022.
6. جليل كاظم العارضي، الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
8. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
9. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
10. سالم محمد عبود، أحمد فهمي البرزنجي، التحليل المالي: منهج تحليلي لتقويم الأداء ودعم العملية الإدارية، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، الطبعة الأولى، 2019.
11. سامي أحمد غنيمي، المحاسبة الإدارية، منشورات كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2021.
12. سعاد شدرى، الموازنات التقديرية: دروس وتمارين، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2021.
13. سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، 2013.
14. السعيد فرحات جمعه، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ، السعودية، 2000.
15. سليمان أبو صبحا، جميل علاونة، الإدارة المالية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 2015.
16. صالح محسن العامري، ظاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011.
17. طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006.
18. الطيب سايح، تسيير الموازنات في المؤسسة الاقتصادية، ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2022.
19. عبد القادر أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، الإدارة المالية، دار السروات للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، 2017.
20. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013.

21. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)**، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
22. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، **أساسيات في الإدارة المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
23. علاء الدين ناظورية، **الإدارة الإستراتيجية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. علي غذوان، **مبادئ الإدارة المالية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
25. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **أساسيات الإدارة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
26. فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.
27. فرحات غول، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
28. فيصل محمود الشواورة، **مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى عملي)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
29. كامل علي عمران، **التخطيط والرقابة**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2012.
30. كمال بربير، **الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996.
31. مبارك لسوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012.
32. محمد إبراهيم العامري، **الإدارة المالية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
33. محمد أبو نصار، **المحاسبة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2023.
34. محمد الفاتح البشير المغربي، **الإدارة المالية**، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
35. محمد حنفي نور تبيدي، **مبادئ الإدارة**، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الخامسة، 2022.
36. محمد سرور الحريري، **الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 47.
37. محمد عزت الميداني، **الإدارة التمويلية في الشركات**، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الإصدار الثالث، الطبعة السابعة، 2015، ص 52-53.
38. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
39. مكرم عبد المسيح باسيلي، سمير أبو الفتوح صالح، **المحاسبة الإدارية**، منشورات جامعة المنصورة، مصر، 2022.
40. مليكة زغيب، ميلود بوشنقى، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
41. منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، العاشرة، 2015.
42. ناجي شايب الركابي، **المحاسبة الإدارية: أدوات لصنع القرارات لمنظمات الأعمال**، مطبعة الكتاب، بغداد، العراق، الطبعة الثانية، 2020.
43. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1996.
44. ناصر نور الدين عبد اللطيف، **أسس المحاسبة الإدارية: اتخاذ القرارات، تخطيط الإنتاج والأرباح، إعداد الموازنات، تحليل مالي وتقييم الأداء**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.
45. الهادي محمد إبراهيم، **المحاسبة الإدارية**، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الثامنة عشر، 2021.

46. هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

### ثانياً: الكتب باللغة الأجنبية

47. Christian goujet , **comptabilité de gestion**, dunod, paris, France, 7<sup>ème</sup> édition, 2007.  
48. Georges Langlois et Michèle Mollet, **Manuel de gestion financière**, Berti éditions, Alger, 2011.  
49. K. Chiha, finance **d'entreprise**, Approche stratégique, Editions Houma, Alger, 2009.  
50. Patrick Vizzavona, **Gestion financière**, Berti éditions, Alger, 2004.  
51. Ridha boubahri, Mohamed Ali bouterraa, **comptabilité analytique de gestion**, LATRACH édition, Tunis, première édition, 2016.

### ثالثاً: المجلات والدوريات

52. أحسن عثمانى، يزيد تفررت، استخدام أسلوب تحليل التعادل المتقدم في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمشروع صناعة الأنابيب، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد12، جوان 2018.  
53. أحمد إبراهيم الشمري، أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح- الأردن، العدد50، 2022.  
54. إلهام يحيوي، ليلي بوحديد، نقطة التعادل كأداة للتحكم في الإنفاق الصحي بالمستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس بركة، العدد الثاني، ديسمبر 2018.  
55. حكيم بوجطو، محمد ملوح، استخدام أسلوب تحليل التعادل لاختيار موقع المؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية لمؤسسة قرطبة للتجارة والأثاث الفني، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد12، العدد02، 2019.  
56. رايح بلكرشة، عتبة المرودية وعلاقتها بالمحاسبة الإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد30، 1 أفريل 2017.  
57. عبد القادر محمد الصديق، التخطيط المالي ودوره في خفض مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في السودان في الفترة من 2020-2022، مجلة القلم العلمية، السودان، العدد26، 2022.  
58. عبد القادر موفق، الرقابة المالية من منظور الاقتصاد الإسلامي والاقتصاديات المعاصرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد05، 2009.  
59. عبد الله الصديق الحسن: التخطيط المالي: العوامل المساعدة والأهداف المرجوة، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي التمويلي، المملكة العربية السعودية، العدد81، 2017.  
60. عثمان حادي، الرقابة المالية ودورها في ضبط مالية الجماعات المحلية (المراقب المالي نموذجاً)، مجلة الدراسات الحقوقية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، المجلد09، العدد03، 2023.  
61. عفاف لومايزية، زهية خياري، استخدام أسلوب تحليل التعادل في تحليل حساسية ربحية المشاريع الاستثمارية: دراسة حالة مشروع إنتاج زيت الزيتون، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد08، العدد02، 2018.  
62. على أحمد زين، محمد حسني صبحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، مجلة المال والتجارة، مصر، العدد356، جانفي 2008.



63. علي مكيد، نسمة أمير ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية -، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، المجلد 05، العدد 02، 2016.
64. عماد عبد الستار المشكور، استخدام أسلوب تحليل الحساسية في التخطيط المالي - دراسة تطبيقية في شركة المها التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 10، العدد 38، 2015.
65. فتحة بلحاج، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد 07، 2016.
66. فوزية شيباني، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة 01، المجلد 33، العدد 04، 2022.
67. كمال بودانة، عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي - الأغواط، المجلد 14، العدد 02، 2020.
68. محمد كامل صويص، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد 40، العدد 04، 2020.
69. محمد كريم قروف، وآخرون، التنبؤ المالي كأداة لتحسين أداء الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 05، العدد 01، 2020.

#### رابعاً: المذكرات والرسائل والأطروحات

70. أحمد بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمطار الملك خالد الدولي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
71. أحمد فوزي أبو بكر، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها، رسالة ماجستير، تخصص التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس - فلسطين، 2010.
72. إلياس بن سبع، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل: دراسة حالة شركة نفضال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2009-2010.
73. آمال بوسفت، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال: مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016.
74. شريفة بن غذفة، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية: دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص على النفس المعرفي، جامعة سطيف 02، 2013-2014.
75. محمد الصالح فروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2016-2017.
76. ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2017-2018.

77. نائل عبد علي النعزي، مدى التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بمبادئ الشفافية والمساءلة الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإننتوساي)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2015.
78. نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر (دراسة حالة بلديات ولاية باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020-2021.