

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: DG /02/12

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

بغـوان:

**التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات**

**في المؤسسات الاقتصادية**

-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

إشراف الأستاذ الدكتور:

سعيد يحي

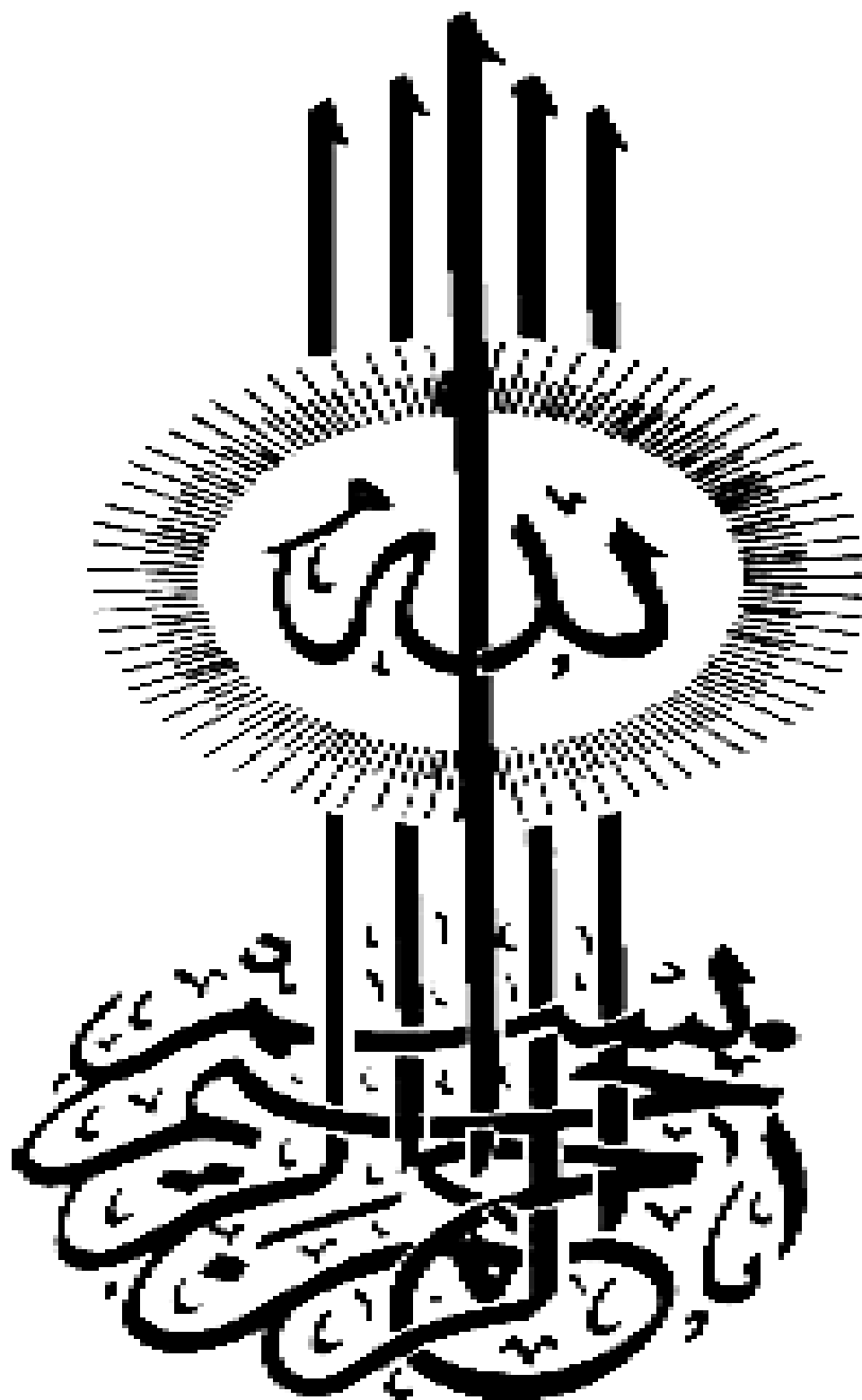
إعداد الطالب:

بحري علي

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د/ عريوة محاد
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ سعيد يحي
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د/ بدروني عيسى
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/بوحديدة محمد
ممتحنا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر (أ)	د/ تفرات يازيد
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	د/ حديدي آدم

السنة الجامعية 2019/2018



# شكر وتقدير

اللهم علمنا ما ينفعنا و انفعنا بما علمتنا وزدنا علما.

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً، والصلاة والسلام على نبينا.

فالشكر لله الذي منّ علينا بسابغ فضله وأجل نعمه، حيث هدانا للعلم وبلغنا مناهله،  
ومن ثم فإنّ جلّ شكري وكثير امتناني أقدمه إلى من مدّ لي يده داعماً جهودي المبذولة  
ومباركاً خطا هذا العمل

وأخص بالشكر الأستاذ الفاضل الدكتور سعيدي يحي الذي تفضل بالإشراف على هذه  
الدراسة، ومنحني جهداً ووقتاً وافراً، ولم يدخر وسعاً في توجيهي ومتابعتي وتقديم  
نصائحه السديدة.

كما أتقدم ببالغ الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة مناقشة هذه  
الأطروحة.

وكما أتقدم ببالغ الشكر وكثير الامتنان إلى من أعانني وقدم دعماً أو تسهيلات لي وأخص  
بالشكر الدكتور: عسلي نور الدين على مساعدته القيمة والدكتور عريوة محاد  
والأساتذة محكمي الاستبيان من جامعة المسيلة على ما تفضلوا به من تعديلات  
أسهمت في الارتقاء به.

أما فيض شكري وامتناني وفائق تقديري وعرفاني فللوالدين الكريمين.

وما هذا الجهد إلا مساهمة أردت بها التطوير فإن وفقت فبفضل من الله ونعمه وإن  
كان غير ذلك فحسبي أن النقص سمة من أعمال البشر. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب  
العالمي.

وأخيراً أسأل الله تعالى أن يسدّ خطاي لما فيه رضاه، وأن يوفقني لما فيه الصواب،  
وعلى الله توكلتي واعتمادي وإليه أمري ومعادي، والحمد لله رب العالمين. والصلاة على  
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديا الكريمين أطال الله في عمرهما.

وإلى زوجتي الحبيبة الصابرة.

وإلى زوجة أبي

وإلى أبنائي: حسين، أيوب، سهيل، مي وأنفال قرّة عيني

وإلى إخوتي: لخضر، محمد، الميلود، أحمد، العيد، عبد

النور، جلول، عادل.

وإلى أخواتي: توتة، مسعودة، عائشة، يمينة، الريح،

الضاوية، فوزية، العمرية.

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مصفوفة SWOT	1/1
32	الميزانية المالية المختصرة	2/1
33	الميزانية الوظيفية المختصرة	3/1
63	ملخص معاملات النمو	4/1
66	علاقة رأس المال العامل بمكوناته	5/1
67	مقاييس التوسط والتشتت واستخداماتها المالية	6/1
86	متطلبات عملية اتخاذ القرار	1/2
108	خصائص انواع القرارات	2/2
118	الفروق بين البيانات والمعلومات	3/2
135	مراحل التخطيط	1/3
147	التمويل المتوقع للدورة الجديدة	2/3
148	تدفقات الخزينة التقديرية للأشهر	3/3
161	مزايا و عيوب الائتمان التجاري و المصرفي قصير الاجل	4/3
162	مزايا و عيوب القروض البنكية متوسطة الاجل	5/3
165	مزايا و عيوب التمويل بواسطة القروض البنكية	6/3
190	احصائية استمارة الاستبيان	1/4
190	توزيع المستجوبين حسب المنصب الوظيفي	2/4
191	توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي	3/4
192	توزيع المستجوبين حسب التخصص العلمي	4/4

192	توزيع المستجوبين حسب الخبرة المهنية	5/4
193	توزيع المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي	6/4
194	توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي	7/4
194	توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني	8/4
195	توزيع المؤسسات حسب الحجم	9/4
195	مكانة وظيفة التحليل المالي	10/4
197	مجالات توزيع المتوسط الحسابي	11/4
198	معامل الفا كرومباخ لكل محاور الاستبيان	12/4
199	اختبار شبيرو ويلك للتوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	13/4
200	اختبار t.test للفرضية الاولى	14/4
201	اختبار t.test للفرضية الثانية	15/4
202	اختبار t.test للفرضية الثالثة	16/4
202	اختبار التباين الاحادي للفرضية الفرعية ف 1/4	17/4
203	اختبار التباين الاحادي للفرضية الفرعية ف 2/4	18/4
205	تحليل عبارات الفرضية الاولى	19/4
208	ترتيب فقرات المحور الثالث للقرار الاستثماري	20/4
210	ترتيب عبارات المحور الثاني المتعلق بالقرار التمويلي	21/4
213	تحليل عبارات المحور الخامس المتعلق بقرار توزيع الارباح	22/4
216	ترتيب عبارات المحور الثالث المتعلق بترشيد القرارات	23/4

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	احتياجات المستفيدين من معلومات التحليل المالي	1/1
54	تحليل الربحية بنموذج دوبنت	2/1
65	مخطط توضيحي لرأس المال العامل	3/1
79	نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية	1/2
81	علاقة نظام المعلومات المحاسبي بالأنظمة الفرعية للمؤسسة	2/2
82	علاقة نظام المعلومات المحاسبي ومكوناته مع نظام المعلومات الإدارية	3/2
85	علاقة نظام المعلومات المحاسبي باتخاذ القرار	4/2
98	استراتيجيات التحول للنظام الجديد	5/2
100	التنفيذ والتشغيل المبدئي للنظام الجديد	6/2
116	مراحل عملية اتخاذ القرار	7/2
119	العلاقة بين البيانات والمعلومات واتخاذ القرار	8/2
120	خصائص المعلومات	9/2
123	مصادر المعلومات حسب اللون	10/2
138	تسلسل الموازنات التقديرية	1/3
145	الرسم البياني لعلاقة عنصر من القوائم المالية بالمبيعات	2/3
152	دورة حياة القرار الاستثماري	3/3
153	مراحل وأساليب تقييم الاستثمارات	4/3
156	المنحنى البياني لمعدل العائد الداخلي	5/3

166	مصادر التمويل	6/3
168	علاقة المخاطرة بالربحية	7/3
173	هيكل التمويل الامثل	8/3
175	اجراءات توزيع الارباح	9/3
176	سلوك سعر السهم قبل و بعد فقدان حق المطالبة بالتوزيعات	10/3
180	التحليل البياني لنقطة التعادل	11/3
181	الرسم البياني للتعادل الغير الخطي	12/3

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
I	فهرس الجداول
II	فهرس الأشكال
V	فهرس المحتويات
أ - ح	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: أساسيات التحليل المالي</b>	
10	تمهيد.....
11	المبحث الأول: ماهية التحليل المالي
11	المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأهميته وبعده الاستراتيجي
17	المطلب الثاني: منهجية وخصائص المحلل المالي ونطاقه
21	المطلب الثالث: استعمالات التحليل المالي والفئات المستفيدة منه
24	المطلب الرابع: معايير التحليل المالي
28	المبحث الثاني: أنواع القوائم المالية
30	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القوائم المالية
30	المطلب الثاني: الميزانية
32	المطلب الثالث: جدول حسابات النتائج
37	المطلب الرابع: جدول تدفقات الخزينة
40	المطلب الخامس: جدول التغير في رؤوس الأموال الخاصة والملحق
43	المبحث الثالث: أساليب التحليل المالي
43	المطلب الأول: أسلوب المقارنات الاتجاهية
45	المطلب الثاني: أسلوب التحليل بالنسب المالية
64	المطلب الثالث: التوازنات المالية الرئيسية
66	المطلب الرابع: الأساليب الحديثة للتحليل المالي
74	خلاصة:

الفصل الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية	
76	تمهيد.....
77	المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات المحاسبي
77	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات المحاسبي
82	المطلب الثاني: وظائف واهداف نظام المعلومات المحاسبي
87	المطلب الثالث: أهمية نظام المعلومات المحاسبي وعناصره
91	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية وكفاءة نظام المعلومات المحاسبي
95	المطلب الخامس: أسس ومتطلبات تحليل نظام المعلومات المحاسبي
102	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار
102	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
104	المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في عملية صنع القرار
105	المطلب الثالث: أنواع القرارات
108	المطلب الرابع: خصائص القرار
110	المبحث الثالث: عناصر وأهمية اتخاذ القرار
110	المطلب الأول: عناصر اتخاذ القرار
111	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار
112	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار
116	المطلب الرابع: المعلومات
125	خلاصة
الفصل الثالث: استخدام ادوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات	
127	تمهيد.....
128	المبحث الأول: إسهام التحليل المالي في تخطيط القرارات المالية
128	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتخطيط
133	المطلب الثاني: فوائد وأهداف التخطيط المالي
134	المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي
135	المطلب الرابع: استعمال أدوات التحليل المالي في التخطيط المالي

149	المبحث الثاني: إسهام التحليل المالي في تنظيم القرارات المالية
149	المطلب الأول: القرار الاستثماري
158	المطلب الثاني: القرار التمويلي
174	المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح
176	المطلب الرابع: تفاعل قرارات الاستثمار، التمويل و توزيع الأرباح
178	المبحث الثالث: إسهام التحليل المالي في ترشيد القرارات المالية
178	المطلب الأول: تحليل التعادل
182	المطلب الثاني: تحليل الرافعة التشغيلية
184	المطلب الثالث: جدول حسابات النتائج التقديري
186	خلاصة
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية	
188	تمهيد
189	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والادوات المستخدمة
189	المطلب الأول: ميدان الدراسة
196	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
197	المطلب الثالث: صدق وثبات الاداة (الاستبيان)
199	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
199	المطلب الأول: اختبار الفرضية الاولى
200	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
201	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
202	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
204	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات
204	المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الاولى
207	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
215	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة
218	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة

220	خلاصة
222	خاتمة.....
225	قائمة المراجع.....

لقد كانت أولى استخدامات التحليل المالي بمفهومه الكلاسيكي كنسب مالية في البنوك التجارية الأمريكية كأداة مساعدة في منح القروض التي تطلبها المؤسسات الاقتصادية في نهاية القرن الثامن عشر. وأما التحليل المالي بمفهومه الحديث فقد كان وليداً للظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي، وهي الفترة التي تميزت بأزمة الكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية، الذي أدت ظروفه إلى الكشف عن بعض عمليات الغش والخداع الذي مارسه بعض إدارات الشركات، و هو ما ألحق ضرراً بليغاً بالمساهمين والمقرضين على حد سواء، وهذا ما عجل بتدخل الحكومات في تلك الدول بفرض إلزامية الإفصاح عن المعلومات المالية من قبل هذه الشركات، وقد أدى نشر هذه المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية في تلك الفترة وهي وظيفة التحليل المالي. و منذ ذلك التاريخ و التحليل المالي يكتسب مزيداً من الأهمية لدى الكثير من المستعملين، نظراً لما يقدمه من معلومات ذات دلالة كبيرة في معظم الحالات التي يتناولها، وقد كانت البنوك التجارية واحدة من أولى الجهات التي استخدمت التحليل المالي في منح القروض. وقد عرف التحليل المالي انتشاراً واسعاً بعد أن أصبح من أهم أدوات التسيير المستعملة في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم الاستثمارات في الأصول العينية والمالية.

أن التحليل المالي هو عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى تحديد نقاط القوة في وضعية المؤسسة لتعزيزها ونقاط الضعف لوضع العلاج المناسب لها، و ذلك من خلال القراءة الواقعية للقوائم المالية المنشورة، بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة.

ويتم توفير تلك المعلومات بواسطة نظام المعلومات المحاسبية الذي يتم تصميمه خصيصاً لتلبية احتياجات إدارة المؤسسة بالدرجة الأولى ولباقي الفئات الأخرى المعنية في درجة ثانية، لذلك يجب ان يكون هذا النظام قادراً على انتاج القوائم المالية ذات الغرض العام والتقارير المالية والرقابية الأخرى التي تحتاجها المستويات الإدارية في المؤسسة لترشيد قراراتها، وبالأخص لصنع و اتخاذ القرارات غير المبرمجة الاستراتيجية كقرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح. وبما ان عملية اتخاذ القرار تتضمن عدة مراحل من اجل الوصول إلى البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، فان نظام المعلومات المحاسبية بشقيه المحاسبي الخالص والتحليل المالي يكون هو المزود الرئيسي بالمعلومات الملائمة والموثوقة لصانع ومتخذ القرار عبر مراحل البحث عن المشكلات وبدائل الحلول إلى غاية اختيار انسب الحلول وانتهاء بمتابعة التنفيذ. ويقال ان القرارات الجيدة تعتمد بنسبة كبيرة على المعلومات الجيدة والنسبة

الباقية انما تعود إلى التفكير الإبداعي لمتخذ القرار، وبالتالي يجب على المؤسسة جمع المعلومات المفيدة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية الرسمية وغير الرسمية المتاحة وغير المتاحة مباشرة. ان عملية اتخاذ القرارات يجب ان تسبقها عملية تخطيط مالي تتضمن تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الاجلين القصير والطويل، ويمكن للمؤسسة القيام بالتخطيط عن طريق استخدام أدوات مثل الموازنات التخطيطية، القوائم المالية التقديرية لتخطيط السيولة والاحتياجات المالية وتخطيط الربحية بواسطة تحليل التعادل والرافعة التشغيلية وجدول حسابات النتائج التقديري. ويعد التحليل المالي سابقا للتخطيط المالي ومرافقا له، وهو ما يعزز مكانة التحليل المالي كوسيلة مثلى في التخطيط والرقابة المالية واتخاذ القرارات، وهو ما يجب الاهتمام به من اجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة وتقييم المركز التنافسي، ولا يقتصر على ذلك فقط بل يتعدى ذلك لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بهدف التنبؤ بالمستقبل، تحليل المخاطر الائتمانية وتقدير حالات النجاح أو الفشل المالي...

وعلى الرغم من تباين احتياجات الأطراف المستعملة لمعلومات التحليل المالي، الا ان اساليبه المتعددة تمكن من تلبية رغبات كل منهم. ومنه فان الإشكالية التي نطرحها هي:

#### أولاً: الإشكالية:

وبناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي:

- ما مدى مساهمة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة؟  
وللإجابة على الإشكالية المطروحة، نستعين بالأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مدى اسهام التحليل المالي في تخطيط القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة؟  
✓ ما مدى اسهام التحليل المالي في تنظيم القرارات (الاستثمار، التمويل ، توزيع الارباح) لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة؟

✓ ما مدى اسهام التحليل المالي في ترشيد القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة؟  
✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهام التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية تعزى للبيانات العامة للعينة المدروسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة :

من اجل اجراء الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

✓ يسهم التحليل المالي بشكل فعال في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة؟  
الفرضية الفرعية الاولى:

✓ ف1/ يسهم التحليل المالي في تخطيط القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة.  
الفرضية الفرعية الثانية:

✓ ف2/ يسهم التحليل المالي في تنظيم القرارات (الاستثمار، التمويل، توزيع الارباح) لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة.

وتندرج تحت هذه الفرضية ثلاثة فرضيات جزئية وهي:

✓ ف1/2 يسهم التحليل المالي في اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة.

✓ ف2/2 يسهم التحليل المالي في اتخاذ القرار التمويلي لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة.

✓ ف3/2 يسهم التحليل المالي في اتخاذ قرار توزيع الارباح لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ ف3/ يسهم التحليل المالي في ترشيد القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ ف4/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لإسهام التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية تعزى للبيانات العامة للعينة المدروسة.

وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين وهي:

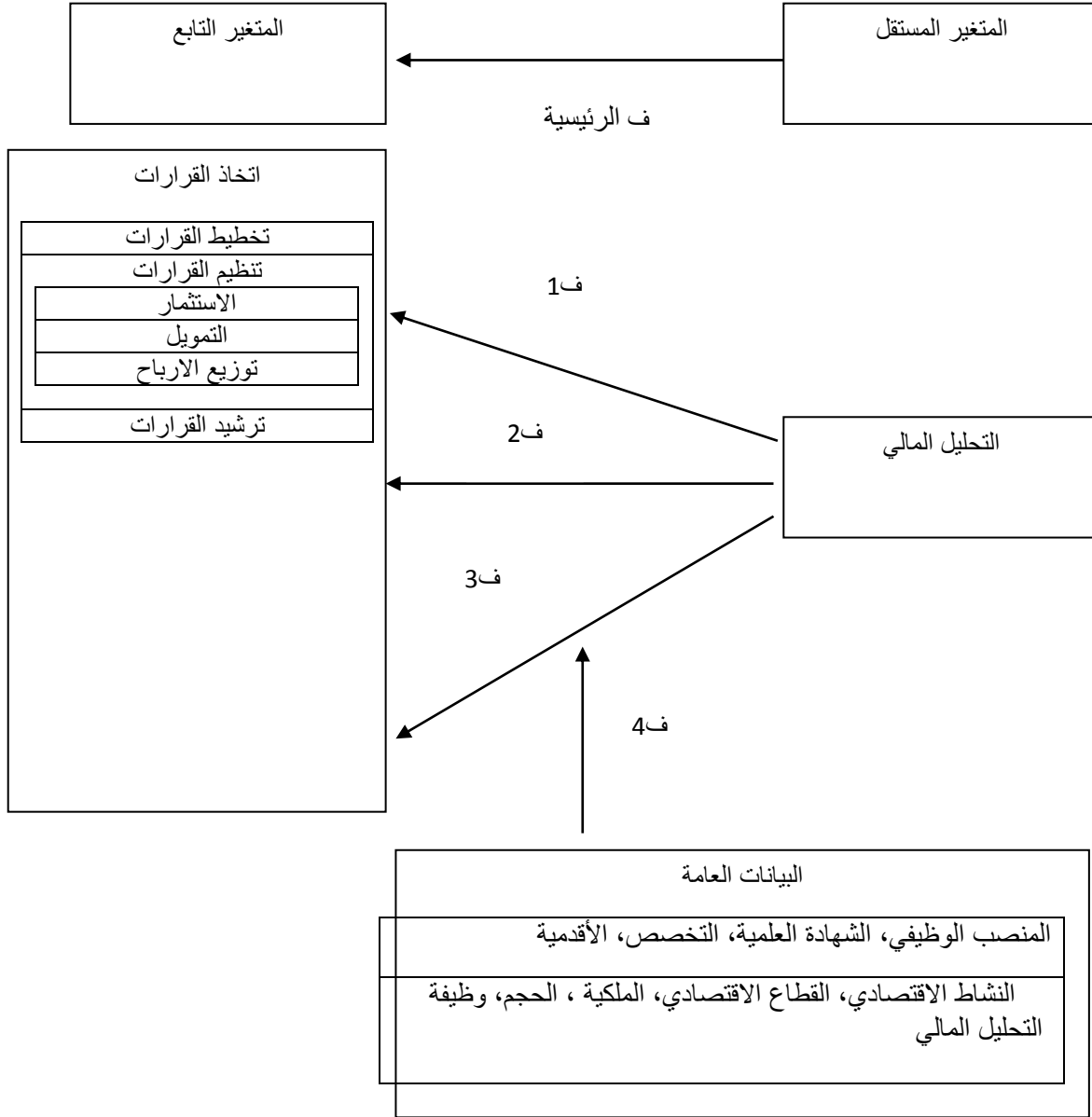
✓ ف1/4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لإسهام التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية تعزى للبيانات الشخصية للمستجوبين في العينة المدروسة.

✓ ف2/4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لإسهام التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية تعزى للبيانات المتعلقة بالمؤسسات المدروسة.

ثالثاً. نموذج الدراسة: من خلال اطلاعنا على البحوث والدراسات السابقة تم بناء نموذج نظري

لهذه الدراسة يشمل المتغير المستقل المتمثل في التحليل المالي، والمتغير التابع بأبعاده الثلاثة، كما تم

ادراج المتغيرات المفسرة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية لكل فرد من العينة والمتغيرات العامة لكل مؤسسة من العينة المدروسة، ويمكن أن نبين هذا النموذج في الشكل الموالي:



المصدر: من اعداد الباحث

رابعاً. أهداف الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهداف التحليل المالي المتعددة، باعتباره من أدوات التسيير المستعملة في تقييم ومراقبة النشاط وتحليل الربحية واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ولذلك أصبح التحليل المالي من المواضيع التي تلقى اهتماماً خاصاً في الدراسات المالية نظراً لصعوبة قراءة

القوائم المالية، عدم قدرة المستثمرين التنبؤ بالأداء المالي، وزادت المسؤولية الملقاة على المحلل المالي للوفاء باحتياجات ذوي المصلحة في معلومات التحليل المالي، ولهذا أردت من خلال هذه الدراسة توضيح أهمية التحليل المالي من خلال توضيح الأساليب التقليدية في التحليل المالي و الأساليب الحديثة المستعملة حاليا في صنع واتخاذ القرارات الاقتصادية في ظل حالات عدم التأكد التي تميز الاقتصاد. صنع القرارات المالية بالاعتماد على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي.

تحديد مدى اعتماد المؤسسات في الجزائر على التحليل المالي في اتخاذ القرارات الاقتصادية، وهذا بالتطبيق على عينة من المؤسسات الوطنية.

#### خامسا. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- التطرق بالدراسة والتحليل لموضوع هام وهو التحليل المالي بأساليبه المتعددة ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية من جمع النواحي، واتخاذ القرار.
- لكون التحليل المالي يحتل مكانة هامة في الدراسات المالية ومراقبة التسيير.
- يشغل قسما كبيرا من الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- غياب الدراسات التطبيقية في المؤسسات الوطنية.

#### سادسا. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختياري للموضوع يرجع للأسباب التالية:

- تخصصي العلمي في المحاسبة والمالية.
- الاهتمام الشخصي بقضايا التسيير ذات الطابع المحاسبي والمالي في المؤسسات الاقتصادية وهذا لأن المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل كبيرة في ميدان التسيير المالي.
- عدم كفاية المعلومات المحاسبية المفصح بها في الكشوف المالية للوقوف على المركز المالي للمؤسسة ومراقبة الأداء.
- اعتماد المؤسسات الاقتصادية على عدد قليل من أدوات التحليل المالي التقليدية فقط، التي لا تفي بغرض التحليل المالي الاستراتيجي المتكامل.

#### سابعا. منهج الدراسة:

المنهج المتبع لمعالجة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على المراجع والمصادر العلمية الخاصة بالتحليل المالي والمعارف التي لها صلة بموضوع البحث بصفة عامة، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى دراسة حالة تطبيقية عن عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### ثامنا. حدود الدراسة:

يتناول البحث توضيح أهمية التحليل المالي واستخداماته الحديثة في تحليل الوضعية المالية والأداء والتنبؤ المالي في المؤسسات الوطنية من جهة، وتحديد درجة اعتمادية متخذ القرار على نتائج التحليل المالي بصفة مستمرة وثابتة. وتتمثل حدود الدراسة في أنها تمت في المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج في سنة 2018 وتتحصر في استخدامات التحليل المالي في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة المالية، وهي الأبعاد الثلاثة المكانية والزمانية والموضوعية لهذه الدراسة.

#### تاسعا. الدراسات السابقة:

1- دراسة (عصام عيسى اعقيل سواقد ، 2005) بعنوان "العوامل المؤثرة على استخدام النسب المالية في قرارات الإقراض في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التحليل المالي باستخدام النسب المالية من وجهة نظر البنوك التجارية، وأيضاً هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على استخدام النسب المالية في عملية اتخاذ قرارات الإقراض في البنوك التجارية، كما قام الباحث بتحليل هذه العوامل بهدف التوصل إلى مدلولات إحصائية بين العوامل المؤثرة حسب علاقتها بقرار الإقراض إلى عوامل متعلقة بالبنك التجاري المانح للقرض، وعوامل متعلقة بالمتقدم لطلب القرض، وأخرى متعلقة بالقرض نفسه، وعوامل متعلقة بالمحلل المالي في البنوك التجارية.

وتوصل الباحث إلى بعض التوصيات حيث أوصى بضرورة التركيز على العوامل المتعلقة بالقرض والمقترض.

2- دراسة (خالد مصباح الصابر، 2004) بعنوان: مدى استخدام النسب المالية في ترشيد قرار منح التسهيلات الائتمانية في المصارف الأهلية الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة استخدام النسب المالية في ترشيد قرار منح التسهيلات الائتمانية في المصارف الأهلية الليبية من وجهة نظر مديرو الائتمان ورؤساء الأقسام، حيث شملت الدراسة 36 مصرفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات لاختبارها وتحليلها. أهم ما توصل له الباحث أن هناك تفاوت كبير في درجة استخدام النسب المالية في ترشيد قرار

منح التسهيلات الائتمانية في المصارف الليبية، إذ تهتم هذه المصارف بنسب السيولة والرفع المالي أكثر من غيرها من النسب، كما أن إدارات الائتمان بالمصارف الليبية لا تقوم باستخدام نماذج ملائمة للتنبؤ بالفشل المالي في ترشيد قرار منح الائتمان.

هذا وكانت توصيات الدراسة كالآتي:

3- دراسة (علي خلف عبد الله، 2008) بعنوان: التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات.

كان هدف البحث هو استخدام أدوات التحليل المالي الحديثة في الرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية، وكشف الانحرافات المالية أو غير المالية للمؤسسة الاقتصادية ومساعدة إدارتها على اتخاذ القرارات الرشيدة ومعالجة ظاهرة الفساد الإداري والمالي و استعمال أدوات التحليل المالي في الكشف عن التلاعب والانحرافات.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

✓ إن المؤسسة لم تطبق أساليب الرقابة على الأداء و لو طبقتها لكانت قد حققت أرباحا أكبر

✓ الإفصاح المحاسبي غير كاف

✓ لا تقوم الشركة بالمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، لأنها لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية وتعتبر الدراسة جيدة، خاصة أن الباحث استعمل بعض أساليب التحليل المالي المتقدم، لكنه لم يقم بإجراء مقارنة مع نسب معيارية أو إجراء مقارنة مع مؤسسات أخرى في السعودية أو دول أخرى للحكم على الأداء بشكل أفضل.

4- دراسة (لطيف زيود، ماهر الأمين، 2005) بعنوان: تقوية أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التحليل المالي في مجال الرقابة وتقييم الأداء، حيث ركزت الدراسة على مصرف سوري واحد، وذلك بهدف الاطلاع على مدى كفاءة الإدارة في توظيف الموارد المالية المتوفرة لديها.

اهتمت الدراسة بعنصر واحد وهو تقييم أداء المصرف قيد الدراسة فقط. وقد استعمل الباحثان أدوات التحليل المالي التقليدية لتقييم الأداء، لكنها أهملت رغم أهميتها عملية المقارنة بين بنوك أخرى لإعطاء

عملية التقييم بعدا زمنيا ومكانيا، ولم يستعملا أدوات التحليل المالي المتقدم في تقييم الأداء المالي والتخطيط المالي المستقبلي.

5- دراسة حسين عبد الله التميمي بعنوان استخدامات وسائل التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات في منشآت الأعمال في اليمن في سنة 1998.

كانت الدراسة عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من 88 شركة صناعية وتجارية في العاصمة اليمنية صنعاء، تمثلت إشكالية الدراسة كما يلي: هل الشركات عينة البحث تستخدم وسائل التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات؟ وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالي :

- الشركات عينة الدراسة لم تستعن كثيرا بوسائل التحليل المالي المتمثلة في النسب المالية.
- السبب الرئيسي لعدم التوسع في استخدام التحليل المالي للنسب المالية هو ان تركيز عملية اتخاذ القرارات أصبح بيد الإدارة العليا وعدم الطلب من المدير المالي والمحاسب حساب النسب المالية للاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرارات وهو ما يدل على ان عينة البحث تعتمد في ادارتها على الاجتهاد الشخصي بشكل اساسي ولربما تعتمد كذلك على كلا من الموهبة والخبرة دورا في هذا المجال للمدير او مالك المؤسسة.

✓ أثبتت الدراسة الإحصائية ان هناك استقلالية بين مدى التوسع في استخدام النسب المالية وعدم الإلمام بها من الحساب لأغراض اتخاذ القرارات لدى عينة الدراسة.

✓ بينت الدراسة ان الشركات عينة الدراسة غير معتادة تطبيقا والماما بأهمية التحليل المالي وكيفية الاسترشاد به.

تعتبر هذه الدراسة مشابهة لدراستنا لكنها اقتصرت على استخدام النسب المالية في عملية اتخاذ القرارات ، وبهذا فهيا تختلف عن دراستنا من حيث البيئة و التاريخ .

6- دراسة حكمت احمد الراوي وحسين ناجي عارف بعنوان استخدام النسب المالي في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن في سنة 2005

تمثلت مشكلة الدراسة في مدا استخدام وسائل التحليل المالي للنسب المالية في عملية اتخاذ القرارات ومدى قناعة ادارة الشركات في استخدام التحليل المالي كأداة فعالة مساعدة في عملية اتخاذ القرارات وتوصلت الي النتائج التالي :

✓ توجيه أنصار متخذي القرار في الشركات الصناعية المساهمة لاستعمال أساليب التحليل المالي في عملية صنع واتخاذ القرار وهو ما يؤدي الى تحقيق أهدافها

✓ ان استمرار المؤسسة يعتمد على وجود إدارة كفؤا قادرة على صنع واتخاذ القرارات السليمة التي يتم اختيارها على أساليب التحليل المالي

✓ تعتبر المؤسسات الاقتصادية من أهم الأعوان الاقتصادية في التنمية الوطنية

✓ التعرف على أساليب وأدوات التحليل المالي المستعملة في المؤسسات الاقتصادية

تتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في انها تناولت موضوع التحلل المالي ، إلى أنها تقتصر على دراسة أسلوب النسب المالية في اتخاذ القرارات في حين ان دراستنا الحالية تغطي كل أساليب التحليل المالي التي تستخدم في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

وبصفة عامة تلتقي هذه الدراسات المذكورة وغيرها مع دراستنا هذه في تناولها لموضوع التحليل المالي وتختلف عنها في ان دراستنا تتناول التحليل المالي إجمالا.

# الفصل الأول

## أساسيات التحليل المالي

تمهيد:

بدأ الاهتمام باستخدام التحليل المالي كأداة جديدة مساعدة في تحليل القوائم المالية بعد الأزمة الاقتصادية العالمية الكبرى التي سادت خلال الفترة 1929-1933، ومنذ ذلك التاريخ تطور مفهوم التحليل المالي من مجرد الاطلاع على المركز المالي للمؤسسة إلى أسلوب يستخدم في التخطيط المالي ومراقبة التسيير وتوضيح الرؤية للمستخدمين لمعلوماته الحيوية، ولقد تعددت أنواعه وأساليبه وأهدافه ومستخدميه وأغراضه، فبعدها كان يقتصر على حساب النسب المالية التي تبين العلاقة بين عناصر الميزانية وحساب النتائج من بعضها البعض إلى استعمال طرق جديد إحصائية ورياضية، لأجل تقليل حالات المخاطرة وعدم التأكد الملازمة للنشاط الاقتصادي الذي تقوم به المؤسسات واتخاذ القرارات الاقتصادية المناسبة. وسوف نتطرق في المبحث الأول لماهية التحليل المالي حيث يتم تعريف التحليل المالي في المطلب الأول، ثم نخصص المطلب الثاني لمنهجية التحليل المالي ويخصص المطلب الثالث لاستعمالات التحليل المالي والفئات المستفيدة من معلوماته وفي المطلب الرابع يتم تناول معايير التحليل المالي. أما المبحث الثاني نتطرق فيه لأنواع القوائم المالية، حيث نخصص المطلب الأول إلى الميزانية باعتبارها أهم الكشوف المالية، ثم نخصص المطلب الثاني لجدول حسابات النتائج، في حين يتم تخصيص المطلب الثالث لجدول تدفقات الخزينة والمطلب الرابع لجدول تغيرات رؤوس الأموال الخاصة و ملحق الكشوف المالية باعتبار هذه الكشوف المالية هي أهم مخرجات نظام المعلومات المحاسبي والتي تتضمن المعلومات الأولية التي تعكس ملخص نشاط المؤسسة للدورة المالية والتي تستخدم كمدخلات من طرف المحلل المالي في تشخيص وتقييم الوضعية المالية وأداء المؤسسة للدورة المالية قيد الدراسة.

### المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

سنتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي للتحليل المالي، ثم نحدد مفهومه التقليدي والحديث ولأهميته وبعد ذلك نتطرق للمستفيدين من معلوماته، ثم نبين المراحل التي يتبناها المحلل المالي للقيام بإنجاز المهمة المنوطة به وذلك بإتباعه لمنهجية علمية محددة، كما يتم تحديد مصادر البيانات المستعملة فيه في الوقت الحالي، وصولاً إلى أسلوب التحليل المالي بواسطة النسب المالية الذي يعتبر من أهم أساليبه الأكثر استعمالاً، والذي يتم استكمالها بالأساليب الحديثة الأخرى المتمثلة في الطرق الاقتصادية والإحصائية والرياضية، بالإضافة للتحليل التمييزي المستخدم في تقدير خطر الفشل المالي وتنقيط السلامة المالية وطرق تقدير قيمة المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأهميته وبعده الاستراتيجي

قبل التطرق لمفهوم التحليل المالي يجب الإشارة إلى التطور التاريخي له، وبعد ذلك يمكن تحديد تعريفه وأهميته وبعده الاستراتيجي.

### أولاً: التطور التاريخي للتحليل المالي

إن أول ما ظهر من التحليل المالي هو أسلوب النسب المالية التي كانت تستخدم كمؤشرات معبرة عن أداء المؤسسات وقدرتها على سداد ديونها ابتداءً من سنة 1900 في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي أقدم أساليب التحليل المالي التي تعرف عليها الفكر المحاسبي المالي في ذلك الوقت، ثم استمر في التطور إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن، ويمكن تقسيم هذا التطور التاريخي إلى عدة مراحل نلخصها فيما يلي:

### أ. مرحلة نشأة التحليل المالي قبل 1929:

بعدما أصبحت القوائم المالية جزءاً من ملف الحصول على القروض من البنوك التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1890، وبعد سنة واحدة أي في سنة 1891 تم استخدام لأول مرة نسبة السيولة العامة كمؤشر ليسر المالي تطبيقاً لدراسات عديدة تم إجرائها حول العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة للمؤسسات المقترضة من البنوك التجارية، ثم في سنة 1905 تم استخدام 10 نسب أخرى في التحليل المالي، وتحديد معيار ثابت لنسبة السيولة العامة بـ: 2 إلى 1، ثم ظهرت بعد ذلك دراسات عديدة تتعلق بتطبيق نسب مالية أخرى في مؤسسات تنتمي لنفس الصناعة لمدة طويلة، كما ظهرت دراسات أخرى ركزت على حساب المتوسط الحسابي لعدد من النسب المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007، ص ص 121-122.

ب. مرحلة تطور التحليل المالي 1929-1945: بعد حدوث الأزمة الاقتصادية الكبرى 1929-1933، والتي شهدت إفلاس الكثير من المؤسسات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وما ميز هذه الفترة ما يلي:

- نشر المحلل المالي الأمريكي فولك (FOLK) نسبة مالية، تعتبر من أشهر النسب المالية الحالية،
- ظهور أولى الدراسات المتعلقة بالتعثر المالي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام النسب المالية.

### ج. مرحلة ظهور مهنة المحلل المالي 1946-1990:

لقد تميزت هذه المرحلة بأخذ التحليل المالي لمكانة هامة ضمن تقنيات التسيير، بعد إعادة الإعمار التي شهدتها أوروبا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وهذا ما ساهم في ظهور وتطور مهنة المهندس المستشار والمحلل المالي الذين اهتموا بتقييم الأسهم ومخاطر المحفظة المالية والمخاطر البنكية، أما في بداية سنة 1980 انتقل التحليل المالي للاهتمام بتقدير قيمة المؤسسة. وفي فترة الثمانينيات توسعت مفاهيم صناعة المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرارات.

### د. مرحلة ما بعد 1990 إلى الآن:

في بداية 1990 شهدت أوروبا أزمة اقتصادية ضمن ما يعرف بالدورات الاقتصادية والمتراكمة بمظاهرها المتمثلة في انخفاض الإنتاج وتدهور الأسعار وثقل الديون، وهو ما أدى للاهتمام أكثر بتحليل الميزانية بدراسة اثر المديونية والسيولة على قدرة المؤسسة على الاستمرارية في النشاط. ومع بداية الألفية الثانية التي شهدت انتشار تطبيق المعايير المحاسبية الدولية التي تعطي للمعلومة المالية الأولوية على حساب المعلومة المحاسبية فقد أحدثت نقلة نوعية في استعمال التحليل المالي وأعطت له دفعا قويا. كانت معدلات النمو الاقتصادي الخالية من التضخم تميز هذه الفترة، حيث حققت المؤسسات أداءً جيدا وتطوراً سريعاً في الأسواق المالية عموماً وهو ما أدى إلى تعزيز مكانة التحليل المالي مرة أخرى في الدراسات الاقتصادية<sup>1</sup>.

### ثانياً: تعريف التحليل المالي

في الحقيقة لا يوجد تعريف موحد للتحليل المالي، لذلك سوف نذكر بعض التعاريف التي نشرت في المراجع المتخصصة، ثم نحاول صياغة تعريفاً شاملاً له، ومن بينها مايلي:

<sup>1</sup> Pierre Vernimmen, Finance d'entreprise, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, paris, 2016, pp 321-323.

أ- التحليل المالي هو تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من مختلف جوانبها بتاريخ معين عادة هو تاريخ إقفال القوائم المالية، من أجل تحديد نقاط الضعف والبحث عن أسبابها ومعالجتها، وكذا تحديد نقاط القوة للحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً.<sup>1</sup>

لقد أهمل هذا التعريف الإشارة لأداء المؤسسة وربحيتها من جهة ومن جهة أخرى لم يتطرق لعلاقة التحليل المالي باتخاذ القرارات من طرف المستخدمين.

ب- التحليل المالي هو عبارة عن الأساليب والطرق الإحصائية والرياضية التي يطبقها المحلل المالي على البيانات المالية والكشوف المحاسبية من أجل تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه الوضعية المالية في المستقبل المنظور، والتحليل المالي هو نظام لتشغيل البيانات لاستخلاص معلومات تساعد متخذي القرارات.<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على الأداء والتخطيط للمستقبل وانه نظام لإنتاج معلومات تستخدم في اتخاذ القرار، وقد أهمل التطرق إلى انه يعتبر أهم وسيلة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة وربحيتها لسنوات الدراسة، وبالتالي يعد هذا التعريف غير شامل لاستعمالات التحليل المالي.

ج- يعتبر التحليل المالي خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي إذ من الضروري التعرف على المركز المالي الحالي للمنشأة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية ويعتمد التحليل المالي على البيانات التاريخية التي تظهر في الميزانية وقائمة الدخل، لذا فإنه يعتبر أداة للكشف عن مواطن القوة ونقاط الضعف في المركز المالي وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح.<sup>3</sup>

وبدوره يعتبر هذا التعريف للتحليل المالي أداة للتخطيط المالي وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة لكنه أهمل الإشارة لباقي استخدامات التحليل المالي كالتحليل الاستثماري والائتماني واتخاذ القرار.

د- التحليل المالي هو استعمال القوائم المالية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وأدائها، والتنبؤ بالأداء المالي المستقبلي.<sup>4</sup>

هذا التعريف ركز على الأداء فقط ولم يحدد العلاقة بين التحليل المالي وعملية اتخاذ القرار،

<sup>1</sup> زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2011، الجزائر، ص 16.

<sup>2</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ص 10، 2012.

<sup>3</sup> خلدون إبراهيم الشديفات، إدارة و تحليل مالي، دار وائل للطباعة و النشر، ص 93، 2001.

<sup>4</sup> Francial Statement Analysis, 10 édition, K.R Subereamanyamend John, Wild, Me Grow Hill, New York, p 134, 2009.

هـ- التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرار، تقييم أداء المؤسسة في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.<sup>1</sup> المساعدة في وضع السياسات والبرامج المستقبلية للشركة وتوفير أرضية مناسبة لاتخاذ القرارات تحديد القيمة العادلة لاسهم الشركة د نقاط القوة والضعف في الوضعية المالية للمؤسسة من مختلف جوانبها فيما يتعلق بالربحية، السيولة، النشاط، المديونية.

### ثالثا: أهمية التحليل المالي

إن استخدام التحليل المالي بالمؤسسات يشكل أهمية كبيرة لبيئة العمل فيها ويمكن تلخيص هذه الأهمية في:

- معرفة مدى قدرة المؤسسة في الحصول على القروض وسداد قيمتها<sup>2</sup>
- يمكن المستثمرين الصغار من استخدام معلومات التحليل المالي في خلق ديناميكية جديدة في مجال الاستثمار على سبيل المثال.

ومن أهم ما يتحقق من خلال التحليل المالي الأغراض التالية<sup>3</sup>:

\* الحكم على المركز المالي والائتماني للمؤسسة.

### رابعا: التحليل المالي الاستراتيجي

ومن أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في هذا المجال مصفوفة **swot** والتي تمثل الحروف الأربعة فيها اختصارا للكلمات التالية تعني: **S** strength القوة، **W**wecknsses الضعف، **O**opportunités الفرص و **T**threat التهديدات ، حيث يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجية النمو في حالة توفر نقاط قوة أكبر لدى المؤسسة مع وجود فرص بيئية خارجية مناسبة، في حين ستطبق المؤسسة إستراتيجية التراجع والانسحاب إذا ما كانت تعاني من نقاط ضعف كبيرة مع وجود التهديدات الخارجية، ووفق هذا التحليل يتم تحديد المفاهيم التالية:

أ- **نقاط القوة:** وهي المهارات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تنفرد بها ونتقن القيام بها

مقارنة بمنافسيها في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، وليد ناجي الحياي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، ص 21، 2007.

<sup>2</sup> بتاريخ 25/10/2018، الساعة 15 و45د. <http://www.mawdoo3.com>

<sup>3</sup> [www.startimes.com/?t=13122457](http://www.startimes.com/?t=13122457) بتاريخ 28/10/2018، الساعة 16 و10د.

- ب- **نقاط الضعف:** وهي القيود التي تعيق المؤسسة القيام بالنشاط بسهولة وحرية التصرف.
- ج- **الفرص:** هي الظروف والوضعيات الخارجية التي تستطيع المؤسسة استغلالها لتحسين أدائها أو لدخول أسواق جديدة<sup>2</sup>.
- د- **التحديات:** هي كل التغيرات والاحداث التي تحدث في البيئة الخارجية كالتطور التكنولوجي والتشريعات الحكومية الصادرة في قطاع اعمال المؤسسة التي قد تؤثر في المركز التنافسي لها وتضعف من الموقف الاستراتيجي لها مقارنة بالمنافسين<sup>3</sup>.
- ولهذا يجب ان يرافق التحليل الاستراتيجي أي تحليل مالي حتى يمكن تشخيص وضعية المؤسسة ببعديها الداخلي والخارجي وبالتالي إمكانية اتخاذ قرارات مناسبة للبيئة التي تنشط فيها داخلية كانت ام خارجية. ووفق هذه الأداة يتم مقابلة نقاط القوة والضعف الناتجة عن البيئة الداخلية للمؤسسة مع الفرص والتحديات الناتجة عن البيئة الخارجية من اجل بناء الاستراتيجيات الممكنة، والتي تتمثل في أربع وضعيات.
- ان هذا النموذج الثنائي للتحليل المالي يسمح للمؤسسة تحديد ومعرفة<sup>4</sup>:
- التغييرات في البيئة التي قد تعبر عن فرص يجب اغتنامها أو تهديدات يجب التحوط منها مع تمتعها بنقاط القوة لأدائها أو لتعويض نقاط ضعفها.
  - تحديد ما إذا كانت المؤسسة تمتلك الموارد المادية والمالية والبشرية بكفاءتها ومهاراتها الضروريتين لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.
  - معرفة هل يمكن للمؤسسة ابتكار أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو انظمة مبتكرة أو للدخول في أسواق جديدة وفق مفهوم المقاولاتية أو ريادة الأعمال وبالتالي إمكانية التغلب على المنافسين وتوسيع الحصة السوقية.
- ويمكن تعريف التحليل الاستراتيجي على انه يعني فهم وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لضبط أفضل الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وبهذا فان التحليل الشامل حتى يكون تحليلا استراتيجيا يجب ان يغطي أداء المؤسسة الداخلي وهو البعد الداخلي وما تقدمه البيئة الخارجية باعتبارها هي التي تحدد سلوك وتوجه المؤسسة وتؤثر على

<sup>1</sup>Jan B King, Business Plans to game plans : pratical system for turning strategic into action, revised édition new jersy, USA, 2004, p 161.

<sup>2</sup>Marian Bruk Wood, Marketing Planning, Pearson éducation, Paris, p 35.

<sup>3</sup>Olivier Meier, Dico du Manger 500 clés pour comprendre et agir concepts, théorie et pratiques ; Dunod, Paris, 2009, p 130

<sup>4</sup>Roger A FORMISANO ,managers guide to strategy, McGraw- Hill, USA,2004, p 108.

أدائها بكيفيات معينة، وهو الذي يمثل البعد الخارجي للأداء. ويكون نموذج مصفوفة SOWT وفقا للشكل التالي:

جدول رقم (1-1): نموذج لمصفوفة SOWT

ترتيب نقاط الضعف	ترتيب نقاط القوة	ترتيب أهم الفرص	ترتيب اهم التهديدات
-	-	-	-
-	-	-	-
المطلوب:	المطلوب:	المطلوب:	المطلوب:
تعظيم استغلال الفرص	استغلال الفرص	تعظيم نقاط القوة	تقليل التهديدات
تقليل نقاط الضعف	تعظيم نقاط القوة	تقليل التهديدات	تعظيم نقاط القوة
المطلوب:	المطلوب:	المطلوب:	المطلوب:
تقليل التهديدات	تقليل التهديدات	تعظيم نقاط القوة	تقليل نقاط الضعف

المصدر: حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة

الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 116.

وتتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي في تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- يمكن المحلل من تشخيص المؤسسة من الداخل والبيئة المحيطة بها،
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد كيفية استخدامها بكفاءة،
- يسمح لإدارة المؤسسة من اختيار الاستراتيجية المناسبة بعد القيام بهذا التحليل الشامل للبعدين الداخلي والخارجي للأداء أو الثنائي.

#### المطلب الثاني: منهجية وخصائص المحلل المالي ونطاقه

حتى يتمكن المحلل المالي سواء كان طرفا داخليا أو خارجيا من انجاز مهمته على أكمل وجه، يلزم توفر فيه خصائص محددة من جهة ومن جهة أخرى يجب عليه إتباع منهجية علمية ثابتة حتى يمكنه تشخيص وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، وسوف نتطرق بالتحليل لذلك فيما يلي:

<sup>1</sup> أعمار عماري وآخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، مداخلة في الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، أيام 28-29/09/2005، الجزائر، ص 2.

### أولاً: منهجية التحليل المالي

حتى يتمكن المحلل المالي من تنفيذ عملية التحليل المالي يجب عليه إتباع المراحل التي تمثل سيرورة المهمة المكلف بإنجازها من بعد حصوله على الإذن بالتحليل من طرف المؤسسة، وإن كانت هذه المراحل تختلف باختلاف الهدف وأهمية ودرجة التعمق المطلوبة في التحليل، وهي بالتتابع كمايلي:

#### أ- الحصول على رسالة التكليف:

يتم تحديد الإطار الذي سيعمل فيه المحلل المالي، والذي يتضمن النقاط التالية:

- هدف التحليل المالي،

- حقوق وواجبات المحلل المالي ومسؤولياته إذا كان المحلل المالي جهة خارجية، أما إذا كان المحلل

المالي جهة داخلية ففي هذه الحالة فلا تواجهه معوقات أو عراقيل تذكر.<sup>1</sup>

ب- **تحديد هدف التحليل المالي:** إن الجهة التي كلفت المحلل المالي بالقيام بالدراسة هي التي تحدد

الهدف بدقة حتى يتمكن المحلل المالي بناء على ذلك من تحديد الوسائل والأدوات والأساليب التي سيختارها من أجل نجاح عملية التحليل والتوصل إلى ذلك الهدف الذي كلف من أجله، ويختلف هدف التحليل المالي من فئة إلى أخرى، فهذه المستثمرين يختلف عن هدف المقرضين وهدف إدارة المؤسسة نفسها.

د. **تحديد الفترة الزمنية:** يجب تحديد للمحلل المالي الفترة الزمنية التي سيشملها التحليل المالي قصيرة أو

متوسطة الأجل أو لفترة طويلة نسبياً كخمس سنوات مثلاً، كما يجب كذلك تحديد نطاق هذا التحليل المالي، أي هل يشمل المؤسسة بوحدها أم يقتصر فقط على عدد منها من جهة، ومن جهة ثانية تحديد الأسلوب المتبع في التحليل، لتحديد ومقارنة معطيات السنوات المعنية فقط أم يتعدى ذلك إلى مقارنة معطيات المؤسسة بمثيلاتها في الصناعة أو المؤسسات الرائدة في القطاع أو مع أرقام معيارية.

هـ. **تحديد المعلومات الملائمة للتحليل:** إن تحقيق هدف التحليل المالي يتطلب تحديد المعطيات التي

يجب وضعها في متناول المحلل المالي. وللتأكد من سلامة البيانات الواردة في القوائم المالية يجب الاطلاع على تقرير مدقق الحسابات، باعتباره المؤهل الوحيد للمصادقة على حسابات المؤسسة بمنهجيته المحددة، وإلا فإن المحلل سيطلب إعفاءه من هذه المهمة إن كانت هذه القوائم غير مدققة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، ص 41-42.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مرجع سابق، ص 25-26.

و. تحديد أسلوب التحليل الملائم: إن اختيار أدوات التحليل المناسبة ترتبط مباشرة بالهدف من التحليل المالي وبالمستوي الفني والعلمي للمحلل المالي، وكذلك ترتبط بمستوى التفصيل والفترة التي تغطيها عملية التحليل.<sup>1</sup>

ز. تحليل النتائج: بعد تشغيل البيانات التي لها صلة بهدف التحليل باستخدام الأسلوب والطرق المناسبة لغاية التحليل، يتم تحليل المؤشرات التي تم التوصل إليها، بعد تفكيك البيانات التي تتضمنها القوائم المالية حتى يمكن الحكم على مؤشرات التوازن المالي، الأداء، المردودية وغيرها الخاصة بالمؤسسة، وهو ما يسمح للمحلل المالي من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومستوى المخاطرة التي تعمل فيها المؤسسة.

ويمكن أن يصاحب هذا التحليل تحليلات أخرى تخص الجانب غير المحاسبي للمؤسسة وبيئتها، وهو ما قد يساعد المحلل المالي على تقدير السلامة المالية للمؤسسة واستمراريتها بواسطة عناصر إستراتيجية وإجراء مقارنات للأداء مع المؤسسات التي تعمل في نفس نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

ح. كتابة النتائج والتوصيات: إن نتائج التحليل يجب تسليمها للمعنيين في شكل استنتاجات وتوصيات تتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف التي تم التوصل إليها والتي تم تحديدها في رسالة التكليف في بداية المهمة، هذه النقاط تخص غالبا:

- نمو المؤسسة وآفاق التطور وأهداف المؤسسة.

- تحليل المردودية.

وفي حالة الفحص المالي الشامل فيمكن أن يمتد التحليل إلى التحليل الاقتصادي، ويجب أن يستكمل التحليل المالي بتحليل استراتيجي والذي يوضح للمؤسسة تحليل المنتجات، القدرة التكنولوجية ونظام التسيير.<sup>3</sup>

ويعتبر التقرير وسيلة إدارية لنقل المعلومات من المحلل المالي سواء كان شخصا أو هيئة إدارية بالمؤسسة أو جهة خارجية مكلفة بالتحليل، ويتضمن هذا التقرير عرضا للحقائق ومن خصائص التقرير ما يلي:<sup>4</sup>

- الموضوعية (التناسب بين التفاؤل والتشاؤم) والدقة في الصياغة اللغوية،

- المنطقية في الاستنتاج والتعامل مع المعطيات،

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 28 .

<sup>2</sup>Dove Ogien, Op.cit, p 3.

<sup>3</sup> DovOgien, Op.cit, p 5.

<sup>4</sup> التحليل المالي، وليد ناجي الحياي، مرجع سابق، ص 49-50.

- التوقيت المناسب من أجل استخدامه من طرف المستفيد،

- الوضوح أو القابلية للفهم.

**ثانيا: خصائص المحلل المالي**

أ. **التأهيل العلمي:** يجب أن يكون المحلل المالي متحصلا على الشهادات الجامعية المتخصصة في المحاسبة بالدرجة الأولى ويكون ملما بإدارة الأعمال والإحصاء والاقتصاد والمالية والمراجعة ونظم الإعلام الآلي الحديثة.

ب. **الخبرات والمهارات العلمية:** إن الممارسة الدائمة تكسب المحلل المالي مهارات وقدرات جيدة على إنجاز مهمته بدقة وسرعة، وهي التي ستجعله قادرا على الإبداع والابتكار والربط بين الموضوعات المختلفة والمفاضلة بين البدائل واستنتاج من عناصر القوائم المالية المؤشرات الأكثر دلالة الفعلية والمخططة.

ج. **الصفات الشخصية:** تتمثل في الموضوعية والابتعاد عن الذاتية والتحيز، بل يجب عليه التعمق أكثر أثناء عمله مع الأرقام وبذل العناية الكافية في إبداء رأيه الفني، وهذا ما يتطلب منه عند الكتابة والكلام استعمال اللغة التي يفهمها اللذين كلفوه بالمهمة والتي سيعد بها تقريره، وكذلك يجب أن يتمتع بقوة الشخصية والصبر وضبط النفس والذكاء وحسن المعاملة.<sup>1</sup>

**ثالثا: مصادر معلومات التحليل المالي**

إن الغاية الأولى للتحليل المالي هي إعداد رأي مدعم حول مستوى الأداء والمخاطر الماضية أو القادمة التي حققتها مؤسسة، وهذا ما يطرح نوع وخصائص المعلومات الضرورية للقيام بالتحليل المالي الذي ينتج عن معالجة البيانات الخاصة بالمؤسسة<sup>2</sup> والتي يمكن تلخيصها ككل في ما يلي:

ال**معلومات المحاسبية والمالية:** إن هذه المعلومات تنتج من نظام المعلومات المحاسبي من طرف إدارة المؤسسة الحسابات الختامية ما تكون سنة مالية وهي حساب النتيجة التقديري، ومخطط التمويل التقديري، كما أن المحلل المالي يمكنه الاستفادة من معلومات المحاسبة التحليلية كتطور رقم الأعمال وهوامش الربح إذا توفرت له المعلومات المتعلقة بالمنتجات فسوف تعطيه فهما أو سع للنتائج المحققة من طرف المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 36.

<sup>2</sup> Jerome C et Jacky K, Op.cit, p 41.

<sup>3</sup> Op.cit, p 44.

ب. المعلومات شبه المالية: وهناك معلومات أخرى هامة تنشرها هيئات عامة متخصصة كالتأمينات المهنية والنقابات، وتعتبر المعلومات التي تنشرها هيئات الإحصاء من أهم المعلومات التي قد يلجأ إليها المحلل المالي، مثل الدراسات القطاعية لبنك فرنسا التي تنجز في بداية الثلاثي الرابع من كل سنة عن أداء كل المؤسسات الفرنسية<sup>1</sup>.

### رابعاً: نطاق التحليل المالي

ينقسم التحليل المالي من حيث القائم بعملية التحليل المالي إلى تحليل مالي داخلي وتحليل مالي خارجي:  
أ. **التحليل المالي الداخلي:** هو التحليل الذي يقوم به شخص من داخل المؤسسة، وهو تحليل شامل لكل الأنشطة ذات الأثر المالي في المؤسسة، حيث يتمتع المحلل المالي بجميع المعلومات الضرورية التي تجعل تحليله أكثر دقة وملاءمة وشمولية<sup>2</sup>.

ب. **التحليل المالي الخارجي:** هو تحليل يقوم به شخص خارجي (هيئة أو محلل مالي) من أجل فحص الوضعية المالية للمؤسسة وأدائها وإعطاء الحلول المناسبة للوضع المالي السيئ، وغالباً يقتصر هذا التحليل على جانب معين من الجوانب المالية للمؤسسة لذلك يكون هذا التحليل جزئياً وغير شامل لأنه لا يتوفر على كل المعلومات التي يحتاجها للقيام بمهمته، ولو أن نفس الطرق التي يستخدمها المحلل الداخلي وينقسم المحللين الخارجيين إلى 4 أنواع، لكل منهم مجال اختصاص معين، ولهم تنظيم خاص بهم في فرنسا<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: استعمالات التحليل المالي والفئات المستفيدة من التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي من طرف عدة فئات داخلية وخارجية بسبب المعلومات المفيدة التي يوفرها لكل فئة، لهذا فإن أغراض استعمالاته عديدة بتعدد المستفيدين بمعلوماته، التي منها ما هو عام ومنها ما هو خاص بفئة بعينها، وسوف نتطرق لاستعمالات التحليل المالي ثم نتطرق بعد ذلك للفئات المستفيدة من معلوماته

### أو لا: استعمالات التحليل المالي

يستخدم التحليل المالي في عدة أغراض، يسعى المحلل المالي لتحقيق غرض واحد منها أو عدة أغراض دفعة واحدة تبعاً للمهمة المكلف بإنجازها والإمكانيات المتاحة له والظروف المحيطة بعملية التحليل المالي في المؤسسة، ومن أهم أغراض التحليل المالي ما يلي:

<sup>1</sup>-Op.cit, P 49-50.

<sup>2</sup>زغيب مليكة، و بوشنقير ميلود، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup>DovOgien, Gestion financière de l'entreprise, Dunod, P4, Paris, 2008.

- التحليل الائتماني للمؤسسة: يقوم بهذا التحليل المقرض بهدف معرفة وتقدير الأخطار المتوقع أن تواجهه عند منح القرض المطلوب من طرف المقرض، لأنه يصنع قراره هذا بالاستناد إلى هذه الدراسة التحليلية التي يتم فيها استخدام بعض أو كل أدوات التحليل المالي بالإضافة إلى الأدوات الأخرى الملائمة.

- التحليل الاستثماري: يقوم بهذا التحليل المستثمر الذي يبين له سلامة استثماراته وكفاية عوائدها مقارنة بالاستثمارات الأخرى في المؤسسات المماثلة لنفس المؤسسة التي يستثمر فيها أمواله الحالية.

- تقييم الأداء الذي يعتبر من أوضح استعمالات التحليل المالي.<sup>1</sup>

كل هذه الاستخدامات للتحليل المالي يستفيد منها عدة أطراف أو فئات من أجل تلبية احتياجاتهم للمعلومات بهدف ترشيد قراراتهم، وسوف نجتمعهم في فئتين أساسيتين كما هو موضح في النقطتين التاليتين من هذا المطب

### ثانيا: المستفيدين الداخليين من معلومات التحليل المالي

يستفيد من نتائج التحليل المالي كل طرف حسب غرضه من هذا التحليل لأجل إشباع حاجته لهذه المعلومات حتى يتسنى لهم اتخاذ من القرارات التي تعود عليه بالمنفعة التامة، لذلك يجب على المحلل المالي مراعاة احتياجات كل فئة حسب متطلباتها، ومن ثمة إذا كان التحليل عاما فيجب أن يتميز بالموضوعية وعدم التحيز ونقصد بهم إدارة المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية، ابتداء من رئيس المؤسسة إلى رئيس مجلس الإدارة ثم المدير العام والمدراء والمصالح وإلى رؤساء الأقسام، ويختلف اهتمام كل هؤلاء بسبب اختلاف المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهم وكذلك استخداماتهم المختلفة لنتائج التحليل المالي، فمنهم من يستخدمها في الرقابة والتخطيط واتخاذ القرار الملائم أو للحصول على مؤشرات مالية تتعلق بالأداء، قياس مدى نجاح الإدارة وتقييم الإدارات والأقسام، ترشيد القرارات المالية والتخطيط المالي للمستقبل.<sup>2</sup>

### ثالثا: المستفيدين الخارجيين المباشرين

تتضمن هذه الفئة كافة الأطراف من خارج المؤسسة الذين لهم مصالح مباشرة معها، فهم يتعاملون مع نتائج التحليل المالي الخاص بالمؤسسة وفق شدة علاقتهم بها، لذلك يجب تحديد اهتمامات كل طرف من هذه المجموعة غير المتجانسة كما يلي:

<sup>1</sup> رشاد العصار و آخرون، الإدارة و التحليل المالي، ط1، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، ص 151-152، 2001.

<sup>2</sup> وجدي حامد حجازي، تحليل القوائم المالية في ظل المعايير المحاسبية، دار التعليم الجامعي، مصر، ص 15، 2011.

أ. **المستثمرون:** المستثمرون الحاليون، وهم المساهمون الملاك والمرقبين، فالملاك يهتمون بالاطلاع بشكل خاص على قوة الذمة المالية للمؤسسة، العائد على الأموال المستثمرة وسلامة تصرفات إدارة المؤسسة، أما المستثمرون المرقبين فينصب اهتمامهم نحو اختيار ما يناسب استثمار أموالهم (تعظيم عوائد حافظة الأوراق المالية وتنويعها)، لأن التحليل المالي يسمح لهم باختيار البدائل الاستثمارية المناسبة بعد مقارنة المؤشرات المالية للمؤسسات المتنافسة.<sup>1</sup>

ب. **الدائنون:** يدخل ضمن هذه الفئة كل الدائنين للمؤسسة الذين يتم تسديد ديونهم من طرف المؤسسة في الأجل القصير أو الطويل، ومن بين هؤلاء بدون منازع البنوك ولكن البنوك لا تعتمد على الكشوف المالية فقط، وإنما تعتمد على المعلومات النوعية كذلك (ليس فقط الكمية)، لأنها في غاية الأهمية في مثل هذه الحالات كعلاقة الثقة التي تربط البنك بمسيرى المؤسسة، بالإضافة للضمانات المقدمة من طرف الزبون قد تعدل من نتائج التحليل المالي.<sup>2</sup>

كما أن الموردون هم أيضا من بين الدائنين الذين يهتمون بسلامة المركز المالي للمؤسسة التي يتعاملون معها، لذلك فهم يقومون بتحليل المديونية وقدرة السداد لها وبعد ذلك يقررون إبقاء أو تخفيض أو إيقاف تعاملهم التجاري مع المؤسسة، وهوما يتبين مدى استنفادة المورد والمجهزون من نتائج التحليل المالي المتعلق بتحليل المديونية والسيولة.<sup>3</sup>

### رابعاً: المستفيدين الخارجيين غير المباشرين:

من بين الأطراف الذين يستعملون معلومات التحليل المالي من لا تربطهم علاقات مباشرة بالمؤسسة نذكر ما يلي:

أ- **المحللين الماليين في الأسواق المالية:** تلجأ البنوك والوسطاء في مؤسسات الاستثمار والبورصات للقيام بالتحليل المالي الأساسي لتكملة التحليل الخاص بالبورصة، مثل التحليل الفني للاسهم.

وينقسم المحللون الماليون إلى نوعين هما:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ص 53-54، 2011.

<sup>2</sup>Jérôme Caby et Jacky Koehler, Analyse financière, Darios et Pearson éducation, France, p 27-28.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 54.

- المحللين الماليين للبائعين (**Les analystes-side**): هم الذين يقومون بالتحليل المالي في إطار العمليات المطلوبة من مؤسساتهم للدخول للبورصة، زيادة رأس المال، هدفهم تبرير العمليات المعنية، من أسعار مطلوبة (خصوصا هوحالة الدخول للبورصة).
- المحللين الماليين للمستثمرين (**Les Analybuy-side**): هم ينفذون أو امر موجهة للمستثمرين الافراد أو الهيئات، حيث تبقى تحليلاتهم مرتبطة بنوعية المعلومات المحاسبية والمالية المقدمة من قبل المؤسسات.<sup>1</sup>

### ب-وكالات التسعير (**les agences de notation**):

دور هذه الوكالات تقدير القدرة التسديدية للمؤسسات الاقتصادية التي تطرح أو راق مالية في الاسواق المالية(سندات الدين)، التي تعطي نقطة خاصة للمؤسسة كتقييم لهذه المؤسسة عند قيامها بعملها الموجه للمستثمرين في أسواق رؤوس الأموال، وذلك بأخذ بعين الاعتبار مخاطر عدم السداد في المدى القصير والمتوسط والطويل، بالإضافة لعناصر اخرى كمية ونوعية من اجل تحليل أداء المؤسسات المصدرة لتلك السندات، حيث تقوم هذه الوكالات بإنجاز دراساتها بالتعاون مع المؤسسات المعنية ولكن هذا لا يعني أنها غير مستقلة في حكمها.

د- شركات توريق الديون: إن تسيير حسابات الزبائن في المؤسسات يحتل مكانة هامة في التسيير المالي للمؤسسات، وهو ما أدى إلى إنشاء ما يسمى "خلايا قروض التسيير"، التي أدت بدورها إلى نشوء تكاليف كبيرة لا يمكن تحملها (ما عدا في الشركات الكبيرة)، لهذا ولتفادي هذه التكاليف وتجنب مخاطر عدم التسديد وقلة السيولة الفورية المرافقة، لذلك فإن المؤسسات من أجل تخطي تلك المواقف الحرجة تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى مؤسسات التوريق (**Factoring= Sociétés d'affacturage**)، التي تأخذ على عاتقها تسيير حسابات زبائن هذه المؤسسة حتى على المستوى الدولي، حيث تم تكوين في المؤسسات الكبيرة قسم متخصص بهذا النوع من القروض يسمى خلايا قروض التسيير.<sup>2</sup>

ه- العاملون: إن من الأمور التي تؤدي إلى زيادة ثقة العاملين في إدارة المؤسسة هي اطلاعهم على حقيقة الوضعية المالية للمؤسسة من حيث السيولة والربحية وأدائها وفعاليتها سياساتها وقراراتها الماضية،

<sup>1</sup>JeromeCaby et Jacky Koehl, Op.cit., p 28.

<sup>2</sup>Op.cit, p 30.

التي تعكس نقاط القوة والضعف، وهو ما يقلل من معدل دوران العاملين في المؤسسة ويعزز من ارتباط العامل بالمؤسسة واستمرارها.<sup>1</sup>

و- **الأجهزة الحكومية:** تتضمن هذه الفئة إدارة الضرائب، الوصاية، هيئة الإحصاء الوطنية، حيث تهتم هذه الفئة بالأساس التحقق والتأكد من:

- حساب ضريبة الدخل،
- تسعير منتجات المؤسسة وخدماتها ومتابعة نموها وتطورها.<sup>2</sup>
- قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الحالية اتجاه الأجهزة الحكومية.
- التحقق من سلامة المركز المالي للمؤسسة في المدى القصير والطويل.<sup>3</sup>
- تقدير المخاطر المحيطة بالمؤسسة (سيولة، إفلاس، استغلال). ويتم إرسال ملف التحليل المالي السري إلى المؤسسة المعنية (الطالبة للتحليل المالي) في أجل أقصاه أسبوع من إيداع الميزانية لدى "مركزية الميزانية من أجل إعطاء تنقيط فردي لكل مؤسسة.<sup>4</sup>

### المطلب الرابع: معايير التحليل المالي

لقد أشرنا سابقا في خطوات التحليل المالي إلى أن المحلل المالي يختار استخدام معيار أو عدة معايير لمقارنة النتائج التي توصل إليها بعد قيامه بالتحليل المالي للمؤسسة، ولكن حتى تكون هذه المعايير ملائمة يجب ان تتوفر فيها صفات معينة، ولذلك سوف نتطرق إلى خصائصها واستعمالاتها وأنواعها كما يلي:

**أولا: خصائص معايير التحليل المالي:** حتى يكون المعيار مقبولا للاستخدام، يجب توفر فيه ما يلي:

- أن يكون المعيار موضوعيا؛
- أن يكون له تفسير واحد، أي لا يقبل التأويل.<sup>5</sup>
- المستخدم في الدراسة.

### ثالثا: أنواع المعايير

توجد عدة أنواع للمعايير التي يمكن استخدامها، وفيما يلي أهمها:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، المرجع نفسه، ص 55.

<sup>2</sup> الإدارة والتحليل المالي، مرجع سابق، ص 153.

<sup>3</sup> وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>4</sup> J.C et J.K, Op.cit, P 32-33.

<sup>5</sup> رشاد العصار و آخرون: الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، ص 156، 2001.

أ- **المعايير المطلقة:** هي تلك المعايير الشائعة الاستعمال في التحليل المالي بغض النظر عن نوع المؤسسة أو نوع الصناعة والبيئة السائدة، وتعتبر من أبسط وأضعف أنواع المعايير المستخدمة، ومن أمثلتها نسبة السيولة العامة أو التداول، فهي تعتبر معايير معيارية (نمطية).<sup>1</sup>

ب- **معيار الصناعة:** هو متوسط نسب مجموعة كبيرة من المؤسسات التي تنتمي لصناعة واحدة عن فترة زمنية واحدة. يفيد هذا المعيار في مقارنة نتائج المؤسسة مع معدل الصناعة ومدى تطابق نتائجها مع هذا المعيار يمكن من الحكم على أداء المؤسسة قيد الدراسة، ورغم أن هذا المعيار يعد من أكثر المعايير استعمالاً، إلا أن هناك عدة مآخذ عليه تحد من أهميته في المقارنة، وهي:<sup>2</sup>

- صعوبة تحديد تصنيف الصناعات بسبب تنوع الأنشطة الاقتصادية.
- صعوبة حصر الصناعة الواحدة، وتحديد فئة مؤسسات صناعة واحدة بسبب تعدد أنشطتها.
- ويفيد هذا المعيار في تحديد انحرافات نتائج الإنجاز الفعلي للمؤسسة عن معدل الصناعة، وبهذا يمكن معرفة أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية لاحقاً، ومنه حتى يمكن تطبيق هذا المعيار بفعالية يجب توفر فيه الخصائص التالية:

- أن تكون المؤسسات قيد الدراسة تابعة لنفس الصناعة؛
- أن تكون المؤسسة مستعملة نفس السياسات المحاسبية (التوحيد المحاسبي)؛
- أن تكون المؤسسة موضوع الدراسة تنتمي إلى نفس المنطقة الجغرافية.<sup>3</sup>

ج- **المعيار الاتجاهي:** يستخرج هذا المعيار كمتوسط نسب نفس المؤسسة في الماضي وبعد ذلك يتم مقارنة النتائج الحالية للمؤسسة مع هذا المتوسط الحسابي (المعيار التاريخي) للحكم على أداء المؤسسة في الماضي، لفحص الحاضر وتوقع أدائها في المستقبل باعتبار أن الأداء الحالي هو نتائج الأداء الماضي وأن الحاضر هو منطلق للأداء المستقبلي وتمتد هذه الدراسة لمدة 3 سنوات غالباً.<sup>4</sup>

ورغم أهمية هذا المعيار التاريخي إلا أن هناك عيوب تحد من ذلك، ومنها:<sup>5</sup>

- ما هو عدد السنوات التي تدخل في تشكيل هذا المعيار؛
  - عدم تماثل حجم المؤسسات.
- وبصفة عامة يعود أمر استخدام معيار معين دون سواه إلى القائم بالتحليل المالي، الذي ينظر إلى مدى تحقيق الغرض من الدراسة، وكذلك تبعاً لمدى توفر وصلاحيات المعيار المختار.

### رابعاً: سيرورة التحليل المالي

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 156.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، ص 313.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 314.

<sup>4</sup> Pierre Vernimmen, Op.cit, p 194.

<sup>5</sup> رشاد العطار و آخرون، مرجع سابق، ص 157.

تتجز عملية التحليل المالي وفق الخطوات التالية:

أ. تحليل الحسابات:

إن اختيار نموذج التحليل يتوقف على الأهداف المراد إنجازها، فالتحليل المالي المنجز يختلف بحسب الأطراف التي تطلبه كما يوضحه الشكل الموالي (1-2)

# الفصل الثاني

أساسيات اتخاذ القرارات في  
المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يتطلب اتخاذ أي قرار استخدام المعلومات الضرورية الملائمة التي يتم توفيرها من نظام المعلومات المحاسبي، لذلك يجب على كل مؤسسة استخدام نظام معلومات يدعم متخذ القرار في ترشيد قراراته المبرمجة وغير المبرمجة. وحتى يكون هذا النظام فعالا في انتاج القوائم المالية الختامية والتقارير المالية الأخرى يجب تصميمه من طرف المؤسسة افضل من اقتنائه من السوق لأنها هي ادرى بما تحتاج له من معلومات. يعتبر نظام المعلومات المحاسبي اهم أنظمة المعلومات في المؤسسة، لأنه ينتج معلومات المحاسبة المالية والادارية من جهة، ومن جهة أخرى يوفر معلومات التحليل المالي، وتلك المعلومات هي التي تساعد المستفيدين من اتخاذ قراراتهم الاقتصادية المناسبة بكل شفافية. سنتطرق في المبحث الأول الى مفهوم نظام المعلومات المحاسبية، اما المبحث الثاني فنتطرق فيه لعملية اتخاذ القرار، ونخصص المبحث الثالث لاتخاذ القرارات المالية.

### المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات المحاسبي

نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم نظام المعلومات المحاسبي، بدأ بأسباب نشوئه، تعريفه، خصائصه ومبادئه في المطلب الاول. ونخصص المطلب الثاني لوظائف واهداف نظام المعلومات المحاسبي، في حين يكون المطلب الثالث مخصص لأهمية هذا النظام، واخيرا نتطرق في المطلب الرابع و الاخير الى العوامل المؤثرة في فعالية وكفاءة نظام المعلومات المحاسبي

### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات المحاسبي:

يجب قبل التطرق لتعريف نظام المعلومات المحاسبية تحديد الأسباب التي أدت الى ظهوره أو لا وبعد ذلك يمكن تعريفه، وتحديد خصائصه ومبادئه.

#### 1. أسباب نشوء نظام المعلومات المحاسبية

إن من الأسباب التي أدت إلى نشوء وبروز وانتشار استخدام نظام المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الإدارية بصفة عامة ما يلي:<sup>1</sup>

- أ- **المشكلة الإدارية:** إن جوهر العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد
- ب- **المحدودة على** أو جه الاستخدامات العديدة تحت تأثير العوامل البيئية التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها، وتتخذ القرارات في ظروف عدم التأكد وأن متغيرات الحياة الاقتصادية في المستقبل غير واضحة تماما ما يتطلب وجود نظام معلومات فعال يساعد الإدارة على تقرير الاحتمالات للبدائل المتاحة بصورة صحيحة بما يتميز به هذا النظام لإنجاز المهام، كالحفظ وتحديث المعلومات، التحليل للبيانات بأساليب عديدة، التنبؤ وإيصال المعلومات وفق نماذج معيارية.
- ج- **تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل داخل المؤسسة أدى إلى ظهور ضرورة تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وفي المستوى الإداري الواحد أفقيا وعموديا.
- د- **التقدم التقني والعلمي:** بسبب التقدم العلمي والتقني المرافق له أدى إلى تغير وسائل الإنتاج بسرعة وهوما يجعل نظام المعلومات فعالا لتوفير المعلومات بشكل سريع لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم ويجعل المعلومات تتدفق بانتظام بين المراكز المختلفة للإدارة، لهذا يجب أن يكون نظام المعلومات قادرا على تأمين المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار الإداري من خلال عرضه لكافة وجوه المشكلة وبدائل الحلول.

<sup>1</sup> عبد الرزاق قاسم أمين، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص ص 44-47.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

يتكون اي نظام من عدة عناصر مترابطة ببعضها البعض موجبة لتادية وظيفة معينة او عدة وظائف ، تحكمه سياسات واجراءات يتم اتباعها بشكل روتيني والتي يراقبها المسؤول عن النظام للتأكد من عدم وجود اي اختراقات للسياسات الموضوعة<sup>1</sup>.

يعرف نظام المعلومات بصفة عامة على انه: مجموعة من الموارد، الوسائل، البرامج، الافراد، المعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وايصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز... في المؤسسة<sup>2</sup>.

يدل هذا التعريف على ان نظام المعلومات يجب ان يتضمن عدة عناصر يتم تنسيقها من اجل معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات في صور ملائمة للمستخدمين في المؤسسة.

ويعرف كذلك نظام المعلومات بانه مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها بشكل منظم من أجل انتظام المعلومات المفيدة وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم في الوقت المناسب من أجل مساعدتهم لأداء الوظائف الموكلة إليهم<sup>3</sup>.

وعرف ايضا بانه إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>4</sup>.

اما نظام المعلومات المحاسبية فيمكن تعريفه وفقا لبعض الادبيات المحاسبية المختارة كما يلي:

- هو أحد المكونات الأساسية والهامة لنظام المعلومات الإدارية في المؤسسة وأكبر وحدة فيها وأكثرها انتشارا نظرا للعلاقة الوثيقة التي تربطه بباقي الأنظمة الفرعية الأخرى<sup>5</sup>.
- هو نظام يعمل على تجميع بيانات الأحداث الاقتصادية للمؤسسة مع ذاتها ومع المحيط، ثم يقوم بتبويبها وتسجيلها وتحليلها وتوثيقها وتخزينها ثم توليد ما يتلاءم من المعلومات واحتياجات الإدارة والأطراف الخارجية لأغراض اتخاذ القرار في صورة مخرجات هادفة باستعمال مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية من خبرات وكفاءات وأجهزة وبرمجيات وأنظمة معلومات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - ياسمين ممدوح سليمان، المحاسبة البيئية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2018، ص203.

<sup>2</sup> - Robert Reix, Traitement des Informations, Édition Vuibert, 2001, p165.

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية و الحاسوبية، دار الثقافة للنشر، عمان، 1998، ص 15.

<sup>4</sup> إبراهيم خليل حيدر، يوسف عبد النبي، مركز دراسات الكوفة، ص 139.

<sup>5</sup> حاج فويدير قورين، أهمية بناء و تطوير نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (إسقاط على حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، 2013/2012، الجزائر، ص 69.

<sup>6</sup> هشام أحمد عطية، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 29.

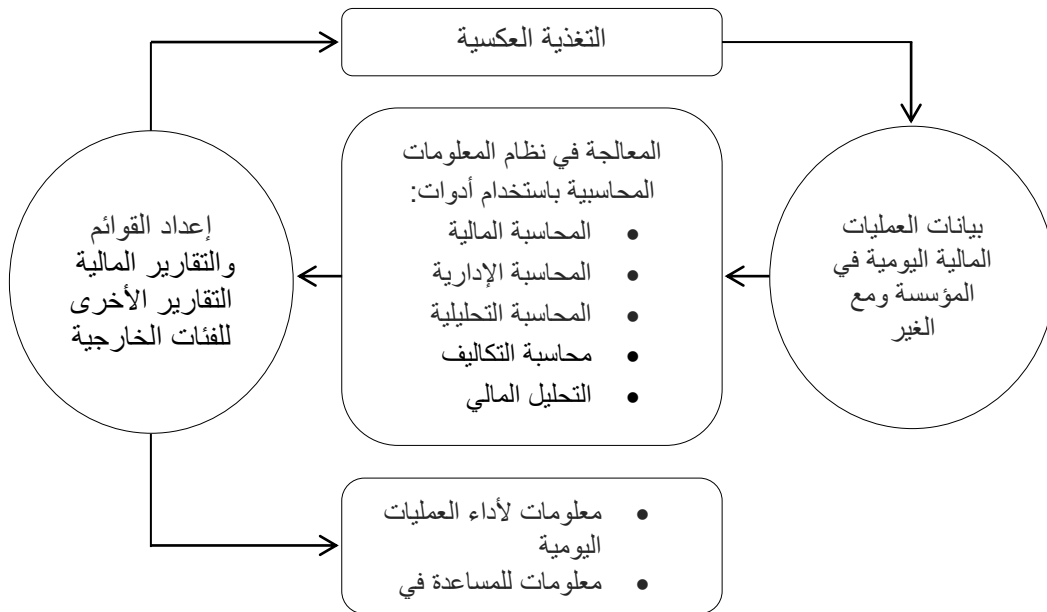
## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

• أنه نظام يقوم بتجميع وتخزين البيانات المتعلقة بالأنشطة والأحداث التجارية للمؤسسة ومعالجة وتحويل هذه البيانات إلى معلومات محاسبية نافعة في اتخاذ القرارات، كما يزود المؤسسة بمراقبة ملائمة لحماية أصولها.<sup>1</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي هو نظام يمثل ملتقى الأنظمة الفرعية في المؤسسة يهدف إلى خدمة المؤسسة الاقتصادية بواسطة جمع البيانات من داخل المؤسسة وخارجها ومعالجتها وإخراجها في صورة معلومات مالية في شكل قوائم وتقارير مالية صالحة لاتخاذ القرارات من طرف الفئات المستخدمة لها.

ويمكن توضيح عمل ومكونات نظام المعلومات المحاسبي بالشكل التالي:

شكل رقم ( 2-1): نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث

### 3. خصائص نظام المعلومات المحاسبي

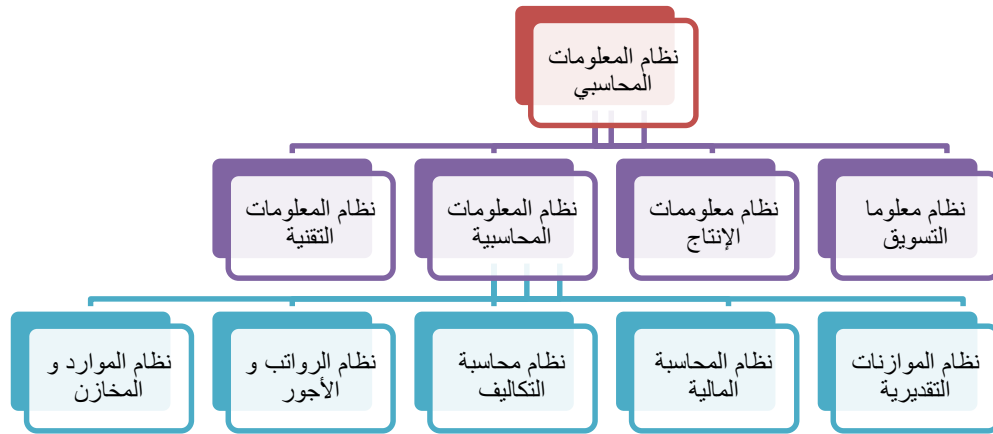
يتميز نظام المعلومات المحاسبي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الأنظمة الأخرى والتي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> سيد عطا الله السيد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الرابحة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 29.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- يشمل جميع البيانات التي تتعلق بكل أنشطة المؤسسة من تموين وإنتاج وتسويق وإدارة، فهو ملتقى لكل الأنظمة الفرعية في المؤسسة لشموليته كل العمليات والأحداث الاقتصادية للمؤسسة تطبيقاً لاتفاقية الوحدة المحاسبية.
- التكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى التي تمده بالبيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة بالمؤسسة وهو يمدّها بالمعلومات الضرورية لتقييم تلك الأعمال والتصرفات التي تقوم بها الوظائف الأخرى، لذلك فهو نظام يتفاعل مع مختلف الأنظمة الأخرى الفرعية.<sup>1</sup>
- تستخدم المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية من قبل إدارة المؤسسة ومالكها والمتعاملين معها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق مخرجات النظام المتمثلة في القوائم والتقارير المالية، فهو ليس كباقي الأنظمة الفرعية الأخرى التي توجه معلوماتها لإدارة المؤسسة لوحدها فقط وبالتالي هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة بالمؤسسة. ويمكن توضيح علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالبيئة الخارجية والأنظمة الفرعية في المؤسسة كما يلي:

شكل رقم (2-2) علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالأنظمة الفرعية للمؤسسة



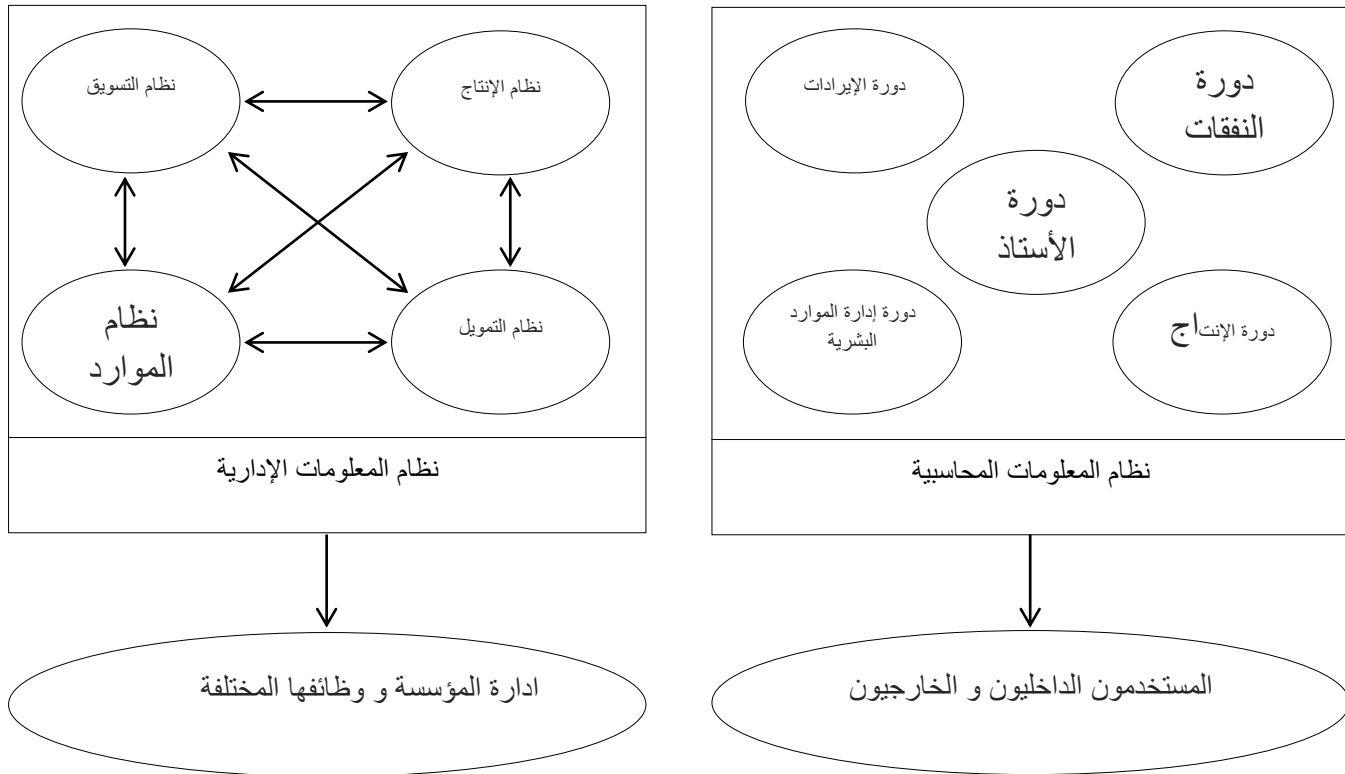
المصدر: عاطف عقيل البواب ومنير عبده العليمي، أهمية استخدام نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة، وأثرها في جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2014، ص 137.

<sup>1</sup> حاج قورين، مرجع سابق، ص 71.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

بالإضافة إلى ما تقدم فإن نظام المعلومات المحاسبي يحتوي على أنظمة فرعية له وهي دورة الإيرادات، دورة النفقات، دورة الإنتاج، دورة الأستاذ العام والتقرير المالي ودورة إدارة الموارد البشرية. ويمكن توضيح علاقة نظام المعلومات المحاسبية ومكوناته وعلاقته بنظام المعلومات الإدارية بالشكل التالي:

شكل رقم (2-3) علاقة نظام المعلومات المحاسبي ومكوناته مع نظام المعلومات الإدارية



المصدر: إبراهيم الجزراوي وعامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار

اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 35.

### المطلب الثاني: وظائف وأهداف نظام المعلومات المحاسبي

لتحقيق نظام المعلومات المحاسبية كل أهدافه المنتظرة فإنه يجب ان يقوم بالوظائف الأساسية المخصصة له، وسوف نتناول وظائف نظام المعلومات المحاسبية أو لا ثم بعد ذلك نتطرق الى أهدافه.

#### 1. وظائف نظام المعلومات المحاسبي:

يقوم هذا نظام بالوظائف التي تتدرج ضمن العمليات الثلاثة الأساسية المتمثلة في المدخلات ، المعالجة والمخرجات بالإضافة للتغذية العكسية، والتي تتمثل فيما يلي:

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

أ- **تجميع البيانات من مصادرها:** يتم إنجاز هذه الوظيفة من خلال عملية المدخلات وتتضمن خطوات عديدة تبدأ بالحصول على البيانات المتعلقة بالعمليات وهي المصدر الرئيسي للمعلومات المحاسبية، ثم يتم تسجيل تلك البيانات وفق القواعد المحاسبية المقررة المعتادة بشرط التحقق من صحتها وشرعيتها وتكاملها حتى تكون صحيحة.

ب- **رقابة البيانات وحمايتها:** يجب تشديد الإجراءات بمختلف الأساليب لتحقيق فعالية نظام المعلومات المحاسبي وهذا للمحافظة على رقابة وأمن البيانات المخزنة في الحواسيب التي لا يمكن الدخول لها إلا عن طريق كلمة السر، والغرض من ذلك هو حماية وأمن أصول المؤسسة وصحة البيانات.<sup>1</sup>

- **إنتاج المعلومات:** يمكن إنتاج المعلومات الضرورية باستخدام جميع الأساليب الممكنة سواء كانت مالية أو إحصائية أو رياضية لتوليد المعلومات الملائمة من أجل اتخاذ القرارات، وتتضمن هذه الوظيفة كلا من التفسير، التقرير، والاتصال وهي الوظيفة التي ينتج عنها القوائم والتقارير المالية التي تخدم إدارة المؤسسة والفئات الأخرى المعنية.

ويجب أن يوفر نظام المعلومات المحاسبي تدفقا مستمرا للمعلومات الصحيحة عن نتائج أعمال المؤسسة الماضية والحالية والمتوقعة مستقبلا، وتمثل هذه العمليات الثالثة التي يقوم بها نظام المعلومات المحاسبي بالمخرجات. بعد المعالجة التي تمثل الجانب الفني من النظام، يتم إنجاز القوائم المالية والتقارير الأخرى وإيصال المعلومات إلى المستفيدين وفق عدة أشكال توضيحية كالتقارير، الجداول والأشكال البيانية.<sup>2</sup>

### 2. أهداف نظام المعلومات المحاسبي

من الأهداف التي يحققها نظام المعلومات المحاسبي ما يلي:

أ. **الدعم اليومي للعمليات:** تقوم المؤسسة بعدة عمليات يوميا، من شراء وبيع للبضائع والمنتجات، تقديم أو الحصول على خدمات من الغير، تحصيل الحقوق من الزبائن، تسديد ديون الموردين وتسديد المصاريف... الخ، كل هذه العمليات تستدعي التسجيل في الدفاتر المحاسبية، وهوما يوفر للمؤسسة معلومات يومية تسمح لها من متابعة مختلف العمليات التي تمت ومعالجتها وفق نفس النسق.

<sup>1</sup> إبراهيم الجزراوي و عامر الجنابي، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> حاج قورين، مرجع سابق، ص 77.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ب. دعم اتخاذ القرار: توفير المعلومات لعملية اتخاذ القرار والذي عادة يجب أن يتخذ بالتناسب مع عمليات

المؤسسة الاقتصادية التخطيطية والرقابية، فنظام المعلومات المحاسبية يوفر المعلومات المفيدة لاتخاذ

القرارات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية التي تكون المؤسسة في أمس الحاجة لها.<sup>1</sup>

د. إنجاز الالتزامات المتعلقة بالإدارة: أي توفير المعلومات اللازمة إلى المستخدمين الخارجيين، كالتقارير

المقدمة للمساهمين، تقارير الضرائب، تقارير لاتحادات العمال والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح.<sup>2</sup>

هـ تقديم خدمات مبتكرة وتقليل الجهد وتخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء وزيادة كفاءة العاملين وتحسين

التخطيط وإعطاء المؤشرات المالية وتحديد الموقف الاستراتيجي.<sup>3</sup>

تقديم خدمة ذات قيمة لعملائها وذلك بأداء المؤسسة عدد من الأنشطة المختلفة بوصفها سلسلة القيمة.<sup>4</sup>

### 3. دور نظام المعلومات المحاسبي:

بالإضافة لما سبق فإن تصميم نظام المعلومات المحاسبي يجب عليه القيام بما يلي من ادوار:

• الإعلام: المحاسبة هي أداة توصيل المعلومات لمختلف المستخدمين ولهذا فإن الإعلام المحاسبي لا

يقتصر على الموظفين في المؤسسة وإنما يمتد ليشمل فئات عريضة من المجتمع سواء كانوا أفراداً أو

مؤسسات وهيئات، لذلك فإن نظام المعلومات المحاسبي أصبح يقوم بدور الإعلام في الوقت المحدد

خدمة للمستويات الإدارية في المؤسسات للقيام بمهام التخطيط والرقابة والتنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة.

• الرقابة: من خلال المؤشرات والأدوات التي يقدمها نظام المعلومات المحاسبية يمكن مقارنة الإنجازات بما

تم تخطيطه مسبقاً لمراقبة عملية الأداء في المؤسسة لمختلف الأقسام والموظفين. فعملية المقارنة بين القيم

الفعلية مع القيم التقديرية تصبح سهلة في ظل نظام المعلومات المحاسبي المحوسب، وبالتالي تحديد

الانحرافات الموجبة المحبذة والانحرافات السالبة غير المحبذة، وهوما يسمح بتحديد المسؤولية عن ذلك،

ويسمح نظام المعلومات المحاسبي المحوسب القيام بالأنواع الثلاثة للرقابة وهي:

- الرقابة المترامنة: تتم من خلال متابعة سير النشاط، كمتابعة استهلاك المواد أثناء الإنتاج.

- الرقابة البعدية: تتم من خلال انتهاء الإنجازات في نهاية كل فترة رقابية.

<sup>1</sup> إبراهيم الجزراوي و عامر الجنابي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 29.

<sup>3</sup> حاج قورين، مرجع سابق، ص 78.

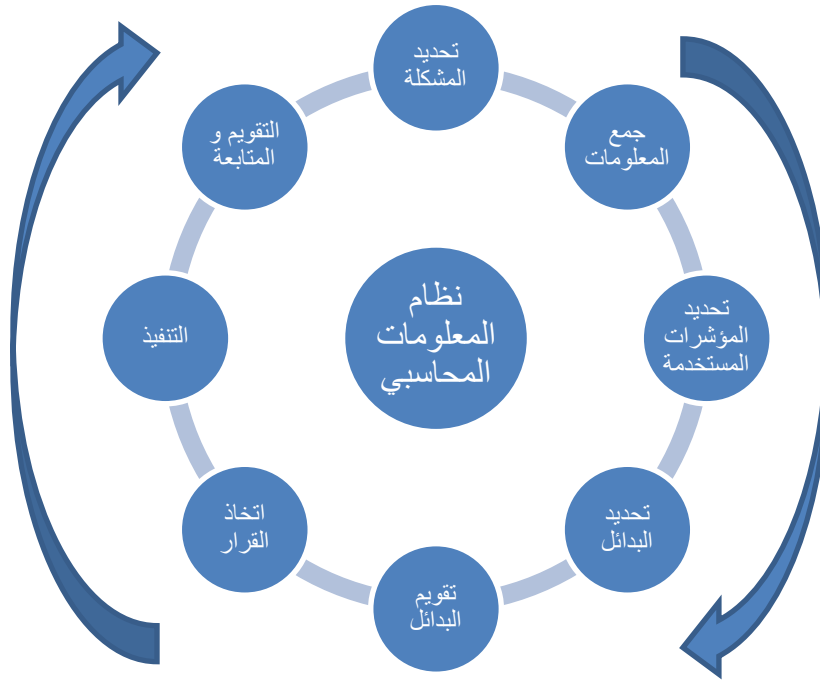
<sup>4</sup> بول ج ستينبارت ومارشال رومي، مرجع سابق، ص 33.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

وبهذا فإن نظام المعلومات المحاسبي يعتبر أداة فعالة ومناسبة جدا لتقييم الأداء لأن الرقابة بأنواعها المذكورة هي التي تبين مدى تحقق الأهداف المرغوبة أم لا، وبهذا فالرقابة تسمح للمؤسسة من استغلال قدراتها بما يمكن من تحقيق تلك الأهداف المخططة سابقا.<sup>1</sup>

- **المساعدة في اتخاذ القرارات:** يسمح نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة باتخاذ مختلف القرارات وخاصة ذات الصبغة المالية وذلك بوضع تحت تصرف متخذ القرار المعلومات الضرورية في بعض مراحل عملية اتخاذ القرار في المراحل التالية: تحديد المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، مرحلة تحديد المؤشرات الكمية والنوعية المراد استخدامها في مرحلة تحديد البدائل المتاحة وتقييمها وفي مرحلة التقييم والمتابعة كما يبين الشكل التالي:

شكل رقم (2-4) علاقة نظام المعلومات المحاسبي باتخاذ القرار



المصدر: نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرارات، إبراهيم محمد الجزراوي،

مجلة أبحاث، جامعة صلاح الدين، العراق، 1989.

لذلك إذا ما أريد لأي مؤسسة اقتصادية النجاح والاستمرار في نشاطها فمن اللازم أن يتوفر لدى إدارتها معلومات دقيقة وملائمة عن بيئتها الداخلية والخارجية تمكنها من اتخاذ القرارات الرشيدة وبالتالي المحافظة على مواردها وضمان البقاء في السوق، وأن المعلومات المحاسبية السليمة تؤدي إلى قرارات إدارية سليمة، وهوما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> حاج قورين، مرجع سابق، ص 80.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

لذلك يلزم توفر نظام المعلومات المحاسبي على آلية سهلة تسمح بانتقال المعلومات المحاسبية التي تساعد المؤسسة في ترشيد مختلف قراراتها، وقد قيل أن القرار الجيد يعتمد 90% على المعلومات والباقي 10% على التفكير الإبداعي، فالمعلومات لا تطلب لذاتها وإنما من أجل استخدامها في صنع واتخاذ القرارات، لذلك لا يمكن فصل القرارات عن المعلومات، وبالتالي فإن القرارات الخاطئة يرجع سببها الى غياب المعلومات المناسبة بالدرجة الاولى والى متخذ القرار نفسه والى المتغيرات البيئية الشديدة التبدل وفي هذا الصدد يمكن توضيح مراحل ومتطلبات عملية اتخاذ القرار بالشكل التالي:

### جدول رقم (2-1): متطلبات عملية اتخاذ القرار

المتطلبات	مراحل عملية اتخاذ القرار
اجتهاد أو تقدير في طريق التمييز أو المقارنة	تحديد المشكلة
الحصول على بيانات ذات علاقة ومعلومات من البيئة الداخلية والخارجية وتجهيزها وتصنيفها	جمع البيانات
حصر الاختيار واستبعاد البدائل الأخرى غير المنافسة	تحديد البدائل
تحليل كمي وخبرة في تفسير أثر كل بديل على أوجه نشاط المؤسسة	تقييم البدائل
اجتهاد أو حكم عن طريق التمييز والمقارنة	متابعة تنفيذ القرارات

**المصدر:** محمد الجزراوي، نظم المعلومات المحاسبية ودوره في عملية اتخاذ القرارات، مجلة أبحاث، جامعة صلاح الدين، العراق، 1989، ص 12.

وباعتبار نظام المعلومات المحاسبي جزءا من نظام معلومات التسيير الكلي في المؤسسة الذي ينسق البيانات وينظم تداولها بين مراكز وأقسام المؤسسة لاتخاذ قراراتها وفق ما تحتاجه في الأوقات المناسبة لمعالجة المشكلات التي تقع في دائرة صلاحيتها، ومن أهم الواجبات التي تقع ضمن اختصاصات نظام المعلومات المحاسبي:<sup>1</sup>

- تصنيف وتبويب البيانات المتجمعة وإزالة ما بها من تعارض مع المفاهيم والفروض والمبادئ المحاسبية.
  - عرض المعلومات وتحليلها واستنتاج الدلالات والمؤشرات التي تصلح لاعتمادها في اتخاذ القرارات.
  - حفظ المعلومات وتحديثها باستمرار.
- والتي سوف نراها لاحقا في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد الجزراوي، و عثمان محمد توفيق، نظم المعلومات المحاسبي و دوره في عملية اتخاذ القرارات، مجلة أبحاث، جامعة صلاح الدين، ص 7، العراق، 1989.

ويفيد نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرار في كلا من مراحل: تحديد المشكلات وجمع المعلومات المتعلقة بها، مرحلة تحديد المؤشرات الكمية والنوعية المراد استخدامها، مرحلة تحديد البدائل المتاحة وفي مرحلة التقويم والمتابعة.

### المطلب الثالث: أهمية نظام المعلومات المحاسبية وعناصره

سننظر في هذا المطلب لأهمية وعناصر وأسلوب عمل نظام المعلومات المحاسبي في النقاط التالية بالتتابع.

#### 1. أهمية نظام المعلومات المحاسبي

لنظم المعلومات المحاسبية أهمية كبيرة لان بواسطته يتم إنتاج المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار والتخطيط وتقييم الأداء في المؤسسة، حيث أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي تمثل موردا هاما كباقي الموارد المادية والمالية والبشرية التي تستخدمها المؤسسات في القيام بنشاطها، ويمكن تلخيص أهمية نظام المعلومات المحاسبي فيما يلي:

- تزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التفصيلية لاتخاذ القرارات المناسبة فلي الوقت نفسه؛
- يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال معلومات المحاسبية الإدارية.
- يعكس ثقافة المؤسسة ويمكن أن يؤثر فيها.<sup>1</sup>
- تقديم التغذية العكسية أو الراجعة للقرارات السابقة والتي يمكن استخدامها في تحسين القرارات المستقبلية.
- تقديم خدمة ذات قيمة لعملائها وذلك بأداء المؤسسة عدد من الأنشطة المختلفة بوصفها سلسلة القيمة.<sup>2</sup>

#### 2. عناصر نظام المعلومات المحاسبي:

مهما كان النظام المحاسبي في المؤسسة سواء كان يدويا أو الكترونيا فانه يجب ان يتضمن عدة عناصر، يمكن تصنيفها في المجموعات الآتية<sup>3</sup>:

1. المجموعة المستندية والدفترية: بالنسبة للمجموعة المستندية هي كل المستندات الإثباتية المنشأة داخليا من طرف إدارة المؤسسة كفاتوير البيع أو الخارجية كفاتوير الشراء وكشوف الحساب البنكي...الخ، وهي الوثائق التي تبرر العمليات التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة، لأنه لا يمكن تسجيل العمليات والاحداث الاقتصادية الخاصة بالمؤسسة محاسبيا الا بواسطتها حتى تعطي مصداقية وموثوقية لها.

<sup>1</sup> بول ج ستين بارت و مارشال رومني، نظم المعلومات المحاسبي، تعريف قاسم إبراهيم الحسيني، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 33.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 33.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 94-95.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

اما المجموعة الدفترية فتمثل في الدعائم التي تستخدم في تسجيل العمليات والأحداث، وتنقسم إلى دفاتر إلزامية كالیومية ودفتر الأستاذ ودفتر الجرد وأخرى اختيارية مساعدة والتي يتم مسكها وفقا لحاجة وحجم كل مؤسسة ومدى توسع المؤسسة في الإفصاح المحاسبي.

**ب. مجموعة القوائم والتقارير المالية:** حسب النظام المحاسبي المالي الصادر بموجب القانون 11/07 المؤرخ في 2007/11/25، فإن المؤسسة التي تطبق هذا النظام هي ملزمة بإعداد القوائم المالية الختامية المتمثلة في كلا من الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، بيان تغيرات رؤوس الأموال الخاصة والملحق، وهذه القوائم المالية ينجزها نظام المعلومات المحاسبية الخاص بالمحاسبة المالية.<sup>1</sup>

اما بالنسبة للتقارير الأخرى الخاصة بالمحاسبة الإدارية فهي خاصة بخدمة الإدارة فقط ولا يمكن الاطلاع عليها من طرف الغير كالتقارير التخطيطية والرقابية الموجهة للمستويات الإدارية في المؤسسة فتنتج في الغالب من اجل تحليل الأداء ودعم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين. ان هذه القوائم والتقارير هي الإنتاج النهائي الذي ينتجها نظام المعلومات المحاسبية في العملية الأخيرة التي تمثل مخرجات النظام سواء كانت تاريخية أو جارية أو مستقبلية عامة أو خاصة. وتعتبر هذه المخرجات الهدف الرئيسي لنظام المعلومات المحاسبية.

**ج- مدونة الحسابات:** هي قائمة تحتوي على أسماء وأرقام وأصناف الحسابات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتصنيف وترتيب وتسجيل العمليات التي تخص المؤسسة وفقا لشكلها وحجمها وطبيعة نشاطها الاقتصادي، وهي مفيدة لأنها تمكن من تصنيف الأحداث في مجموعات متناسقة وتبويب تلك المجموعات لبناء قوائم مالية تلخيصية لنشاط المؤسسة في نهاية الدورة المحاسبية حتى تكون هذه القوائم والتقارير موحدة ذات نموذج ومحتوى حسابات واحد، وقد حدد المشرع مدونة الحسابات وكيفية سيرها في الجزائر سعيا للتوحيد المحاسبي وتسهيل عملية الرقابة الداخلية والخارجية.

**د- مجموعة أجهزة المعلوماتية والبرمجيات وقاعدة البيانات المركزية:**

لقد أصبحت الحواسيب وأجهزة المعلوماتية حاليا هي التي تستخدم في القيام بإنجاز مختلف مراحل عمليات نظام المعلومات المحاسبية، والتي تتميز بالسرعة والدقة والوقتية والحفظ والأمان والاسترجاع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74- المادة 25.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، المادة 24.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ونعني بقاعدة البيانات المركزية مجموعة من الملفات المترابطة والمنسقة مركزيا، مثال يوحد ملف المدينون مع ملفات العملاء والمبيعات وغيرها من الملفات ذات الصلة لتشكيل قاعدة بيانات العميل.<sup>1</sup>

وتشكل قواعد البيانات أساسا لمعظم أنظمة المعلومات المحاسبية التكاملية الحديثة، وتقدم تكنولوجيا قواعد البيانات للمؤسسات المنافع التالية:<sup>2</sup>

- تكامل البيانات: يتحقق التكامل من خلال دمج الملفات الرئيسية.
- مشاركة البيانات: أي مشاركة جميع المستخدمين المخولين بصورة أسهل من قبل في الاستفادة من تلك البيانات في نفس الوقت على حد سواء.
- المرونة في إعداد التقارير: يمكن تعديل وابتكار تقارير بسهولة حسب الحاجة.

### 4. أسلوب عمل نظام المعلومات المحاسبي

يقوم نظام المعلومات المحاسبي بالعمليات الأساسية التالية:

أ- **تجميع البيانات:** انطلاقا من الوثائق الإثباتية المصممة خصيصا لهذا الغرض يتم تسجيل العمليات والأحداث الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة بعد قياسها والتأكد من صحتها وتخزينها في انتظار تشغيلها.

ب- **معالجة البيانات:** يتم معالجة بيانات الدورة المحاسبية بواسطة الحاسوب بجمع قيود اليومية الخاصة بالفترة المالية وقيود التسوية التي يتم إنجازها في نهاية الفترة المالية، وتخزينها في ملف، ومنها يتم إعداد التقارير المالية باستخدام تلك البيانات المخزنة انطلاقا من ملف الأستاذ العام، وبعد ذلك يتم تحديث الملفات الفرعية الخاص بالموردين والزبائن والبضائع... الخ.

ويتم إعداد الموازنات وتقارير الأداء المختلفة، ويحدث التكامل بين عمليات الدورة المحاسبية وخطوات إعداد الموازنة من خلال استخدام برنامج إعداد تقرير الموازنة حيث تتكون مدخلاته من بيانات ملف الموازنة وبيانات النتائج الفعلية لعمليات التشغيل الموجودة في ملف الأستاذ العام المحدث، أي أن جميع التطبيقات المحاسبية تتم بشكل متكامل مما يحقق الكفاءة في معالجة البيانات في حالة نظم معالجة البيانات بالحاسوب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بول ج ستينبارت، مارشال رومني، ترجمة قاسم إبراهيم الحسيني، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 161.

<sup>3</sup> ستيفن أ موسكوف و مارك ج سميكن، ترجمة كمال الدين سعيد، نظم المعلومات المحاسبية، دار المريخ، العربية السعودية، 2002، ص ص

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ويقصد بعملية معالجة البيانات تحويلها إلى معلومات صالحة لاستعمالها في أغراض عديدة تكون ذات منفعة لمستخدميها من داخل المؤسسة أو من خارجها بواسطة سلسلة من الإجراءات والعمليات المتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تصنيف البيانات المجمعة إلى أصناف محددة كالتثبيات، المخزونات، النواتج، الاعباء...الخ.
- نقل البيانات من الوثائق وتسجيلها في دفتر اليومية وترحيلها لدفتر الأستاذ وتخزينها.
- تيويب البيانات ذات الطبيعة الواحدة في مجموعات متجانسة.
- تجميع البيانات المتشابهة وإجراء العمليات المنطقية.
- تلخيص البيانات مثل جمع مشتريات أصناف البضائع في حساب واحد إجمالي للدورة المالية أو تجميع حسابات الزبائن في حساب واحد إجمالي لإعداد القوائم المالية والتقارير المالية والرقابية.
- ج- **حماية البيانات:** تتضمن هذه الوظيفة مهمة حراسة وحماية البيانات من التلف أو أي إجراءات غير شرعية لأنها تمثل مورد هام للمؤسسة بعد أن تم التأكد من سلامتها وأنها تخدم الأطراف المعنية، وأمن وضمان البيانات يستلزم تشفيرها واستعمال كلمة سر أو مرور حتى لا تضيع أو إيصالها للمنافسين.
- د- **إنتاج المعلومات المالية:** إن عملية المعالجة هي التي تسمح بإنتاج المعلومات التي تتجز في تقارير وقوائم معينة. وقد زادت أهمية نظام المعلومات المحاسبية المحوسبة مع انتشار برامج المعالجة المحاسبية الجاهزة، ففي مجال:

- **المحاسبة المالية:** تتكون البرمجيات من البرامج المتخصصة في مسك:<sup>2</sup>
- المستندات الأصلية؛
- اليوميات المساعدة واليومية العامة؛
- دفاتر الأستاذ المساعدة ودفتر الأستاذ العام؛
- ميزان المراجعة؛
- القوائم المالية والتقارير الخارجية.
- إجراء التحليل المالي لتقييم الأداء في المؤسسة من خلال حساب المؤشرات والنسب المالية.

**المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية وكفاءة نظام المعلومات المحاسبي**

<sup>1</sup> نضال محمود الرمحي، زياد عبد الحليم الذبيبة، نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 20.

<sup>2</sup> سليمان مصطفى اللاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر و التوزيع، 2008، عمان، ص 118.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

تقوم عملية تقويم مستويات الكفاءة والفاعلية لنظام المعلومات المحاسبي على تحديد مدى التحقق الفعلي للأهداف المحددة من طرف إدارة المؤسسة وما إذا كان قد تم تحقيقها بأقل التكاليف الممكنة وبالدرجة المناسبة من الكفاءة و الجودة، الأمر الذي يستلزم توفر معايير محددة لقياس تلك المستويات.

### 1. مقاييس الفعالية:

تعتمد مقاييس الفعالية على تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى نظام المعلومات المحاسبي إلى تحقيقها، وبسبب اختلاف هذه الأهداف من مؤسسة إلى أخرى فإن أسلوب قياس الفاعلية التي هي مؤشر غير كمي يعبر عنها بعض الباحثين بالعلاقة بين الأهداف المحققة نسبة إلى الأهداف المخططة،

### 2. مقاييس الكفاءة

يشير مفهوم الكفاءة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض تحقيق قيمة مضافة ضمن سلسلة القيمة المضافة في المؤسسة وبالتالي فإن الكفاءة تعني مدى تحقق الأهداف المحددة مقدما بأقل التكاليف الممكنة وبأقل حجم من الموارد المستعملة ودون المساس بتلك الأهداف، والكفاءة هي مؤشر نسبي يتم قياسه من خلال نسبة مخرجات النظام إلى مدخلاته أو بنسبة المنفعة المتحققة إلى التكلفة.

وتقاس الكفاءة والفعالية بالمقاييس التالية<sup>1</sup>:

$$1. \text{ الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{المنفعة}}{\text{التكلفة}}$$

وبالتالي فإن كفاءة نظام المعلومات المحاسبي تقاس من خلال المنافع المكتسبة نتيجة لاستخدام مخرجات النظام المحاسبي مقارنة بالتكاليف التي يتم تحملها لتصميمه وتشغيله وصيانته. وهي تعبر عن تكلفة الوحدة المنتجة، وهي المعلومة.

$$2. \text{ الفعالية} = \frac{\text{الاهداف المنجزة}}{\text{الاهداف المخططة}}$$

وبما ان نظام المعلومات المحاسبي يهدف الى توفير المعلومات المحاسبية الملائمة وايصالها الى المستخدمين كافة، فان فعاليته تقاس من خلال تحديد مستوى جودة المعلومات المحاسبية والخصائص النوعية التي تميزها لتلبية احتياجات المستخدمين.

ومن اهم الخصائص التي تجعل نظام المعلومات المحاسبي فعالا وكفؤاً هي:

الدقة والسرعة في معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات محاسبية، القدرة على تزويد

الادارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق الاهداف الضرورية في الوقت المناسب، سهولة

استرجاع المعلومات الكمية والوصفية المخزنة عند الحاجة للتخطيط والرقابة والتقييم، القبول

<sup>1</sup> - محمد دباغية، ابراهيم خليل السعدي، أثر العوامل البيئية على كفاءة و فعالية نظام المعلومات المحاسبي في شركات التأمين: دراسة تحليلية في شركات التأمين الاردنية، مجلة الادارة و الاقتصاد، السنة 34، العدد 2011/90، ص62.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

العام لدى العاملين، البساطة، المرونة الكافية، والتكامل مع نظم المعلومات الأخرى في المؤسسة.

المرادف لمفهوم الموضوعية وهي تعني درجة الاتفاق بين المستخدمين للوصول إلى نتائج تقريبية موحدة<sup>1</sup>.  
ولذلك يجب على نظام المعلومات المحاسبي توفير للمستخدمين المعلومات<sup>2</sup>:  
- الداخلية عن النتائج الخاصة بالأنشطة الحالية،  
- الداخلية عن الخطط و الموازنات الخاصة بالفترة او الفترات السابقة،  
- الخارجية المتعلقة بالمنافسة والظروف التكنولوجية والفنية والمؤشرات الاقتصادية والمتغيرات البيئية.  
وبصفة عامة توفير كل الاحتياجات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

**3.العوامل المؤثرة في كفاءة وفعالية نظام المعلومات المحاسبية:** في ضوء التطورات المستمرة التي تحدث في نظم المعلومات وتأثيراتها الإيجابية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية فقد أصبحت كفاءة وفاعلية تلك النظم من الأمور التي تستوجب الاهتمام بها واستخدامها معاً في عملية التقييم. فقد يكون نظام المعلومات فعالاً ولكنه ليس كفوفاً أي أنه يحقق الأهداف بخسارة، وأن عدم كفاءته يؤثر سلباً على فعاليته مما يوجب أخذ كلاهما في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح نظم المعلومات، كما أن المقياس النهائي لهذه الفعالية والكفاءة يستوجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر فيهما من المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية وغيرها، كما يتضح مما يلي:

أ- البيئة التنظيمية والإدارية الداعمة للنظام: ان الموارد البشرية الكفوة والفعالة وكذلك المستلزمات البرمجيات المستخدمة في تشغيل وإدارة الأجهزة وتطبيقاتها والتي تلعب دوراً كبيراً في تشغيل واستغلال الحاسب والشبكات وتنظيم عمل وحداته، بالإضافة إلى توفر الأجهزة والشبكات وما يرتبط بها من وسائل إدخال وإخراج ومعالجة وتخزين، هذا فضلاً عن توفر الإطار التنظيمي الذي يشتمل على تحديد المستويات الإدارية والهياكل الوظيفية التابعة لها بالمؤسسة كلها تؤثر على كفاءة وفعالية النظام، ويتم قياس فاعلية وكفاءة هذا الإطار من خلال المؤشرات التالية<sup>3</sup>:

-درجة توفر القواعد والمعايير التي تحكم أداء العمل المحاسبي.

-درجة تفويض الصلاحيات والسلطات إلى المستويات الإدارية .

<sup>1</sup> - [edu.ps/site.iugaza](http://edu.ps/site.iugaza) بتاريخ 01/04/2018 على الساعة: 18.52

-عبد الصادق اسامة سعيد، التقييم المحاسبي لكفاءة وفعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ظل عولمة النشاط الاقتصادي بالتطبيق على البيئة<sup>2</sup> المصرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، كلية التجارة بني سويف، السنة الثانية عشرة، العدد الثاني، يوليو 2002، ص 406.

<sup>3</sup> بتاريخ 01/04/2018 على الساعة 20.10 <https://hrdiscussion.com/hr87005.html>

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

-وجود توصيف وظيفي مكتوب يحدد المهام والصلاحيات والإجراءات الواجب تطبيقها.

-مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية على جميع المستويات الإدارية.

-درجة تحقيق التكامل بين الإدارات والأقسام وتجنب التعارض بين الأنشطة في الأقسام المختلفة.

ب- العوامل الاقتصادية السائدة وانعكاساتها على الأداء:

والتي يتم قياسها من خلال المؤشرات التالية<sup>1</sup>:

-مؤشرات الاستقرار والنمو الاقتصادي.

-درجة تباين الأسواق التي يتعامل معها القطاع.

ج- العوامل القانونية والتشريعات المهنية: وتتمثل في القوانين وتشريعات العمل كالنظام الأساسي

للمؤسسة والقانون التجاري والضوابط والإجراءات المنظمة للعمل المحاسبي والتي تؤثر على نظام

المعلومات المحاسبي، وبطبيعة الحال فإن البيئة القانونية والأنظمة والضوابط المتعلقة بها تعتبر من

المتغيرات الهامة التي تؤثر على سير العمل ونظام المعلومات المحاسبي المتعلقة بها، الأمر الذي يستلزم

تصميم نظام يحقق الاعتبارات المذكورة.

ويتم قياس أثر هذه المتطلبات من خلال<sup>2</sup>:

• تحديد أثر تطبيق الأنظمة والتشريعات القانونية ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية على نظام

المعلومات المحاسبي سواء كان ذلك بصورة مباشرة كالقانون التجاري أو بصورة غير مباشرة

كالأنظمة والتعليمات المنظمة للأداء في المؤسسات الاقتصادية.

• قياس أثر تطبيق المعايير المحاسبية الدولية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وغيرها من

القواعد والمعايير المهنية على نظام المعلومات المحاسبي.

د- العوامل التقنية: ويقصد بها توفر البيئة التقنية الداعمة، وتتضمن الأجهزة ومكوناتها المادية والعناصر

القادرة على جمع وتخزين البيانات ومعالجتها وتوصيل المعلومات اللازمة إلى مستخدمي هذه المعلومات

سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها. ويمكن قياس تأثير تلك الوسائل من خلال المؤشرات

المالية<sup>3</sup>:

• مدى توفر الوسائل التقنية التي يركز عليها نظام المعلومات المحاسبي واللازمة لتحقيق

الرقابة على مكوناته المادية والبرمجية ومخرجاته المعلوماتية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه

- محمد دباغية، ابراهيم خليل السعدي، المرجع نفسه، ص64. <sup>2</sup>

- المرجع نفسه، ص66. <sup>3</sup>

- مدى مساهمة الوسائل التقنية على تطوير وظائف الإدارة من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات -.
- مدى توفر خصائص جودة المعلومات المحاسبية التي يتعين توافرها في نظام المعلومات الفعال.
- ه- العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية على نظم المعلومات المحاسبية وتشمل الأنماط السلوكية والرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة والرضا من قبل مستخدمي مخرجات النظام التعامل مع تطبيقاته والاستفادة منها<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: أسس ومتطلبات تحليل نظام المعلومات المحاسبية

أصبحت نظم المعلومات من الموارد الأساسية في المؤسسة ومن بينها نظام المعلومات المحاسبية نظرا لأهميته وفعاليته في توفير المعلومات التي تعد أساسا لاتخاذ قراراتها والقيام بالتخطيط والرقابة

**متطلبات تحليل نظام المعلومات المحاسبية**

تنشأ حاجة المؤسسة لدراسة وتحليل نظام المعلومات المحاسبية بسبب المشاكل التي تواجه الإدارة في الحصول على المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات، ويؤدي تكرار هذه الظاهرة إلى التفكير في تعديل أو استبدال النظام القائم، وتتم هذه العملية عبر عدة مراحل أو خطوات والتي تسمى بدورة حياة نظم المعلومات، وقد اختلف المتخصصون في تعداد وتوصيف هذه السلسلة من المراحل بالرغم من أن مضمونها واحد ابتداء من لحظة ظهور المشكلات والاختناقات إلى مرحلة تشغيل النظام وتقييمه، ولكن أسباب وأهداف تحليل النظام هي واحدة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- فحص السير الحالي للنظام؛
- تحديد النقاط السلبية الحالية التي يجب تجنبها عند البدء في تصميم النظام الجديد؛
- تحديد ما يجب عمله وتحليل مختلف التغيرات التي يسببها إدخال متغيرات جديدة إلى النظام المحاسبي لتصميمه بطريقة أفضل؛

### 1. أسباب تحليل نظام المعلومات المحاسبية:

من الأسباب التي تستدعي القيام بتحليل النظام المحاسبي الحالي ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - <https://hrdiscussion.com/hr87005.html> بتاريخ 20/02/2018، ص 18.45.

<sup>2</sup> عثمان الكيلاني و آخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2000، ص 96.

<sup>3</sup> فايز النجار، نظم المعلومات الإدارية، ص 312.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- الحاجة إلى إجراء تحسينات شاملة وذلك من خلال إيجاد أفضل طرق لتشغيل ومعالجة البيانات المحاسبية تماشياً مع التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة وأن النظام الحالي هو عاجز عن الوفاء بتلك الاحتياجات الملحة؛
- عدم فعالية النظام الحالي في تحقيق الأهداف المتوخاة منه؛
- حاجة المؤسسة لاستخدام المعدات والبرمجيات الحديثة في مجالي النظم والتكنولوجيا؛
- وجود مشكلات في عمل النظام الحالي ونظمه الفرعية؛
- الرغبة في تغيير طريقة تشغيل النظام مثل الانتقال من النظام القديم للمحاسبة، أو الانتقال من نظام يدوي إلى نظام الكتروني<sup>1</sup>، و المثال على ذلك (الانتقال من المخطط الوطني للمحاسبى الى النظام المحاسبى المالى فى سنة 2010)

### 2. مراحل تحليل نظام المعلومات المحاسبية:

تتمثل مراحل تحليل النظام في الخطوات التالية:

- أ- **تخطيط النظام:** تشمل هذه المرحلة على تأسيس نظام معلومات جديد أو معدل ويشمل إعداد خطة رئيسية للنظام وتعتبر كمقترحات لمشروع النظام الذي يحتاج الأمر تنفيذه.<sup>2</sup>
- ب- **تحليل النظام:** الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو الفهم العميق للنظام القائم ومشاكله من أجل تحديد وتوصيف الحاجة للمعلومات ووضع تصور أو لي حول آلية عمل النظام المستقبلي وتتضمن هذه المرحلة أربعة خطوات وهي:<sup>3</sup>
  - فحص النظام الحالي حتى يمكن بناء تصور عام لما يجب أن يكون عليه العمل.
  - تحديد الحاجة إلى المعلومات التي تستخدم في صنع واتخاذ القرار.
  - تحديد حاجة متطلبات النظام من حيث المدخلات والمخرجات وتحديد العلاقات بين الأنظمة الفرعية، مثل مخرجات نظام الرواتب والأجور هي مدخلات لنظام محاسبة التكاليف.
  - كتابة تقرير تحليل النظام.

<sup>1</sup> ثناء علي قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، 2008، ص 20.

<sup>2</sup> قاسم محمد إبراهيم الخبيثي، زياد حمد يحيى الشقة، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحداثة للطباعة و النشر، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق، 2003، ص 9.

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سابق، ص ص 68-71.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ج- **تصميم النظام:** تتعلق عملية تصميم النظام بأنها تشكيل المخطط العام للنظام بشكل كامل<sup>1</sup>، ويتم تنظيم العلاقات بين عناصره وأجزائه من خلال ترجمة الأهداف التي ينبغي تحقيقها إلى نظام كامل وقابل للتشغيل بأقل تكلفة وأعلى منفعة ممكنة.

ونظرا لتشعب العلاقات بين نظام المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الفرعية الأخرى في المؤسسة، فإن الأمر يتطلب تحديد الجهة التي تقوم بتصميم النظام على أساس إلمامها التام بكافة العلاقات التي يجب أن يحققها النظام وعلاقاتها مع بعضها البعض لكي يكون النظام المراد تصميمه فعالا وكفؤا بالمستوى المطلوب، وعلى أن المحاسب يعد هومن يتولى مهمة تصميم نظام المعلومات أفضل من غيره

د- **تنفيذ النظام:** إن تطبيق النظام الجديد الغرض منه اختيار النظام الجديد للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة دون صعوبات أو خلل

هـ- **التحول للنظام الجديد:** بعد الانتهاء من اختبارات النظام والتأكد من صلاحيته العملية تبدأ بعد ذلك إجراءات التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد، وحتى تتم هذه المرحلة بسلاسة يحتاج الأمر إلى التعاون بين محلي ومصممي النظام وتحديد وتنظيم جدولة عملية الانتقال بصفة محكمة، ويمكن أن تتم عملية التحول وفق الاستراتيجيات التالية:

• **التحول المباشر:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى إيقاف العمل بالنظام القديم تمام وتشغيل النظام الجديد مباشرة وفورا، أي أن النظام الجديد يحل إحلالا كاملا. وينطوي هذا الأسلوب على مخاطر كبيرة لأنه لو فشل النظام الجديد فإنه سيتوقف العمل نهائيا وإرباك العمل من جديد ولذلك يتطلب تدريب جيد للعاملين قبل الشروع في عملية التحول.<sup>2</sup>

• **التحول المتوازي:** يتم التحول إلى النظام الجديد وتشغيله جنبا إلى جنب النظام القديم إلى أن يتم التأكد من صلاحية وكفاءة النظام الجديد ثم يتم الاستغناء عن النظام القديم نهائيا. يستخدم هذه الاستراتيجية في المؤسسات التي لا يحتمل نشاطها توقف النظام.<sup>3</sup>

فهذه الاستراتيجية يمكن أن تكلف المؤسسة أكثر لأن استخدام نظامين في نفس الوقت وقد تستغرق هذه العملية مدة طويلة إلى أن تقتنع الإدارة بجدوى النظام الجديد.<sup>4</sup>

• **التحول التدريجي:** تتم هذه الاستراتيجية بوحدة من الصور التالية:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 72.

<sup>2</sup> سرور علي سرور، تحليل و تصميم النظم، دار المريخ، الرياض، 2002، ص 76.

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سابق، ص 86.

<sup>4</sup> قاسم محمد إبراهيم، زياد حمد يحي السقة، مرجع سابق، ص 421.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

✓ **التحول التوزيعي:** تطبق هذه الطريقة في حالة المؤسسات التي تتكون من عدة فروع كالبنوك، فيتم إيقاف النظام القديم وإحلال مكانه النظام الجديد، حتى ما إذا ثبت صلاحيته يتم تطبيقه في فرع ثاني وهكذا بالتدرج، ويتم معالجة المشكلات التي تظهر في موقع واحد وعلاجها قبل الانتقال إلى المواقع أو الفروع الأخرى للمؤسسة.

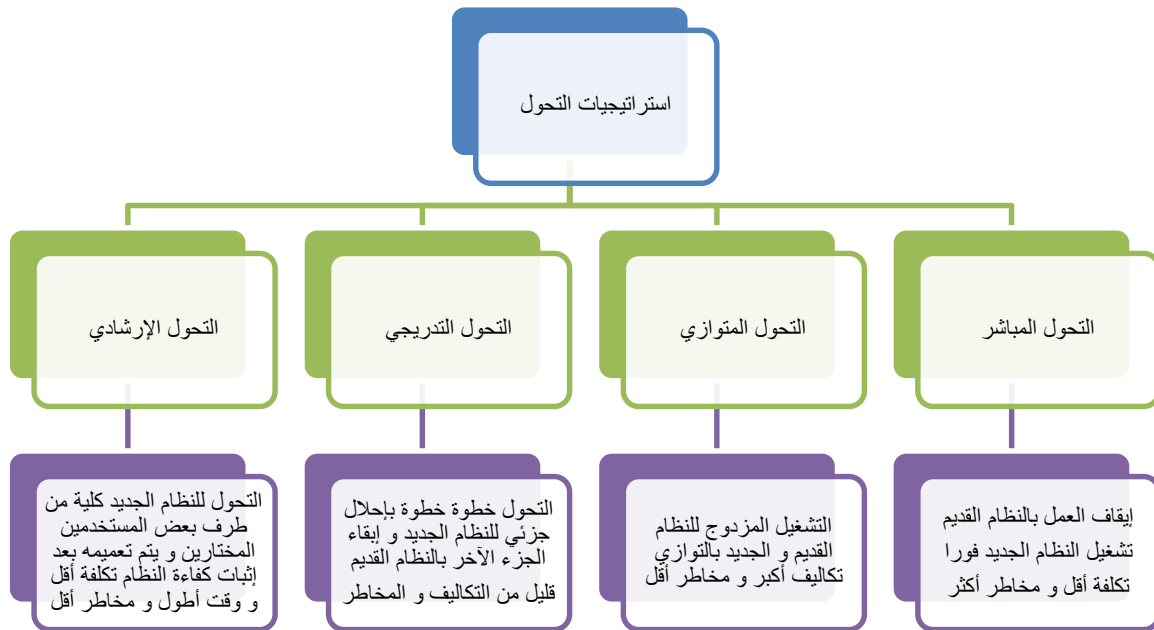
✓ **التحول بالتجزئة النموذجية:** في هذه الطريقة يتم التحول إلى تطبيق النظام الجديد على جزء من النظام كنموذج يتم إعداده للتجربة، ثم يطبق على بقية الأجزاء إذا ما ثبت نجاحه في النموذج.

• **التحول الجزئي:** يتم تطبيق النظام تدريجياً، بحيث تزداد المعاملات التي تدخل النظام الجديد بشكل تدريجي إلى أن يتم استيعاب كافة المعاملات، ووفق هذه الطريقة يبقى النظام القديم يعمل حتى يثبت نجاح النظام الجديد وبعدها يتم إيقاف النظام القديم نهائياً.

• **التحول الإرشادي:** يتم استخدام النظام الجديد من طرف مجموعة مختارة من المستخدمين ويتم تعميمه على باقي المستخدمين بعد أن يثبت النظام كفاءته.<sup>1</sup>

ويتوقف اختيار الاستراتيجية المناسبة على عدة عناصر، ويمكن تلخيص الاستراتيجيات السابقة بالشكل الموالي:

### شكل رقم ( 2-5 ) استراتيجيات التحول إلى النظام الجديد



<sup>1</sup> حاج قورين قويدر، مرجع سابق، ص 162.

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تطبيقها للانتقال من النظام المحاسبي القديم إلى النظام المحاسبي الجديد، حيث تتأثر عملية التحول بعدة عناصر، منها الوضعية المالية للمؤسسة، خبرة الطاقم المنفذ للنظام المحاسبي والمستوى التدريبي، درجة تعقيد النظام الجديد ودرجة مقاومة التغيير من طرف الموظفين بالمؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة ملكية المؤسسة ونشاطها الاقتصادي وحجمها، ولكل طريقة مزايا وعيوب.

وتقتضي عملية تطبيق الاستراتيجية اختبار النظام الجديد، وذلك بمقارنة النتائج التي يتم الحصول عليها من هذا النظام مع النتائج التي سبق الحصول عليها بالنظام القديم، ويجب تتبع الأخطاء أو الانحرافات الناتجة من تشغيل النظام الجديد، وبالتالي في هذه المرحلة يتم تعديل التصميم وتحسين أداء النظام عن طريق إعادة تصميم الإجراءات والمستندات والبرامج من أجل أن يحقق المتطلبات الإدارية المشار إليها سابقاً.<sup>1</sup> بعد هذه المرحلة يتم نقل البيانات وتخزينها في الملفات الالكترونية التي يتم اقتنائها وفي الاخير يتم اختيار النظام المحاسبي الجديد والتخلص من النظام القديم، يمكن تلخيصها بالشكل

<sup>1</sup> عبد الرزاق قاسم ، مرجع سابق، ص 88.

الشكل رقم (2-6): التنفيذ والتشغيل المبدئي للنظام الجديد



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ستيفن أ موسكوف، مارك ج سيمكن،

ترجمة كمال الدين سعيد، الكتاب الأول، درا المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص 830.

3. متابعة النظام: يجب على نظام المعلومات أن يساهم في تحقيق الأهداف الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

- الأهداف العامة للنظام، مثل البساطة ومرونة هيكله؛
- أهداف الإدارة العليا للمؤسسة؛
- أهداف الإدارة التنفيذية.

<sup>1</sup> ستيفن أ موسكوف، مارك ج سيمكن، ترجمة كمال الدين سعيد، الكتاب الأول، دار المريخ، الرياض، 2005، ص ص 748-749.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

وتحدث مشاكل النظام عندما يفشل في تحقيق واحد من هذه الأهداف أو أكثر. وسيترتب على ذلك تعيين إدارة المؤسسة لخبير لدراسة النظام وحل مشاكله وإعادة تقييم فعالية كفاءته بعد انقضاء فترة معقولة على تشغيله، وإذا ما اكتشف الخبير مشاكل أو مواطن ضعف في تشغيل النظام الجديد، يجب عليه إعادة دورة دراسة النظام مرة ثانية، وتبقى عملية متابعة النظام مستمرة خلال فترة دورة حياته، فإن كان حالياً فعالاً ويحقق الأهداف الثلاثة فإنه يمكن تمديد دورة حياة النظام من خلال برامج صيانة مستمرة ليتلاءم مع البيئة التي يعمل بها والتي قد تتغير على فترات، وهو ما يتطلب حذف أو إضافة أو تعديل وتحسين في أحد عناصر النظام أو أحد مكوناته. فمرحلة متابعة النظام لا تتضمن فقط اكتشاف مواطن الضعف في النظام بل قد تمتد إلى عمل دراسات جدوى التحسينات المقترحة لعلاج مشاكل النظام، ومن جراء ذلك قد تكشف المتابعة عن ثلاث مواقف ممكنة تتمثل في:

- إدخال تحسيناً طفيفاً، تستغرق عملية الصيانة عدة ساعات للقيام بها،
  - وقد يتطلب الأمر القيام باستثمارات رأسمالية كبيرة، ومن ثم يجب القيام بدراسة تكلفة ومنفعة هذه التحسينات المقترحة،
  - أو قد تتطلب العملية تحسينات كبيرة جداً ومعقدة، وبالتالي يصبح من الأفضل التخلص كلية من النظام الحالي واستبداله بنظام جديد أفضل كفاءة وفعالية.<sup>1</sup>
- وهناك من يضيف مرحلة أخرى وهي تقديم مصمم النظام تقريراً للإدارة يتضمن ما يلي:<sup>2</sup>
- عرض للعمل الذي قام به؛
  - دليلاً مفصلاً بالإجراءات المحاسبية الجديدة التي سوف تستخدم؛
  - قائمة بنماذج الدفاتر والمستندات والتقارير والقوائم المالية.
- وأياً كانت عدد المراحل التي تم بواسطتها تصميم نظام المعلومات فإن الهدف واحد وهو تصميم نظام معلومات محاسبي يلبي متطلبات العمل المحاسبي بكفاءة وفعالية مثبتة، ويوفر المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 785.

<sup>2</sup> قاسم محمد إبراهيم الخبيثي، زياد حمد يحيى السفة، مرجع سابق، ص 55.

### المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار أساس لاستمرار النشاط، فالمؤسسة منذ تأسيسها وهي تتخذ الكثير من القرارات.

### المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

ففي المؤسسة الاقتصادية ترافق عملية اتخاذ القرار كل وظائف التسيير الأربعة، المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بالاعتماد على الأساليب الكمية المناسبة عكس الإنسان الذي يعتمد في اتخاذ قراراته على المعرفة والحدس والتجارب الشخصية بعيدا عن الأساليب العلمية.

يختلف مفهوم القرار من فرد لآخر، فالبعض يعتبره اختيار بديل معين من بين عدة بدائل متاحة، والبعض يعتبره مواجهة موقف معين، ومنهم من يعتبره أفضل ما يجب عمله أو ما لا يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه المدير في المؤسسة.

ولما كان القرار يتم اختياره في مراحل تمثل عملية اتخاذ القرار من بين العديد من البدائل المتاحة، فإنه يجب التفرقة بين مفهوم عملية اتخاذ القرار وصنع القرار والقرار، لذلك يجب اعطاء تعريف لكل منهم من اجل معرفة الفرق بين هذه المصطلحات.

#### 1. تعريف القرار: يمكن تعريفه كما يلي:

- القرار هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه.<sup>1</sup>
- القرار هو الاختيار من بدائل مختلفة، وكذلك عدم اتخاذ قرار إزاء حالة ما يعتبر قرارا بحد ذاته، والقرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية هو الرأي النهائي الذي تتوصل إليه إدارة المؤسسة وتعتمده من بين آراء بديلة مختلفة.<sup>2</sup>

#### 2. تعريف عملية صنع القرار:

لكل مؤسسة منهجية تتبعها لصنع القرار ما دامت أمامها عدة بدائل للاختيار، ويمكن تعريف عملية صنع القرار كما يلي:

- هي العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، وبالتالي الاختيار بين البدائل، وهذا يعني أن أساس اتخاذ القرار هو وجود البدائل والاختيار من بينها، فإذا لم توجد البدائل، فإن

<sup>1</sup> إنعام باقية و حسن مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة حلب كلية الاقتصاد، سوريا، 2009، ص 38.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 94.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

متخذ القرار ليس في حاجة لاتخاذ القرار بسبب عدم وجود مجال للاختيار، فوجود البدائل يعني وجود مشكلة ممثلة في الاختيار بين البدائل المطروحة، وعدم وجودها ينفي الاختيار، وبالتالي عدم اتخاذ القرار، والإدارة في اختيارها الهادف للبديل الأنسب لا شك أنها تتأثر بالعوامل البيئية المؤكدة الحدوث والعوامل غير المعروفة التي يمكن أن تحدث مستقبلاً.<sup>1</sup>

- وتعرف عملية صنع القرار، بأنها الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناء على مجموعة من القواعد والأدوات المستخدمة.
- وتعني عملية اتخاذ القرار الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة، وإيجاد البدائل واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف أو الأهداف المرغوبة حسب الموقف وظروفه.<sup>2</sup>
- وتعرف بأنها عملية تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذه ومتابعته.<sup>3</sup> وهي عملية منظمة مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي.<sup>4</sup>

ومما سبق يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها تلك العملية المنظمة التي بواسطتها يمكن الوصول إلى اختيار أحد البدائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة بالاستناد لمعايير وأسس عملية يحددها القائم بهذه العملية.

ومن المعايير التي يستند عليها متخذ القرار، والتي تكون حاضرة في ذهن الشخص المكلف بعملية اتخاذ القرار، والتي يكون لها الأثر الكبير في اختيار البديل الأنسب، كلا من<sup>5</sup>: الزمن الذي يستغرقه لاختيار البديل وتنفيذه، الموارد المتاحة، الاقتصاد في الجهد والنفقات ودرجة المخاطرة المتوقعة. ولذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي سلسلة مترابطة من المراحل المؤدية إلى اتخاذ القرار، وهي التي يمكن القول بأنها هي عملية صنع القرار، أما اتخاذ القرار فهو المرحلة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار، كما أن اتخاذ القرار يقوم به شخص واحد مخول لهذه المسؤولية أما اتخاذ القرار فهو النتيجة النهائية لصنع القرار.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بوقرة رايح، منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، أيام 14 و 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، مطبعة الثقة، 2009، ص 15.

<sup>2</sup> ناصر محد العذيلي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص 439.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات و العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص 87.

<sup>4</sup> كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص 31.

<sup>5</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009، ص ص 158-160.

<sup>6</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2009، ص 94.

وبناء على ما سبق يمكن التفرقة بين القرار وعملية صنع القرار كما يلي، فالقرار يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما صنع القرار فيعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أنسب حل، وينطبق مفهوم صنع القرار على العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة وهذه العملية المعقدة تتداخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، ولا تكون هذه العملية كسلوك إداري تلقائي وإنما هي نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك داخل المجتمع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في عملية صنع القرار:

من بين اهم العناصر التي تتحكم في عملية صنع القرار ما يلي:

- توفر البدائل: إن عملية الاختيار تتطلب وجود بديلين على الأقل أو حلين على الأقل للمشكلة من أجل الوصول إلى الهدف أو الأهداف المرجوة.
- الاختيار: إن الاختيار بين البدائل هو شرط لاتخاذ القرار الأنسب باستخدام الإدراك والوصول إلى البديل الذي يحقق أفضل منفعة، وتزداد من خلاله فرص تحقيق الهدف؛
- ومن العوامل التي يجب تقديرها عند صنع القرار: القيود القانونية، العرف، الحالة النفسية، الرؤساء، جماعات الضغط الموظفون، المؤسسين، طبيعة الخطة، الميزانية، ظروف المستقبل، وهي عوامل تشكل في معظمها عناصر غير كمية يصعب تقديرها رقمياً لتتوافق مع منطق التحليل المالي، ومن ذلك يمكن حصر العوامل المؤثرة في صنع القرار في ثلاثة مجموعات رئيسية هي العوامل الشخصية، العوامل الاجتماعية (البيئة الاجتماعية)، والعوامل الحضارية أو الثقافية.<sup>2</sup>
- ومن الظروف والمعايير التي يستند عليها متخذ القرار، والتي تكون حاضرة في ذهن الشخص المكلف بعملية اتخاذ القرار، و لها الأثر الكبير في اختيار البديل الأنسب، ما يلي:<sup>3</sup>
- الزمن الذي يستغرقه لاختيار البديل وتنفيذه؛
- الاقتصاد في الجهد والنفقات؛
- درجة المخاطرة المتوقعة.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار و مهاراته في الإدارة التعليمية و طرق مواجهة مشكلاته (تصور مقترح)، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 14 و 15 أبريل 2002، منشورات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مطبعة الثقة، سطيف، ص 42.

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009، ص ص 158-160.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ولذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي سلسلة مترابطة من المراحل المؤدية إلى اتخاذ القرار، وهي التي يمكن القول بأنها هي عملية صنع القرار، أما اتخاذ القرار فهو المرحلة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار، كما أن اتخاذ القرار يقوم به شخص واحد مخول لهذه المسؤولية أما اتخاذ القرار فهو النتيجة النهائية لصنع القرار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع القرارات

تختلف تصنيفات القرارات باختلاف المركز الإداري لمتخذ القرار ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وحسب المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف، ولذلك يمكن تصنيف القرارات إلى:

#### 1. حسب الوظائف الأساسية:

يقوم هذا التصنيف على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة، وتصنف القرارات إلى قرارات الإنتاج، قرارات التموين، قرارات التسويق، قرارات التمويل والاستثمار وقرارات الموارد البشرية.<sup>2</sup>

#### 2. حسب تأثير البيئة المحيطة:

تصنف القرارات حسب البيئة المحيطة أو ظروف اتخاذ القرار إلى ثلاثة أنواع، هي:

أ. **القرارات في حالة التأكد:** في هذه الظروف يكون متخذ القرار متأكداً من الدخل المستقبلي لكل مشروع من

بين البدائل المتاحة المقترحة أمام المستثمر مثلاً، ففي هذا النوع من القرارات يكون متخذ القرار متأكداً

تماماً من طبيعة المتغيرات المؤثرة ونوعيتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذها

وبالتالي يكون على دراية تامة من نتائج ما دامت معلومة مقدماً.<sup>3</sup>

ولذلك تتميز حالة التأكد بالبساطة وسهولة المفاضلة في ظل ثبات تلك الظروف واستقرارها على نفس

المنوال<sup>4</sup>،

**القرارات في حالة المخاطرة:** هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الحدوث، وهي الظروف

التي تمكن متخذ القرار من وضع احتمالات للأحداث المستقبلية للمداخل أو للتكاليف المتوقعة، أي يكون

صانع القرار عند اتخاذها يعرف الاحتمالات النسبية لظهور الحالات المترافقة مع كل بديل من البدائل،

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2009، ص 94.

<sup>2</sup> الغالي بن إبراهيم، تحليل الربحية التجارية لاتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 141.

<sup>3</sup> رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار و الرياضيات المالية، منشورات إقرأ، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 33.

<sup>4</sup> ماضي بلقاسم و بوشويشة رقية، البرمجة الخطية لاتخاذ القرارات بالمؤسسة، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية 14 و 15 أفريل 2009، منشورات كلية الاقتصاد، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، ص 102.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

لذلك في هذه الظروف يتم المفاضلة بين الاقتراحات المتاحة على أساس العوائد المتوقعة المرجحة بالاحتمالات المقابلة لكل حالة، ويتم اختيار أكبر عائد أو أقل تكلفة حسب توجهات متخذ القرار.

ب. **القرارات في حالة عدم التأكد:** هي القرارات التي تقوم بها الإدارة العليا عندما تضع خطة أهداف المشروع العامة وسياسته ويصعب على الإدارة تحديد الظروف المتوقع حدوثها بسبب عدم توافر المعلومات الكافية والتي تصعب التنبؤ لها<sup>1</sup>، وفي هذه الحالات يكون متخذ القرار عاجز عن التنبؤ بالأحداث أو تكاليف متوقعة، وفي مثل هذه الحالات تصبح الخبرة الشخصية لمتخذ القرار والعوامل النفسية هي الفيصل في ذلك، وتستخدم معايير معينة كأقصى الأقصى، أدنى الأدنى، أقل الأدنى، وغيرها من المعايير<sup>2</sup>.

### 3. التصنيف الشكلي:

وفقا لهذا التصنيف يتم تقسيم القرارات إلى:<sup>3</sup>

أ. **القرارات الأساسية والروتينية:** بالنسبة للنوع الأول تتطلب عملية القيام بها عدة إجراءات قبل اتخاذها وذلك بقصد معالجة المشاكل المعقدة التي تحتاج اهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار وتتطلب فترة طويلة من الزمن لتنفيذها، وأي قصور فيها يهدد كيان المؤسسة ويعرضها للمخاطر، تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني كبير من أجل اتخاذها، مثل القرارات الرقابية.

ب. **القرارات التنظيمية والفردية:** القرارات التنظيمية تتعلق بعمل المؤسسة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير وتستمد هذه القرارات قوتها من السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير وليس لصفته الشخصية، أما القرارات الفردية فهي التي لها صفة شخصية كأى مشكلة يتعرض لها قسم من عمله هنا فإن قراره يخلق مشكلة تنظيمية تستدعي تعويضه بأستاذ آخر يمكنه تسيير القسم إذا ما توفرت فيه مؤهلات معينة تحددتها إدارة الكلية، فقرار الاستقالة لرئيس القسم هو قرار يخصه لوحد فقط كفرد، لكن هذه الاستقالة تخلق في نفس الوقت مشكلة لإدارة الكلية، وهي فراغ منصب رئيس القسم ولا بد من اتخاذ قرار تنظيمي لاستخلافه بشخص آخر يضمن سير المؤسسة بأقسامها ككل.

### 4. حسب أهمية القرارات:

وفق لهذا المعيار يمكن تقسيم القرارات إلى ثلاث أنواع، وهي:

<sup>1</sup> إنعام باقية، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> رحيم حسن، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup> إنعام باقية و مشرقي حسن، مرجع سابق، ص 49.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

أ. **القرارات التنفيذية:** هي مختلف القرارات التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة<sup>1</sup>، مثل تلك المتعلقة بدخول وخروج العمال وتقسيم العمل والترقيات والإجازات والغيابات والشكاوي.

ب. **القرارات التكتيكية:** هي قرارات متكررة لكنها أعلى مستوى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا وتوكل عملية اتخاذها للرؤساء الفنيين والمتخصصين<sup>2</sup>، وهي تتعلق بتسيير الموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية من اقتناء وتنظيم وتخصيص وتطوير واستبدال على الترتيب.

ج. **القرارات الحيوية:** هي القرارات التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج المدير في حلها إلى اشتراك مساعديه ومستشاريه من تخصصات عديدة وكل من يعينهم أمر القرار، وذلك بإعطاء الحرية لكل منهم، مناقشة المشكلة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف قبل اتخاذ القرار بصفة نهائية<sup>3</sup>، أو هي القرارات التي يتم صناعتها جماعيا.

د. **القرارات الاستراتيجية:** هي قرارات استثنائية يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق هدف المؤسسة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية<sup>4</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة<sup>5</sup>.

### المطلب الرابع: خصائص القرار

يتميز القرار بعدة خصائص تتمثل في:<sup>6</sup>

- **التعقيد:** وهي أن هناك عدة عوامل متداخلة فيه، وهوما يدعو متخذ القرار إلى التعمق في التحقيق والقدرة على الربط بين مختلف المتغيرات الداخلة في العملية؛

<sup>1</sup> الغالي بن إبراهيم، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> ماضي بلقاسم و بوشويشة رقية، مرجع سابق، ص 102.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 103.

<sup>4</sup> حسان بويغاية، و محمد يعقوبي، مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد قرارات البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، العدد 11، 2014، ص 48.

<sup>5</sup> راند عبد الخالق عبد الله، مقومات و فعالية القرار و دور المعلومات فيه، مجلة الهدد، العدد 10، بغداد، 1999، ص 114.

<sup>6</sup> رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار و الرياضيات المالية، الطبعة الأولى، منشورات مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011، ص 15.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- **الجهد والتكلفة:** إن اتخاذ القرار يحتاج مسبقا إلى تخصيص موارد لجمع المعلومات ومعالجتها وتخصيص موارد لتنفيذ مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار.
- **عدم التأكد:** ترافق عملية اتخاذ القرار حالة عدم التأكد كحالة غالبية وهوما يجعل النتائج مجرد احتمالات محفوفة بالمخاطر. وتختلف خصائص القرارات الاستراتيجية، التشغيلية والإدارية فيما بينها من عدة معايير يمكن توضيحها باختصار في الجدول التالي:

جدول رقم ( 2-2): خصائص أنواع القرارات

أنواع القرارات خصائص	الاستراتيجية	التشغيلية	الإدارية
بيان القرار	علاقته مع البيئة	استعمال موارد في إطار نظام التحويل	تسيير الموارد
مجال الوقت	متوسط وطويل الأجل	قصير الأجل جدا	قصير الأجل
أثر القرار	دائم	سريع جدا	سريع
راجعية القرار	معدومة	قوية	ضعيفة
إمكانية التصحيح	غير ممكنة	سهلة	صعبة
إعادة (تكرار) الاختيار	منعدمة <b>Nulle</b>	قوية <b>Forte</b>	ضعيفة <b>Faible</b>
إجراءات القرار	غير مبرمجة	مبرمجة	شبه مبرمجة
طبيعة المعلومات	غير مؤكدة <b>Exogènes</b>	مكتملة <b>Endogènes</b>	تقريبا مكتملة <b>Endogènes</b>

Nadjib Bouguessa, la prise de décision en entreprise : un processus complexe, colloque internationale : la prise de décision dans l'entreprise économique (14-15 Avril 2009), édition de la fac SEGC Université de M'sila, ImpEthika, Sétif, Algérie, 2009, pp 89-90.

### المبحث الثالث: عناصر وأهمية اتخاذ القرار

نتطرق اولاً لعناصر اتخاذ القرار ثم لأهمية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار.

#### المطلب الاول: عناصر اتخاذ القرار

تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر أساسية تحدد الإطار العام لهذه العملية، وهي كما يلي:

1. **الأهداف:** هي تحديد ما يراد تحقيقه بشكل سليم باعتبار هذه الأهداف عامل هام في عملية اتخاذ القرار، ومن المعروف أن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، وأحياناً تتعدد الأهداف التي يتأثر بها القرار بين أهداف عامة للمؤسسة وأهداف خاصة داخلها، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصي لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء اتخاذه للقرار طبقاً لأفكاره وقيمه<sup>1</sup>، ويتم مقارنة الأهداف بمعيار كمرجع لقياس النتائج والتفضيل بين البدائل.

ب **البيانات والمعلومات:** لاتخاذ أي قرار لا بد من جمع البيانات والمعلومات الكافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها، وذلك بغرض أخذ صورة واضحة عنها، وقد تكون هذه البيانات والمعلومات تاريخية أو حالية أو تنبؤية، وتعد كمية ونوعية البيانات والمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب الخاصة بالمشكلة قيد المعالجة مسألة حيوية لنجاح القرار في تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

هـ - **متخذ القرار:** لمتخذ القرار تأثير واضح في عملية اتخاذ القرار لأنه قد يكون القرار شخصي يتم اتخاذه من قبل شخص واحد، أو من عدة أشخاص كأن يكون فوج عمل متخصص، وهنا يكون القرار جماعي أو مشترك.

و - **موضوع القرار:** موضوع القرار هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما بشأنها.<sup>3</sup>

ز - **المناخ المحيط بمتخذ القرار** هو ذلك الجو السائد الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة عن متخذ القرار، أو قيود عند اتخاذه للقرار، لذلك يحجب عليه أن يحسن التعامل معها هناك عناصر أخرى تعد من خصائص القرار، وهي الاختيار بين البدائل المتاحة على أساس بعض المعايير التي تكون في ذهن متخذ القرار وبالتالي يتأثر الاختيار إلى حد كبير بمثل هذه المعايير المستخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربيع عبد الرؤوف محمد عامر، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسة والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتهما، مداخلة في الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية المنعقد أيام 14 و 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، مطبعة البحث، سطيف، الجزائر، 2009، ص 140.

<sup>2</sup> رحيم حسين، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليا، مرجع سابق، ص 71.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

وحتى تكون القرارات أكثر فعالية وأهمية فلا بد من إصدارها بالاستناد إلى مجموعة من القواعد الأساسية التي يفترض العمل انطلاقاً منها حتى يكون القرار مناسباً للمشكلة، وهي<sup>2</sup>:

- الوعي بأن القرار المتوصل إليه لا يهدف الوصول إلى حلولاً قاطعة ونهائية للمشكلة، وإنما يهدف بالأساس إلى اختيار أنسب بديل متاح وأكثرها فعالية؛
- تشجيع الولاء والانتماء للمؤسسة بما يدفع العاملين فيها على تجاوز موضوع الخلافات في الوسائل والإمكانيات المتاحة.<sup>3</sup>
- البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة التي يجب أخذها بعين الاعتبار.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار:

لاستمرار المؤسسة ونموها وتطورها كهدف استراتيجي، فإنه يجب على إدارتها اتخاذ قرارات عديدة خلال حياتها، ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار تكتسي أهمية بالغة الخطورة باعتبارها الضامن الأساسي لبقائها، والتي تتمثل فيما يلي:<sup>5</sup>

- طرح السؤال عما يجب فعله، وتشخيص المشكلة بعد تحديدها وحشد الموارد المتاحة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار؛
- تحليل البيانات والاستفسار عن التكاليف والعوائد من القرار، وما هو البديل الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة؛
- التركيز على فهم المشكلة الأساسية، والتعامل مع الأسباب المؤدية للمشكلة لا التعامل مع النتائج أو المظاهر للقضاء على المشكلة من جذورها واقتراح الحلول أو البدائل المناسبة؛
- ومن معوقات اتخاذ القرار ما يلي:<sup>6</sup>
- عدم إمام متخذ القرار بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.

<sup>1</sup> بشير العلق، مبادئ الإداري، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 73.

<sup>2</sup> ربيع عبد الرؤوف محمد عامر، مرجع سابق، ص 140.

<sup>3</sup> مرسى محمد منير، الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1997، ص ص 84-86.

<sup>4</sup> محمد فريد صحن و اسماعيل السيد و إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002، ص ص

129-128.

<sup>5</sup> سرير عبد الله، مرجع سابق، ص 68.

<sup>6</sup> حسن علي سلامة و جاسم محمد النجار، برنامج مقترح لرعاية الطلاب المتفوقين في الرياضيات في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية

التربية، جامعة طنطا، العدد 24، 1997.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- عدم معرفة متخذ القرار بجميع النتائج المتوقعة حسنة أو سيئة لجميع الحلول الممكنة، لأن إهمال دراسة كل النتائج قد يتخذ حلاً يثبت فيما بعد عدم صوابه لأنه لم يعرف مزايا وعيوب بعض البدائل وقت اتخاذ القرار.

### المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار

تتجزئ عملية اتخاذ القرار في مراحل معينة، والتي لم يتفق عليها الباحثين في هذا الموضوع إلا أنهم يؤكدون على أن عملية صنع القرارات تتم في عدة مراحل<sup>1</sup>، وهي بالترتيب كما يلي:

#### 1. مرحلة تحديد المشكلة:

تعد هذه المرحلة الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهرها الحقيقي، وليس لتلك الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها هي المشكلة الرئيسية، لذلك يجب تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الاختصاص والخبرة من داخل المؤسسة أو من خارجها لتشخيص المشكلة على أسس علمية موضوعية، حتى يمكن اختيار البديل الأنسب وبذلك تخرج القرارات الاستراتيجية من احتمال الخطأ، والغاية من تشخيص المشكلة هو استبعاد الغموض الذي يكتنف المشكلة من جهة، وحتى تكون المراحل الموائية سليمة وتؤدي إلى حل للمشكلة الأساسية بأقل تكاليف. فالمشكلة هي عكس الوضعية التي يجب أن تكون عليها بصفة طبيعية أو هي الوضعية غير السليمة للحالة الطبيعية، وتشير بالتالي لمستويات الأداء الحالية المنحرفة عن مستوياته المعيارية في المؤسسة.

والمشكلة قد تكون تقليدية متكررة الحدوث من حيث الشكل والموضوع، مثل إجراءات العمل اليومي وسيره، وقد تكون المشكلة من طبيعة حيوية وهي التي تتصل بالتخطيط والسياسات التي لها تأثير على نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها ومستقبلها، وقد تكون المشكلة طارئة والتي ترجع للظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي يصعب التنبؤ بها.<sup>2</sup>

وحتى يتمكن متخذ القرار من إدراك المشكلة لواقع الحال وجب عليه الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>3</sup>

- هل هناك اختلاف فعلي بين ما هو كائن وما يجب أن يكون؟

- هل أن هذا الاختلاف ذو شأن بالنسبة لمتخذ القر؟

<sup>1</sup> - طلبه زين الدين، طاهر الشيخ، نظم دعم اتخاذ القرار، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 31-33.

<sup>2</sup> حنان بن عوالي و عيو هودة، فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات، مداخلة في الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية المنعقدة أيام 14 و 15 أفريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، جامعة المسيلة، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 2009، ص 213.

<sup>3</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

- هل أن متخذ القرار مهتم بهذا الاختلاف والعمل على معالجته؟
  - هل أن متخذ القرار يمتلك القدرات والموارد الضرورية لحل هذا الاختلاف؟
2. مرحلة تحليل المشكلة:

بعد التعرف على المشكلة وتحديد ما تأتي مرحلة تحليلها

لذلك يتوقف معرفة أسباب حدوث المشكلة على نوع المعلومات المتوفرة. وتعد عملية توفير المعلومات المناسبة من حيث الكم والنوع والوقت من الأمور الضرورية في تحديد المشكلة واتخاذ القرار السليم ويمكن لمتخذ القرار جمع المعلومات من المؤسسة أو من خارجها بمختلف الطرق الممكنة، وبعد جمعه للمعلومات لا بد من تصنيفها وترتيبها حتى تسهل عملية تحليلها باستخدام الأساليب العلمية وتفسيرها، وليس من الضروري معرفة نوعية ودرجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.<sup>1</sup>

### 3. البحث عن البدائل اختيار أنسبها:

بعد تشخيص المشكلة بدقة يتم البحث والتحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة الحالية، والتي تقتضي اقتراح بدائل مختلفة تعتمد على قدرة متخذ القرار على التحليل والتمحيص والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب السابقة والسجلات السابقة وخبرات المختصين إذا اقتضى الأمر ذلك، ولذلك يتم إعداد قائمة من الحلول البديلة المتاحة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب في حدود الموارد المتوفرة.<sup>2</sup> إن إعداد قائمة البدائل المتاحة التي سوف يتم المفاضلة بينها لاتخاذ القرار المنشود يعتمد على أساس ترتيب البدائل حسب أو زان المعايير المحددة لكل بديل<sup>3</sup>، ومن بين المعايير التي بها تقييم البدائل المطروحة، التكاليف، الوقت المطلوب للتنفيذ، التكنولوجيا، الموارد البشرية، ودرجة المخاطرة. وبناء على إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح وكفاءته في حل المشكلة وتحقيق الأهداف يتم اختيار أنسب البدائل وترك باقي البدائل الأخرى، ويتم أخذ بالاعتبار عند الاختبار كلا من: التوقيت المناسب، الاقتصاد في الجهد، المخاطرة مقابل المكاسب وقيود الموارد التي ستستخدم في تنفيذ القرار.\*

<sup>1</sup> الغالي بن نعمان، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> إنعام باقية، حسن مشرفي، ص 41.

<sup>3</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 51.

\* للمزيد عن تقييم البدائل يمكن الرجوع إلى المراجع التالية:

- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص 150-152.

- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص ص 381-383.

وحتى ينجح متخذ القرار في اختياره للبدل الأفضل، يجب إجراء مقارنة بين النتائج المتوقعة والأهداف المسطرة، ومما لا شك فيه أن عملية الاختيار هذه تتأثر بكل المعلومات التي زودت بها الموارد البشرية إدارة المؤسسة، وبالتالي يجب تحديد الآثار الناجمة عن اختيار كل بديل والانعكاسات الناتجة من تنفيذ القرار، ولذلك يمكن في هذه المرحلة إشراك المرؤوسين حتى ترفع مستويات الالتزام لدى المشاركين في صنع القرار واستفادتهم من المعلومات المتوفرة، إن أنصار الاتجاه الحديث في تحديد نطاق المشاركة، يرى أن المشاركة الفعالة تقتضي إشراك كل ما سيمسه القرار أو من لديه معرفة تفيد في اتخاذه<sup>1</sup>، وتعد هذه المرحلة هي محصلة صنع القرار والانتهاه من عملية الاختيار.<sup>2</sup>

#### 4. تنفيذ القرار ومتابعته:

يتطلب اختيار البديل الأفضل تنفيذه ووضعه موضع التطبيق وتحويله إلى عمل فعال، ويقتضي تنفيذ القرار مشاركة ومساهمة من لهم علاقة بالتنفيذ حتى تتم عملية تحويل البديل الأفضل المختار إلى عمل حيوي فعال في تحقيق الأهداف التي من أجلها تم اختياره من بين تلك البدائل المتاحة، ولذلك فإن شعور العاملين بمشاركتهم في صنعه يسهم بشكل كبير في حسن تطبيقه.

بعد الوصول إلى البديل الأنسب يجب صياغته في صورة واضحة ومحددة لا يشوبها اللبس والابهام ، لان مستوى فعاليته في حل المشكلة يتوقف على قدر فهم القرار، كما يجب الاعلان عن القرار حتى يتم تعريف المنفذين له وتحميل هم نتائج التطبيق له<sup>3</sup> وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الأسلوب الخطي أو الشفهي، ويمكن استعمال أسلوب الترغيب والترهيب أحيانا لتنفيذ القرار.<sup>4</sup> ومن الأفضل أن يكون مرتبطا بجدول زمني ومالي لتسهيل عملية الرقابة واستمرارها للتأكد من التنفيذ وفق خطواته المحددة والمرسومة مسبقا.\*

وبما أن الكثير من العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتبدل فجأة باستمرار لذلك فإن عملية متابعة ومراقبة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر في المشكلة أو الهدف الحالي وتغييرها بناء على تلك المستجدات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد القراوي، إدارة القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص 57.

<sup>2</sup> أشرف عبد الرحمن الشيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرأ للنشر و الترجمة، القاهرة، مصر، 2007، ص 107.

<sup>3</sup> اسامة فريد، عمرو محمد احمد عواد، صناعة القرارات الادارية، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 77.

<sup>4</sup> إنعام باقية و حسن مشرقي، مرجع سابق، ص 42.

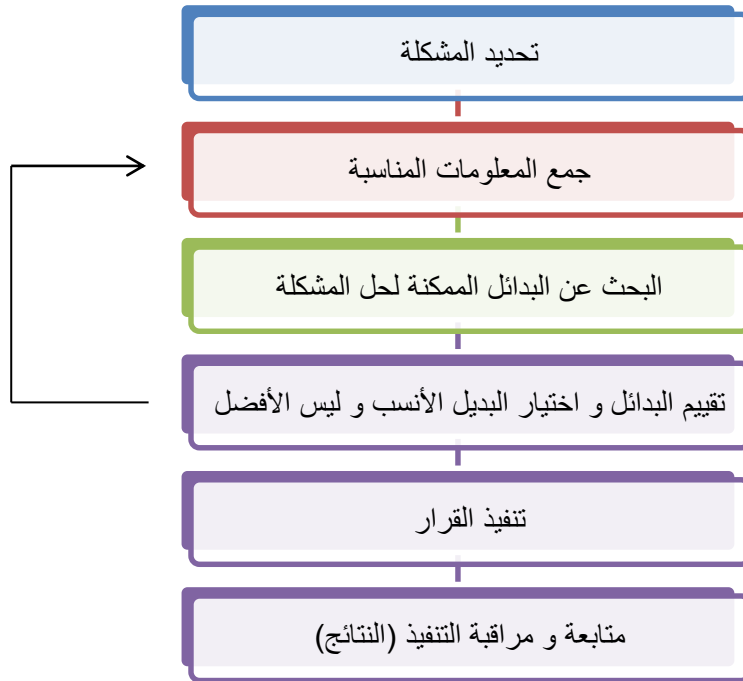
<sup>5</sup> يمكن للاطلاع أكثر الرجوع للمرجع: علاء الدين عبد الرزاق محمد السالمين، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص

<sup>5</sup> إنعام باقية و حسن مشرقي، مرجع سابق، ص 43.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ورغم أن الكتاب في هذا الموضوع لم يتفقا حول عدد المراحل التي يجب اتباعها في عملية اتخاذ القرار، فمثلا سيمون (Simon) يرى أن خطوات اتخاذ القرار تمر بثلاث مراحل، هي: مرحلة البحث والاستطلاع، مرحلة التقييم ومرحلة الاختيار<sup>1</sup>، إلا أن خطوات عملية اتخاذ القرار لا تخرج عن المراحل المذكورة سابقا حتى وإن تباينت فهي تبدأ بتحديد المشكلة كخطوة أولى وتنتهي بمتابعة وتقييم القرار. ويمكن توضيح مراحل اتخاذ القرار بالشكل التالي:

شكل رقم (2-7) مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحث.

ومهما يكن من أمر فإن هذه المراحل قد تطول أو تقصر تبعا لنوع المشكلة والمعلومات المتوفرة وطبيعة القرار الذي سوف يتم اتخاذه، بالإضافة لظروف البيئة (الداخلية والخارجية) ومدى توفر الموارد والإمكانيات لمتخذ القرار، وهوما يضع الإدارة أو متخذ القرار أمام تحديات أو محفزات للوصول إلى حل المشكلة المطروحة وتحقيق الهدف من اتخاذ القرار، ومن المعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرار، يمكن ذكر ما يلي<sup>2</sup>:

### المطلب الرابع: المعلومات

تعد المعلومات الملائمة عنصر حيوي في عملية اتخاذ القرار وأن اتخاذ أي قرار إنما يرتبط بسلامة المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار أكثر من أي عامل آخر مؤثر في القرار، وتعد نظم

<sup>1</sup> علي خلف حجاج، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر، الأردن، 2010، ص 43.

<sup>2</sup> إنعام باقية، و حسن مشرقي، مرجع سابق، ص ص 46-47.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

المعلومات في المؤسسة من العوامل الأساسية في مرحلة عملية اتخاذ القرار، ولذلك تهتم أغلب المؤسسة الكبيرة حالياً بتكوين وتطوير أنظمة معلومات متطورة تواكب جميع التطورات المعاصرة، تخص جميع أنشطة المؤسسة، حتى تمكنها من اتخاذ القرارات الرشيدة استثمارية، تمويلية، تشغيلية أو إدارية، ففي خضم هذا السيل المتدفق من المعلومات يتحتم على المؤسسات جمع وتصنيف وتلخيص البيانات والمعلومات المفيدة باستخدام نظم معلومات متطورة والموارد البشرية والأجهزة والبرامج المستعملة في الحواسيب المتطورة والبرمجيات المتخصصة بأقل التكاليف، وبناء على ما سبق فإن مخزون المعلومات يمثل مورداً استراتيجياً للمؤسسة يتم استخدامه وقت الحاجة من أجل صنع القرارات، تحتاج أي مؤسسة للمعلومات كأحد الموارد الأساسية مثلها مثل باقي الوسائل الأخرى من الأصول والأموال والموارد البشرية من أجل ترشيد عملية التسيير، فبدون المعلومات الدقيقة لا يمكن للإدارة القيام بوظائفها بكفاءة أداء مقبولة، لهذا فإن مختلف نظم المعلومات تركز على مدى دقة المعلومات وتمثيلها للواقع، لهذا يجب التفرقة بين المعطيات والمعلومات.

### 1. مفهوم البيانات والمعلومات

#### - البيانات:

تختلف البيانات عن المعلومات في أنها عبارة عن معطيات في شكل أرقام وحروف ورموز وأشكال خاصة تختص بفكرة وموضوع معين وعبر عن مجموعة حقائق وقياسات ومشاهدات والتي ينتظر استخدامها في اتخاذ قرار ما أو لإنجاز عمل معين بعد معالجتها.

#### - المعلومات:

هي نتاج معالجة البيانات، فالمعلومات هي عبارة عن البيانات التي تم معالجتها بتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتلخيصها، وأصبح لها معنى لتحقيق هدف معين وتستعمل لغرض معين حتى توفر المعرفة، وتعرف بأنها: تعبير عن حقائق أو ملاحظات أو أشياء محسوسة وغير محسوسة، تستخدم للتقليل من حالة عدم التأكد في مواجهة حالة أو حدث معين<sup>1</sup>، وعرفت كذلك بأنها البيانات التي تعطي معنى وذات قيمة وتحقق هدفاً معيناً باعتبارها مجموعة من الحقائق والبيانات المعرفة والمسجلة ويمكن اتخاذ القرارات الإدارية بناء عليها<sup>2</sup> وبهذا فإن البيانات تعتبر المادة الخام المدخلة في نظام المعلومات بينما المعلومات هي مخرجات النظام. فمثلاً حسابات الأصول والخصوم والنواتج والأعباء وتكاليف

<sup>1</sup> Lucas, H-Jr, information concepts for management, Mc Grow-Hill, NY, 1981, p 80.

<sup>2</sup> حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المالية و المنظمة، عمان، 1999، ص 40.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

الإنتاج هي من البيانات التي تم جمعها وتبويبها وتلخيصها من قبل المحاسب أو الحاسوب، بينما إجراء عمليات تحليل القوائم المالية بالأساليب الممكنة هي من المعلومات التي يمكن استخدامها في تقييم أداء المؤسسة.

وهي لغويا مشتقة من علم، وهي مادة غنية بالكثير من المعاني، العلم والإحاطة بواطن الأمور والوعي، الإدراك اليقين، الإرشاد، التميز، المعرفة، التعلم... الخ.<sup>1</sup>

ويمكن ذكر الاختلافات بين البيانات والمعلومات في الجدول الآتي

### جدول رقم (3/2) الفروق بين البيانات والمعلومات

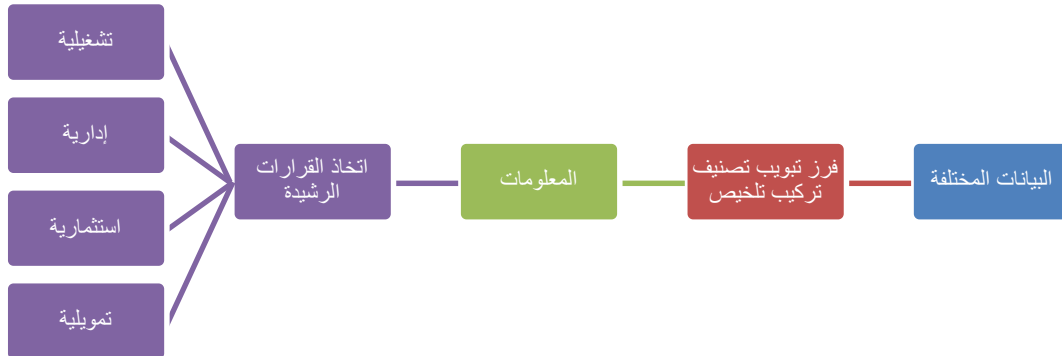
البيانات	المعلومات
هي المدخلات. في شكل أرقام وأشكال ورموز وأحرف وصور ونصوص في سلسلة غير مترابطة من الحقائق. مشاهدات أولية للاستخدام اللاحق. معلومات غير معالجة أدنى من المعلومات. هي أرقام بدون معنى لها. المصدر الأساسي لها هو الإنسان داخلي أو خارجي	هي المخرجات. صورة توضيحية ونصوص وعبارات مفهومة المعنى. معلومات تستخدم لاتخاذ القرارات لتحقيق غرض معين. تدخل في تشكيل التقارير الرسمية. هي المعنى الذي تحمله الأرقام في سياق محدد.

**المصدر:** من إعداد الباحث.

ولكل مستوى إداري أو وظيفي في المؤسسة له احتياجاته الخاصة من المعلومات لصنع قراراته، فوظيفة التموين تحتاج للمعلومات المتعلقة بالموردين وأسعار المواد الأولية، ووظيفة الإنتاج تحتاج للمعلومات المتعلقة بمرودية العمال والآلات، ونوع التكنولوجيا والمقترحات الاستثمارية، فالنسب المالية تعد أفضل مثال على المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لتقييم الأداء وقياس العوائد الفعلية بمقارنتها بما تم تخطيطه مسبقا، ويمكن تصوير العلاقة بين البيانات والمعلومات بالشكل التالي:

<sup>1</sup>AhmedFaragbb Flash.net/149-topie, 29/04/2017 à 13 :36h.

شكل رقم (2- 8) العلاقة بين البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد البحث

## 2. الصفات النوعية للمعلومات المحاسبية

حتى تكون المعلومات التي تحتاجها المؤسسة ذات جودة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار لا بد من أن تتصف بمجموعة من الصفات النوعية أو الخصائص التي بدونها لا يمكن الاعتماد عليها في حل مشكلة معينة، والتي تتمثل في ما يلي:

### • الملائمة:

حتى تكون المعلومات ملائمة للمستخدم، يجب أن تؤدي إلى التأثير على قراراته بتأكيد تنبؤاته السابقة أو تعديلها أو إلغائها أو لاتخاذ قرار بشأن مشكلة أو هدف معين يسعى لتحقيقه، أي حتى تتوفر خاصية الملائمة في المعلومة يجي تساعد المستخدم فلي اتخاذ القرار الأنسب وليس الأفضل، أي الأقل خطأً والأكثر نفعاً عند مستوى مخاطرة معينة.<sup>1</sup>

وحتى تكون المعلومات ملائمة لا بد أن:

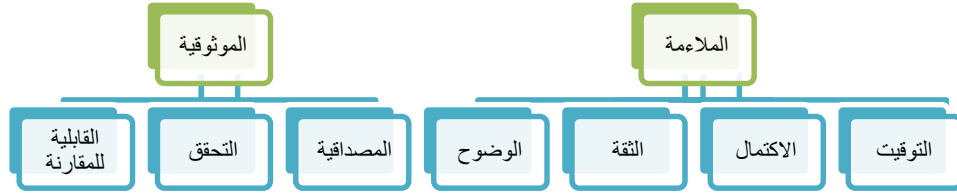
- تكون شاملة لكل الظاهرة؛
- التوقيت المناسب حتى لا تفقد قيمتها وخسارة في الجهد والمال الذي استخدم في إنتاجها؛
- القدرة التنبؤية في المستقبل؛
- الاعتمادية، أي درجة الثقة فيها والتي بدونها ستتخذ قرارات خاطئة.

<sup>1</sup> بالرقمي تيجاني، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في الأسواق المالية الناشئة، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، مداخلة في الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية المنعقد ايام 14 و 15 أفريل 2009، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، ص 501.

### • الموثوقية:

ويمكن توضيح هذه الخصائص بالشكل الموالي:

شكل رقم (9/2) خصائص المعلومات:



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على المراجع المتعلقة بنظم المعلومات

وبالتالي فإن البيانات التي يتم تشغيلها في نظام المعلومات يتم تحويلها إلى معلومات مفيدة لاستعمالها في اتخاذ قرار محدد بذاته، قد يتم إعادة استعمالها في القرارات الروتينية التشغيلية، بينما لاستخدامها في القرارات الاستراتيجية في الغالب تحتاج إلى إعادة تغذية وإلى بيانات أخرى، كما أن لكل مستوى إداري أو وظيفي أو متخذ قرار معلومات معينة تتناسب معه<sup>1</sup>.

- **المعلومات الجوهرية:** هي العمود الفقري لعملية اختيار البدائل، بحيث أن تحديد هذه الحلول يشكل الخطوة الأساسية التي تتعلق بتوزيع الموارد تمكن من القيام بعمل معين.
- **المعلومات التوضيحية:** كلما كانت المعلومات أكثر تفصيلا وتوضيحا كان اتخاذ القرار يشكل أنسب وأسلم، فمثلا اتخاذ قرار منح زبائن شركة الاتصالات الهاتف النقال تخفيضات أو منحهم وحدات إضافية عن كل تعبئة، لا بد من أخذ المعلومات التي تتعلق بالمنافسين، وبالتالي يجب أخذ القرار أو بديله باحتمالات وفق المعلومات التوضيحية<sup>2</sup>.

### 3. مصادر المعلومات

تتحصل المؤسسة على المعلومات الضرورية لاستمرارها في النشاط من كل المصادر الممكنة سواء كانت هذه المعلومات رسمية أو غير رسمية داخلية وخارجية منشورة أو غير منشورة متاحة أو سرية، وتصنف المعلومات حسب مصادر الحصول عليها إلى:

<sup>1</sup> عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 4، 2005، ص 132.

<sup>2</sup> إنعام باقية و حسن مشرقي، المرجع نفسه، ص 71.

### - حسب مصادر الحصول عليها:

يتم تصنيف المعلومات حسب مصادر الحصول عليها إلى نوعين، هما:

- **المعلومات الرسمية:** هي تلك المعلومات التي يمكن أن تكون ورقية أو الكترونية (رقمية) وتتمثل في الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، الدراسات وكافة المصادر الشرعية الأخرى.<sup>1</sup>

- **المعلومات غير الرسمية:** هي كل المعلومات الأخرى باستثناء المعلومات الرسمية، والتي تصبح صالحة لاستخدامها بعد معالجتها، وقد توصلت الدراسات الحديثة أن أغلب المعلومات التي تفيد المؤسسة هي عبارة عن معلومات غير رسمية، وتتمثل مصادرها في المنافسين، الزبائن، الموردين، المعارض التجارية، الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات والمصادر الداخلية للمؤسسة.<sup>2</sup> أي أن المعلومات الرسمية هي تلك المعلومات التي تكون مقيدة في دعائم رسمية وقابلة للاستعمال، أما غير الرسمية فهي غير مقيدة لموضوع محدد خام لا يمكن استعمالها إلا بعد معالجتها وفق تنظيم معين وتدعم المعلومات الرسمية، والتي قد تكون هي الفيصل في تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية، حتى وإن تطلب الأمر التنقيب عنها ضمن محيط مملوء بالبيانات غير المهيكلة في الغالب.
- ### - حسب علاقتها ببيئة المؤسسة:

نميز هنا نوعين من مصادر المعلومات التي لها علاقة بالمؤسسة وبيئتها، فنجد المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، والتي نلخصها كما يلي:

- **المصدر الداخلي:** هي كل المعلومات المقيدة بالسجلات والتقارير المحفوظ بها في المؤسسة من أجل العودة إليها وقت الحاجة لوضع الخطط ورسم السياسات والاستراتيجيات ومعايير تقويم الأداء بهدف اتخاذ قرارات لحل المشكلات<sup>3</sup>، ومن بينها:

- معلومات تتعلق بالتمويل، متمثلة في الميزانيات التقديرية ومخطط التمويل، واللوائح المالية وطرق التمويل؛
- معلومات الموارد البشرية
- معلومات متعلقة بالإنتاج والمبيعات

<sup>1</sup> حديد نوفل، نظم المعلومات الحديثة في خدمة الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص 14.

<sup>2</sup> كريمة علي الجوهر و خديجة جمعة مطر، دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الذكاء الاقتصادي، مجلة الاقتصاد و الإدارة، عدد 7، 2016، بغداد، ص 234.

<sup>3</sup> إنعام باقية و حسين مشرفي، مرجع سابق، ص 73-74.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- معلومات متعلقة بالبحث والتطوير مثل أعباء تطور المنتجات. أي كل المعلومات في الملفات والنظام الداخلي التي تسمح بمتابعة ومراقبة والتحكم في المؤسسة.<sup>1</sup>
- **المصادر الخارجية:** هي كل المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية، التي وفي جميع المجالات لا بد لإدارة المؤسسة جمع المعلومات وتصنيفها إلى:<sup>2</sup>
  - معلومات محاسبية؛
  - معلومات تجارية؛
  - **المصادر حسب اللون:**

حسب هذا التصنيف تقسم مصادر المعلومات إلى ثلاثة أنواع، وهي:<sup>3</sup>

- **المعلومات المفتوحة:** هي كل المعلومات البيضاء التي يمكن الوصول إليها بسهولة لأنها متاحة للجميع، مثل المنشورات الصحفية الإحصائية والبرامج الإذاعية والمنشورات التجارية، وهي تمثل نسبة 70% من المعلومات.
- **المعلومات المغلقة:** هي معلومات رمادية غير رسمية ومصعبة الوصول إليها والتي تمثل 20% من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.
- **المعلومات السوداء:** هي معلومات سرية غير متاحة للجميع لأنها سرية ومحمية، لذلك لا يمكن الوصول إليها بالقنوات العادية المباشرة، وهي غاية في الأهمية ولوانها تمثل 10% مما يمكن أن تمثل من مصادر المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرار، المتأتية من التجسس ويمكن توضيح هذا التصنيف للمعلومات بالشكل الموالي.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003، ص 178.

<sup>2</sup>Brennemannet et S Sépari, économie d'entreprise, édition Dunod, Paris, 2001, p 81.

<sup>3</sup> كريمة علي الجوهر و خديجة جمعة مطر، دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الذكاء الاقتصادي، مجلة الاقتصاد و الإدارة، العدد 7، 2016، ص 234.

شكل رقم (10/2): مصادر المعلومات حسب اللون



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على دراسة: كريمة علي الجوهري وخديجة جمعة مطر، دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الذكاء الاقتصادي، مجلة الإدارة، والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 7، 2016، العراق، ص 244.

ووفق الشكل السابق فإن المؤسسات لا يجب أن تكتفي بتلك المعلومات المنشورة والمتاحة للجميع، بل يجب أن تبحث عن تلك المعلومات المغلقة غير المتاحة الرمادية اللون ولو كانت صعبة المنال بسهولة، والأكثر من ذلك البحث عن المعلومات السرية السوداء اللون ولو بواسطة التجسس الذي تمارسه كبرى المؤسسات وحتى الدول.

#### 5. فوائد المعلومات

لقد ذكرت سابقاً أن عملية اتخاذ القرار تتطلب توفير معلومات ذات مواصفات جيدة حتى يتمكن متخذ القرار من اختيار بديل من عدة بدائل متاحة، لذلك يمكن الاستفادة من المعلومات المتوفرة كما يلي:

- ✓ ضمان قرارات مناسبة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، أو في جميع القطاعات في الدولة؛
- ✓ ترشيد وتنسيق ما تبذله الدولة من جهود في البحث والتطوير من خلال ما هو متاح من معلومات؛
- ✓ الاستفادة من المعلومات والخبرات المتحققة في الدول الأخرى لتنمية قدرة المؤسسة والدولة على حل المشاكل<sup>1</sup>.

✓ مد متخذ القرار بالمعلومات المناسبة في مختلف مراحل صنع القرار.

✓ تساعد المعلومات في التخطيط لأنشطة المؤسسة.

ومن معوقات اتخاذ القرار ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> إنعام باقية و حسن مشرقي، مرجع سابق، ص 75.

## الفصل الثاني ----- أساسيات اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- عدم إلمام متخذ القرار بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
  - عدم معرفة متخذ القرار بجميع النتائج المتوقعة حسنة أو سيئة لجميع الحلول الممكنة، لأن إهمال دراسة كل النتائج قد يتخذ حلاً يثبت فيما بعد عدم صوابه لأنه لم يعرف مزايا وعيوب بعض البدائل وقت اتخاذ القرار.
  - إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار.
- وأما من مهارات اتخاذ القرار ما لي: المقارنة، التقييم، التمييز، التحديد، التقدير وإصدار الأحكام.

### خلاصة:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل الثاني الى نظام المعلومات المحاسبي الذي يستعمل في جمع البيانات المحاسبية ومعالجتها ليا من اجل انتاج معلومات مفيدة تقدم في الكشوف المالية الختامية باستخدام مبادئ المحاسبة المالي ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الادارية وتوفير التقارير الرقابية للإدارة من اجل الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء. وان المعلومات التي يوفرها هذا النظام تم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسة، وان حل المشكلات التي تترض السير الحسن لنشا المؤسسة يتطلب البحث عن الحل الانسب باستعمال المعلومات الملائمة والموثوقة، حيث تم التطرق الى وظائف نظام المعلومات المحاسبية واهميته والعوامل المؤثرة في فعاليته وكفاءته واسباس ومتطلبات تحليله. تم التأكيد على ان نظام المعلومات المحاسبي يوفر في شقه الثاني المتعلق بالتحليل المالي أهم المؤشرات المالية التي تسمح للمؤسسة من دعم عملية اتخاذ القرار. وسوف نتطرق في الفصل الثالث الموالي للتخطيط المالي الذي يساعد في اتخاذ القرارات وترشيدها.

<sup>1</sup> حسن علي سلامة و جاسم محمد النجار، برنامج مقترح لرعاية الطلاب المتفوقين في الرياضيات في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 24، 1997.

# الفصل الثالث

اتخاذ القرارات استخدام أدوات التحليل المالي في

تمهيد:

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية ويعد من المهام الأساسية للإدارة المالية لأنه يرسم المستقبل المستهدف لها، حيث يعتمد عليه في اتخاذ القرارات المالية، ويمكن المؤسسة من تقليل الصعوبات وتذليل العقبات التي قد تعترض نشاطها مستقبلا. سيتم التطرق في هذا الفصل في المبحث الأول لمفهوم التخطيط عامة والتخطيط المالي خاصة وعلاقته بالتحليل المالي، وخصائصه وأهميته ونطاقه وفوائده. ثم أهدافه ومجالاته، أما المبحث الثاني فسوف نخصه للتطرق لعملية تنظيم القرارات المالية الثلاثة المتمثلة في القرار الاستثماري، القرار التمويلي وقرار توزيع الأرباح، في حين سنتطرق في المبحث الثالث الى ترشيد القرارات باستخدام ادوات التحليل المالي المتمثلة في الموازنات والقوائم المالية التقديرية لتخطيط السيولة والربحية باستخدام كلا من تحليل التعادل والرافعة التشغيلية، وهو ما يسمح بالربط بين متغيري الدراسة.

## المبحث الأول: اسهام التحليل المالي في تخطيط القرارات المالية

نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم التخطيط المالي وخصائصه وأهميته ونطاقه وفوائده، ثم لأهدافه ومجالاته.

### المطلب الاول: المفاهيم الأساسية للتخطيط

#### أولاً: تعريف التخطيط

لقد صاغ منظرو الإدارة والتسيير تعاريف متقاربة للتخطيط في حالات معينة ومتباينة في حالات أخرى، ولذلك سوف نذكر منها ما يلي:

- التخطيط حسب فايول (Fayol) هو "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة"<sup>1</sup>
  - يتضح من هذا التعريف أن التخطيط يقوم على عملية التفكير، التقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني، التنبؤ بالمتغيرات، وضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.
  - التخطيط حسب أكوف (ACKOFF)، يعني تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية الكفيلة بالوصول إليه.<sup>2</sup>
  - التخطيط حسب عبد الغفار حنفي، هو الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما سواها من الوظائف وتقوم على الاختيار الواعي من بين عدة بدائل متاحة.<sup>3</sup>
  - ويمكن تعريفه كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية لاستخدامها أكفاً استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة.<sup>4</sup>
- ومن التعاريف المذكورة يتبين أن التخطيط يتضمن ما يلي:

- تقدير لما يمكن ان يكون عليه وضع المؤسسة مستقبلاً.
- تحديد اهداف المؤسسة العامة والاستراتيجية.
- قياس الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تسمح من تحقيق الأهداف المخططة.
- استخدام التنبؤ لاستشراف المستقبل.
- تخصيص الموارد المحدودة لتنفيذ الخطط.<sup>5</sup>
- مرافقة عملية اتخاذ القرار للتخطيط.

من هذه التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه الأسلوب العلمي والعملية الذي يمكن المؤسسة من تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وذلك بالتنبؤ وتصور للمستقبل. اما التخطيط المالي فيعرف كما يلي:

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، اساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 19.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 251.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998 ص 337.

<sup>4</sup> - [wwhttp://al3loom.com/?p=1770](http://wwhttp://al3loom.com/?p=1770)، بتاريخ 26/03/2018، 00 سا 25-.

<sup>5</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 252.

• التخطيط المالي هو مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول الى الخطة المالية التي يتم بموجبها تحديد الإمكانيات والوسائل والسياسات والإجراءات والمدة اللازمة للتنفيذ، ولذلك فإن عملية التخطيط المالي يجب أن تتضمن النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف،

- تحديد البدائل التمويلية،

- التنبؤ بمقتضيات الحال في المستقبل. **العوامل الخارجية:** تتمثل في ظروف الاقتصاد الوطني، سواء كان في حالة رواج أو انكماش وأثار ذلك على الأداء المستقبلي للمؤسسة.

• التخطيط المالي هو تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية مسبقاً، ويهدف الوقوف على الوضعية المالية وأداء المؤسسة من جهة وتحديد المصادر التمويلية المناسبة.

• وكذلك يمكن تعريفه بأنه نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط ويهتم كذلك بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى عائد للمؤسسة بأقل الأخطار<sup>2</sup>

وهو يهدف الى إعداد برنامج يساعد على إدارة رؤوس الأموال والشؤون المالية من خلال ربطها بإعداد ميزانية مالية<sup>3</sup>.

### ثانياً: خصائص التخطيط المالي

يتميز التخطيط بعدة خصائص نلخصها في النقاط التالية:

أ. **الالتزام:** ما دام التخطيط يشمل كل جوانب النشاط في المؤسسة ويشترك كل المسؤولين في إعداد الخطة

د. **الشمول:** يعني هذا أن الخطة لا تقتصر على نشاط واحد لأن المتغيرات والعوامل الداخلية في التخطيط متشابكة ومترابطة فيما بينها، لأنه ليس هناك من فائدة بتخطيط الإنتاج دون المبيعات والتمويل<sup>4</sup>.

هـ. **الواقعية:** وهي يجب ان تكون التصورات المستقبلية منطقية غير خيالية حتى تكون قابلة للتطبيق الفعلي.

و. **المرونة:** بسبب اعتماد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل فلا بد أن تتصف الخطة بالمرونة وذلك بترك مجال مفتوح أمام المنفذين للتصرف وفق الخطوط العريضة للخطة وحسب المستجدات الطارئة، باعتبار أن واضعي الخطة لا يستطيعون الإحاطة بكل ظروف المستقبل المحتملة.

### ثالثاً: مزايا التخطيط:

للتخطيط عدة مزايا يحققها، ومنها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، اطار نظري ومحتوى عملي، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 177.

<sup>2</sup> - عبد الحليم كراجه، الإدارة المالية بين النظرية و التطبيق، عمان، الأردن، 1991، ص 170

<sup>3</sup> - عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 132.

<sup>4</sup> - سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سابق، ص ص 139-140.

- يعتبر التخطيط وسيلة لاستشراف المستقبل.
- يؤدي التخطيط الى تقليل الأعباء، لأن هناك توجيه وتنظيم للموارد المستخدمة في النشاط بطرق علمية.
- موجه أساسي لأهداف المؤسسة، لأن تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية يؤدي إلى توجيه انتباه المسؤولين لتنفيذها بدقة ووضوح مما سيقبل من الأعباء ويحسن من الأداء.
- يعد قاعدة للرقابة، لأنه لا معنى للرقابة بدون تخطيط سابق وعلى أي أساس يمكن القيام بالرقابة<sup>2</sup>.

#### رابعاً. أهمية التخطيط المالي

- تتجلى أهمية التخطيط المالي في تحقيقه للأهداف التالية<sup>3</sup>:
- تجنب التبذير المالي في عمليات تعطيل النقدية التي تمتلكها المؤسسة عن الاستثمار المريح أو اضطرارها للاقتراض بفائدة تقلل من أرباحها.
- التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الشراء والبيع والإنتاج ليتحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المؤسسة.
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالمبالغ اللازمة، وفي الأوقات المناسبة بحسب ظروف المؤسسة حتى لا تتوقف عن الدفع أو تلجأ للاقتراض لسداد المستحقات.
- إمكانية مواجهة الظروف الطارئة والتي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمؤسسة في المستقبل ورسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى تستمر المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة.
- ضمان توفير الأموال: إن وجود أموال كافية في المؤسسة يمكن من تنفيذ مختلف الأنشطة والمهام، كالحصول على الأصول الثابتة، تسديد المصاريف اليومية وضمان وجود تمويل مالي في الوقت الضروري.
- عدم إهدار موارد المؤسسة دون داع، فالتخطيط المالي يسمح للمؤسسة من تخطيط استثمار الأموال الفائضة عن حاجة المؤسسة أفضل استثمار.
- اختيار هيكل رأس المال المستهدف عن طريق تحديد المزيج التمويلي المناسب الذي يعظم عائد المؤسسة ويقلل من تكلفة الاموال، وسيسمح التخطيط المالي للمؤسسة من الاستفادة من مصادر التمويل المذكورة في الأوقات المحددة.
- يساعد في اختيار المشاريع الاستثمارية التي تتناسب مع مصادر التمويل المختلفة.
- يسمح للمؤسسة من تجنب الأزمات المالية والتشغيلية.

#### خامساً: أنواع التخطيط المالي

<sup>1</sup> - عبد الباري درة محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائر للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 130.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص، ص 253.

<sup>3</sup> - كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان، 1997، ص 124.

### للتخطيط المالي الأنواع التالية<sup>1</sup>:

1. من حيث مدة الخطة: يقسم التخطيط حسب هذا الأساس الزمني الى نوعين، هما:

✓ **تخطيط طويل الأجل:** يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح مدة الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية

قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تشتمل عليها الخطط المالية طويلة الأجل.

✓ **تخطيط قصير الأجل:** يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية التي تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة وتتضمن هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية وجدول حسابات النتائج التقديري وقائمة الميزانية التقديرية.

كما أن التخطيط طويل الأجل أقل دقة ووضوح من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا بسبب تغير الظروف بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلا ولا يوجد تغير للظروف المحيطة بالمخططين.

2. من حيث درجة شمول الخطة: تنقسم الخطط وفق هذا الأساس النوعي إلى ما يلي:

✓ **الخطة الشاملة:** وهي الخطة التي تغطي جميع نشاطات المؤسسة.

✓ **بالخطة الجزئية:** وهي التي تغطي قسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المؤسسة.

3. من حيث استعمال الخطة: حسب اساس التكرار يمكن تصنيف الخطط الى:

✓ **خطة وحيدة الاستعمال:** يتصف هذا النوع بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

✓ **خطة متكررة الاستعمال:** يتصف هذا النوع بالاستعمال الدائم للخطة، وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى التوفير في النفقات.

1. من حيث مدة الخطة: يقسم التخطيط حسب هذا الأساس الزمني الى نوعين، هما:

✓ **تخطيط طويل الأجل:** يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح مدة الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات

ويصاحب 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.

<sup>1</sup> - محمد يونس خان و هشام صالح غرايبي، نيويورك، 1986، ص 104.

✓ **تخطيط قصير الأجل:** يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية التي تشمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة وتتضمن هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية وجدول حسابات النتائج التقديري وقائمة الميزانية التقديرية.

كما أن التخطيط طويل الأجل أقل دقة ووضوح من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا بسبب تغير الظروف بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلا ولا يوجد تغير للظروف المحيطة بالمخططين.

2. من حيث درجة شمول الخطة: تنقسم الخطط وفق هذا الأساس النوعي إلى ما يلي:

✓ **الخطة الشاملة:** وهي الخطة التي تغطي جميع نشاطات المؤسسة.

✓ **بالخطة الجزئية:** وهي التي تغطي قسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المؤسسة.

3. من حيث استعمال الخطة: حسب اساس التكرار يمكن تصنيف الخطط الى:

✓ **خطة وحيدة الاستعمال:** يتصف هذا النوع بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

✓ **خطة متكررة الاستعمال:** يتصف هذا النوع بالاستعمال الدائم للخطة، وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى التوفير في النفقات.

يستعمل التخطيط المالي في عدة مجالات ترتبط بنشاط المؤسسة، المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- التخطيط للحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل التكاليف.
- التخطيط لاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير.
- التخطيط لزيادة حجم المبيعات.
- التخطيط لزيادة الأرباح.
- التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة.

وحتى يكتب النجاح للتخطيط المالي يجب توفر العوامل التالية<sup>2</sup>:

- وضوح الاهداف.
- كفاءة الجهاز الاداري المخطط.
- توفر المعلومات اللازمة للخطة.
- التكامل والتنسيق، حيث يقصد بالتكامل التوحيد بين خطط النشاط المختلفة بحيث تعمل كلها ككل متكامل نحو تحقيق غرض واحد. أما التنسيق فيقصد به تحقيق وحدة الغرض أو التصرف، والتكامل نحتاج إليه في مرحلة اعداد الخطة أما التنسيق ففي مرحلة تنفيذ الخطة.

**المطلب الثاني: فوائد وأهداف التخطيط المالي:**

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية : مدخل اتخاذ القرارات ، الإسكندرية، 2006 ، ص 173.

<sup>2</sup> - عبد المعطي أرشيد، حسني خربوش، أساسيات الإدارة المالية، عمان، 1995، ص 194 .

نتطرق في هذا المطلب الى اهداف التخطيط المالي أولاً .

### أولاً: فوائد التخطيط المالي

يحقق التخطيط المالي العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحديد حجم الأموال التي سوف تحتاج إليها المؤسسة لتنفيذ الخطط والبرامج التشغيلية المختلفة.
- تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة ومن خارجها.
- تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة وتجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال وما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمؤسسة.

### ثانياً: أهداف التخطيط المالي

يساهم التخطيط المالي في تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- تجنب التبذير المالي في عمليات تعطيل النقدية التي تمتلكها المؤسسة عن الاستثمار المريح أو اضطرارها للاقتراض بفائدة تقلل من أرباحها.
- التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الشراء والبيع والإنتاج ليحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المؤسسة.
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة، وبالأوقات المناسبة بحسب ظروف المؤسسة حتى لا تتوقف عن الدفع أو تلجأ للاقتراض لسداد المستحقات.
- إمكانية مواجهة الظروف الطارئة والتي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمؤسسة في المستقبل ورسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى تستمر المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة.
- تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة والآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية والتي قد ينتج عنها أخطاء تكون عواقبها وخيمة على نتائج أعمال المؤسسة.
- عدم إهدار موارد المؤسسة دون داع، فالتخطيط المالي يسمح للمؤسسة بتخطيط استثمار الأموال الفائضة عن حاجة المؤسسة أفضل استثمار.
- اختيار هيكل رأس المال المستهدف عن طريق تحديد المزيج التمويلي المناسب الذي يعظم عائد المؤسسة ويقلل من تكلفة التمويل، وسيسمح التخطيط المالي للمؤسسة من الاستفادة من مصادر التمويل المذكورة في الأوقات المحددة.
- يساعد في اختيار المشاريع الاستثمارية التي تتناسب مع مصادر التمويل المختلفة.
- يسمح للمؤسسة من تجنب الأزمات المالية والتشغيلية.

<sup>1</sup> - عبد الحليم كراجه , مرجع سبق ذكره, ص171 .

<sup>2</sup> - كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، مرجع سابق، ص 124.

- يسمح التخطيط المالي من تحديد نوع مصادر التمويل التي سيتم استخدامها في تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة مسبقاً بمدة كافية من وقت الحاجة الفعلية لها، مما يسمح لها بالتفاوض بهدوء دون مفاجأة وتنازلات وتقديم ضمانات كبيرة ترهق كاهل المؤسسة وترهن مستقبلها.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في تخطيط الاحتياجات المالية

- تتأثر الاحتياجات المالية بالعوامل التالية التي يجب أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة باختصار فيما يلي<sup>1</sup>:
- معدل نمو المبيعات: إن نمو معدل المبيعات بنسبة كبيرة يتطلب من الإدارة البحث عن مصادر تمويل إضافية، أما إذا كان معدل نمو المبيعات معتدل أو منخفض فلا تكون المؤسسة بحاجة إلى تمويل إضافي. بمعنى أن هناك علاقة تناسبية مباشرة بين نمو المبيعات وحجم الاحتياجات التمويلية.
  - كثافة رأس المال: تقاس بالعلاقة بين المبيعات على الأصول، بمعنى نمو المبيعات بسرعة هل يتطلب زيادة في الاحتياجات التمويلية الخارجية الإضافية أم لا؟ فالعلاقة بين الاحتياجات المالية الإضافية وكثافة رأس المال علاقة طردية مباشرة.
  - هامش الربح الصافي: يؤثر هامش الربح الصافي على المبيعات في المتطلبات المالية الإضافية لكون ارتفاعه مع ثبات العوامل الأخرى سيؤدي إلى انخفاض الحاجة إلى أموال إضافية لأن الأموال المتولدة داخلياً من نشاط المؤسسة ستفي بنسبة كبيرة من تلك الاحتياجات المالية، والعكس صحيح. مما سبق يتبين أن هناك علاقة عكسية بين تغيرات هامش الربح الصافي وبين الاحتياجات المالية وهو ما سوف يؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط المالي.

### المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي:

تتم عملية التخطيط المالي على عدة مراحل، وهي كما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: مرحلة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية

تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يتمثل في التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل. ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن بشرط أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

#### ثانياً: مرحلة رسم السياسات المالية

تعتبر هذه المرحلة الثانية بمثابة المنهاج والدليل المرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم لقراراتهم، ويراعى عند وضع هذه السياسات والقواعد العامة أن تحقق مصالح المؤسسة وألا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في الأقسام المختلفة للمؤسسة، ومن هذه السياسات: سياسة الاقتراض، سياسة التمويل الذاتي، سياسة منح الائتمان، والتحصيل أو سياسة توزيع الأرباح.

#### ثالثاً: مرحلة اعداد الموازنات التقديرية

<sup>1</sup> - عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، ص ص 271-272.

<sup>2</sup> - علي محمد ربابعة، الإدارة المالية، عمان، 1989، ص 16.

في هذه المرحلة الثالثة يتم ترجمة الخطط المادية إلى خطط مالية جزئية تتكامل فيما بينها لتشكل الخطة المالية الشاملة.

#### رابعاً: مرحلة تنفيذ الخطة

بعد إعداد الإجراءات المالية تبدأ عملية التنفيذ للخطة، ويجب أن تكون الإدارة مستعدة دائماً لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل ويمكن توضيح هذه المراحل أو الخطوات بالجدول التالي:

جدول رقم (3-1) مراحل التخطيط

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
تحديد الأهداف	تكوين السياسات	إعداد الموازنات التخطيطية	تكوين الإجراءات والقواعد والسياسات
- هدف رئيسي - أهداف فرعية - قصيرة ومتوسطة الأجل	- سياسة الائتمان - والتحصيل - سياسة الاقتراض - سياسة التمويل - سياسة الاستثمار - سياسة توزيع الأرباح	- موازنة الاستثمار - الموازنة النقدية	- تحويل السياسات والقواعد إلى تفاصيل دقيقة - وضع خطوات الإنجاز في تسلسل زمني

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المال وتحديد هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،

مصر، 2007، ص 48.

#### المطلب الرابع: استعمال أدوات التحليل المالي في التخطيط المالي

نتطرق في هذا المطلب إلى أدوات التحليل المالي المستخدمة في التخطيط المالي الموازنات والقوائم المالية التقديرية.

#### أولاً: الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية من أنجح الأدوات المستعملة في التخطيط والتي يمكن إعدادها للمؤسسة ككل أو لنشاط فرعي فقط، كما أن الموازنة التقديرية تفيد عدة وظائف في المؤسسة ولتقييم الأداء وتنسيق الأنشطة والاتصال وتنفيذ الخطط والتحفيز وتحديد المسؤوليات، وسنتطرق لتعريف الموازنة التقديرية، لأنواعها، لمراحل إعدادها، لمبادئ إعدادها ولمزايا أسلوب الموازنة التقديرية كأداة تخطيط.

#### 1- تعريف الموازنة التقديرية

يمكن تعريفها كما يلي:

- الموازنة هي تعبير كمي عن خطة مستقبلية تساعد على التنسيق والتنفيذ.<sup>1</sup>
- ويعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا، بأنها "خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".<sup>2</sup>
- بينما يعرفها الدليل المحاسبي الفرنسي للمحاسبة بأنها: "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة بإشراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات"<sup>3</sup>.
- ومنه فإن خصائص الموازنة التقديرية تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- اعتماد الموازنة على التقدير للتعبير عن سياسة مستقبلية مدروسة؛
- أداة هامة للتخطيط والرقابة؛
- وسيلة لتحديد المسؤولية في المؤسسة وربطها بمراكز المسؤولية.
- تتم جمع أهداف وسياسات المؤسسة في مجال الاستثمار والإنتاج وغيرها.
- أما من أسباب إعداد الموازنات التقديرية، فيمكن ذكر ما يلي:<sup>5</sup>

- التخطيط الدوري لأنشطة المؤسسة؛
- تحسين كفاءة التنسيق وخلق روح التعاون بين العاملين في المؤسسة؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء؛
- خلق الوعي التكاليفي لدى العاملين؛
- تنفيذ للمتطلبات القانونية أو التعاقدية.

## 2- مزايا استخدام أسلوب الموازنة التقديرية

- تظهر أهمية الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسة بشكل واضح في المجالات التالية:<sup>6</sup>
- ✓ يتيح إعداد الموازنة التقديرية التعرف على المشكلات خلال فترة التنفيذ، الأمر الذي يساعد على اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب من أجل تفادي وقوعها أو تقليل آثارها.
  - ✓ يتطلب إعداد الموازنة التقديرية تضافر جهود جميع المستويات الإدارية باعتبارها خطة شاملة لجميع أنشطة المؤسسة، وهو الأمر الذي يحفز الجميع لتحمل المسؤولية؛
  - ✓ التنسيق بين أقسام المؤسسة باعتبار أن الموازنة التقديرية هي خطة شاملة وبالتالي عدم تعارضها مع الخطط الفرعية للأقسام والإدارات؛

## 3- مبادئ إعداد الموازنة التقديرية

<sup>1</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> بن زعيط وهيبية، مواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 106.

<sup>3</sup> -فرкос محمد، الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير، د. م. ج، الجزائر، 1995، ص 4.

<sup>4</sup> فيصل جميل السعيدة، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 18.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 18.

<sup>6</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سابق، ص 143.

تتطلب عملية إعداد وتنفيذ الميزانية التقديرية جملة من المبادئ أو القواعد التي نلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ **مبدأ الشمول:** إن الموازنة هي خطة شاملة جامعة لمختلف أنشطة وعمليات المؤسسة فهي تغطي كل أقسام المؤسسة، حتى وإن كانت هناك بعض القيود التي يجب على المسؤولين دراستها وتكييفها مع أهدافها وهي تتمثل في كلا من قيد المبيعات، التوزيع، الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، الاحتياجات الإنتاجية من مواد أولية ويد عاملة وقيد الاستثمارات<sup>2</sup>.
- ✓ **مبدأ التقدير:** ترتكز الموازنة على التقدير الذي يعد الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها التنبؤ.
- ✓ **مبدأ التوقيت:** وفق هذا المبدأ يتم تقسيم فترة الموازنة التقديرية وهي سنة إلى فترات جزئية سواء فصولاً أو أشهراً، وهذا التوزيع الزمني لا يعني توزيع أرقام الموازنة بالتساوي على تلك الفترات وإنما توزيع الأرقام الموازنة حسب توقيت الأعمال كتوزيع برنامج الإنتاج زمنياً، تحديد أوقات شراء المواد واللوازم.
- ✓ **مبدأ المرونة:** يجب أن تتسم تقديرات الموازنة بالمرونة التي تعني إمكانية تعديل أرقامها بسهولة ويسر مع صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة مع تغير الظروف والأحوال، لذلك يجب على المؤسسة إعداد موازنات تقديرية بديلة تتماشى مع مقتضيات الحال لأن المؤسسة تعمل في حالة عدم التأكد، وبشكل عام فإن مرونة الموازنة تتعلق بكل من طريقة القياس، إعداد الموازنة وتطبيقها<sup>3</sup>.

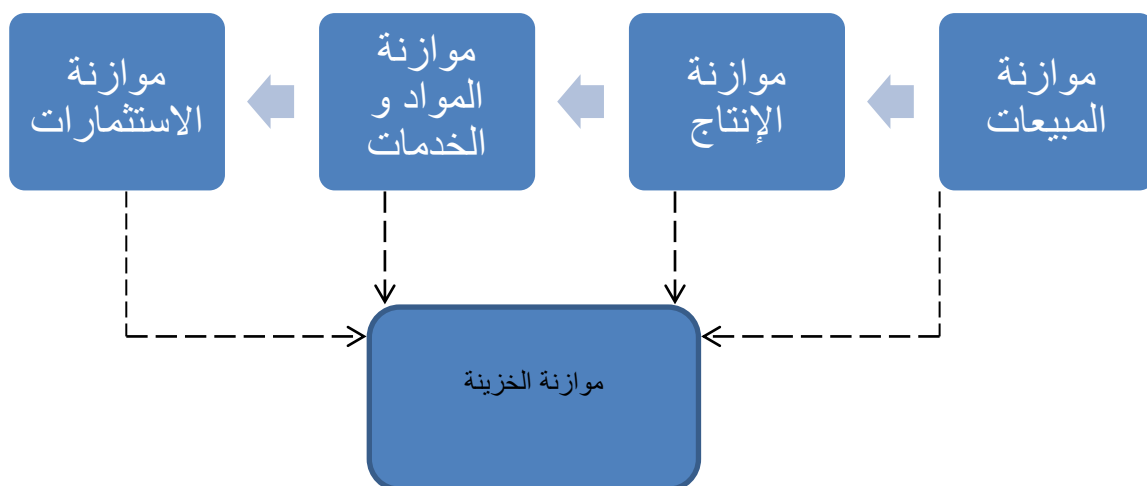
ويمكن توضيح تسلسل الموازنات التقديرية انطلاقاً من موازنة المبيعات بالشكل التالي:

### شكل رقم (3-1) تسلسل الموازنات التقديرية

<sup>1</sup> بن زعيبي و هيبية، مؤأي بحرية، مرجع سابق، ص ص 107-108.

<sup>2</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سابق، ص 148.

<sup>3</sup> فيصل جميل السعيدة، مرجع سابق، ص 19.



المصدر: من إعداد الباحث

يبين الشكل أن نقطة الانطلاق هي المبيعات التي يمكن للمؤسسة تحديد مبلغها كرقم مستهدف مبقا ثم تبني عليها موازنة الإنتاج التي بدورها تؤثر في حجم التموينات بالمواد والسلع والخدمات الضرورية وبعد ذلك يتم تقدير الاستثمارات الواجب القيام بها إذا ما كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في ذروتها، ومحصلة كل الموازنات تلتقي في موازنة النقدية كما يبينها السهم المتقطع. ويمكن ذكر أهم أنواع الموازنات التقديرية باختصار فيما يلي:

➤ **الموازنات التشغيلية:** تتضمن الموازنات الخاصة بكل من:<sup>1</sup>

- المواد الأولية واللوازم.
- الأجور والرواتب.
- المصاريف الصناعية غير المباشرة.
- والمصاريف العمومية.

ويمكن تسمية هذه الموازنات بالموازنات العملياتية لأنها تغطي النشاط التشغيلي الأساسي للمؤسسة مهما كانت طبيعة النشاط (تجاري، صناعي، خدمي).

➤ **الموازنات الرأسمالية:** تتضمن هذه الموازنة الموازنات التالية:

- المصاريف الرأسمالية؛
- الميزانية التقديرية؛
- جدول حسابات النتائج التقديري؛
- جدول تدفقات النقدية التقديري؛

4. مراحل إعداد الموازنات التقديرية

تتلخص مراحل إعداد الموازنات التقدير في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيصل جميل السعادية، مرجع سابق، ص 21.

أ. تكوين لجنة إنجاز الموازنات التقديرية: تتضمن اللجنة العديد من الإداريين في المؤسسة حتى يتم ضمان مشاركة فعالة ممثلة لكافة المستويات الإدارية بغية متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية قبل عرضها على مدير المؤسسة للمصادقة عليها؛

ب. تحديد فترة الموازنات التقديرية: تتوافق فترة الموازنة التقديرية التي تغطيها مع السنة المالية لأنها تعد المدمة المثلى للتدفقات النقدية، ولا يمكن أن تكون فترة الموازنة أول من السنة المالية ما دامت معدة على تنبؤات وكلما طالت المدمة زادت مخاطر تغير المعطيات والظروف؛

هـ. التنسيق بين مختلف المستويات: يتم تنسيق الموازنات الفرعية قبل عرضها على المدير للمصادقة عليها أو تعديلها؛

و. المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات إذا كانت ضرورية يتم عرضها في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة حتى تصبح قابلة للتنفيذ؛

وبعد إعداد كل الموازنات التقديرية الخاصة بأنشطة المؤسسة ككل للأجل الطويل والقصير يمكن للمؤسسة إنجاز القوائم المالية الختامية التقديرية المتمثلة في الميزانية التقديرية جدول حسابات النتائج التقديري اعتمادا على الموازنات التقديرية، وهو ما يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المتمثلة في قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح.

ومن دعائم التخطيط المالي تحديد الهدف والتنبؤ، فالغاية من التخطيط دائما هي تحقيق هدف أو أكثر، أما الغاية من التنبؤ هي التعرف على الاحتياجات المالية في المستقبل والاستعداد له والتعرف على الوضعية المالية وربحية المؤسسة لاحقا. ومن أساليب التنبؤ المالي: أسلوب النسبة المئوية للمبيعات وتحليل الانحدار التي تسمح بأعداد القوائم المالية التقديرية التي تستعمل في التنبؤ بالاحتياجات المالية التقديرية و الأرباح<sup>2</sup>. وسوف نتطرق إليها بالتفصيل.

### ثانيا: الموازنة الرأسمالية

#### 1. تعريف الموازنة الرأسمالية:

لقد عرفها Gitman بانها عبارة عن عملية تقييم واختيار استثمارات طويلة الاجل بحيث تكون هذه الاستثمارات متماشية مع اهداف المستثمرين بهدف تعظيم الربح<sup>3</sup>. كما يعرفها Horgren end Foster، بانها عبارة عن اتخاذ قرارات التخطيط طويلة الاجل للاستثمارات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شريف غياط، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، منشورات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، ص 90.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليل معاصر، المكتب العربي الحديث، الطبعة 4، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 165.

<sup>3</sup>-LawranceGitman,Principles of managerial finance, 5 éd, USA, harper collins,1988,p 287.

<sup>4</sup>-HORGREN.C END FOSTER. G.COST ACCOUNTING MANAGERIAL EMPASIS, 8 ED,PRINTIC-HALL INTERNATIONAL INC, 1994, P 685.

تحقق للمؤسسة أرباحاً إضافية. ويمكن تعريفها كذلك بأنها: خطة الإنفاق الرأسمالي في الموجودات الثابتة التي تقوم بإعدادها الإدارة المالية بالمؤسسة من خلال تحليل المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة لشمول بعضها في الخطة المذكورة<sup>1</sup>، والمشروع الاستثماري هو إنفاق الأموال في شراء مؤسسة جديدة أو شراء آلات ومعدات أو توسيع المصنع أو تشييد مباني ومخازن.

## 2. أهمية الموازنة الرأسمالية

تعتبر قرارات الموازنة الرأسمالية من أخطر القرارات التي يتخذها الإدارة المالية في المؤسسة نظراً لضخامة مبالغ الإنفاق الرأسمالي وآثارها على العوائد المنتظرة في المستقبل، وذلك للأسباب التالية:  
- إن اتخاذ قرار الاستثمار في التثبيات يقلل من مرونة المؤسسة على اتخاذ القرارات اللاحقة بسبب أن آثار هذا القرار تمتد لعدة سنوات قادمة، فمثلاً لا تستطيع المؤسسة التراجع عن الاستثمار الرأسمالي بعد سنتين لأي سبب وإلا عرضها لخسائر كبيرة، قد تؤدي بها للتوقف عن النشاط نظراً لحجم الإنفاق الذي تكبدته هذه المؤسسة<sup>2</sup>.

## 3. إجراءات الموازنة الرأسمالية

تتمثل إجراءات الموازنة الرأسمالية فيما يلي<sup>3</sup>:

- بحث مبدع عن الفرص الاستثمارية.
- خطط وتقديرات طويلة الأجل لنمو وتطور المؤسسة مستقبلاً.
- موازنة قصيرة الأجل لتوفير الأموال ورأس المال المطلوب.

وقد أشار كلا من Levy و sarnat الى ان المؤسسات قد صاغت منها وطرقاً خاصة بها لمعالجة القرارات الاستثمارية، حيث اقترحا منهاجاً للموازنة الرأسمالية يتكون من النقاط الآتية<sup>4</sup>:

- صياغة الأهداف طويلة الأجل؛
- البحث المبدع لتحديد فرصاً استثمارية جديدة؛
- تصنيف المشاريع وتحديد المعتمدة اقتصادياً؛

## ثالثاً: الموازنة النقدية

تعتبر الموازنة النقدية التقديرية من أهم الموازنات التقديرية باعتبارها ملتقى لكل الموازنات التقديرية في المؤسسات، فهي من أدوات التنبؤ المالي لأنها سترسم النمط الذي ستكون عليها التدفقات النقدية للفترة، ولذلك فهي تبين المقبوضات والمدفوعات النقدية التي ستحدث في المستقبل وبالتالي تمكن إدارة المؤسسة من معرفة متى يكون هناك فائض نقدي أو عجز يجب التخطيط لتغطيته في أوانه

## تعريف الموازنة النقدية

<sup>1</sup> أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية و التطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 277.

<sup>2</sup> محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 76.

<sup>3</sup> عبد الصاحب نجم عبد وهشام عباس عبيدة، دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للموازنة الرأسمالية، ص3.

<sup>4</sup> عبد الصاحب نجم عيود، هشام عباس عبيده، مرجع سابق، ص3.

يمكن تعريف الموازنة النقدية بأنها كشف بتدفقات النقدية للمؤسسة الداخلة والخارجة المخططة لفترة قادمة، وهي عبارة عن تقدير لمدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة.<sup>1</sup> فهي أداة تساعد الإدارة في تقدير التدفقات الصادرة والواردة للمؤسسة خلال فترة زمنية على أساس سنوي أو شهري أو أسبوعي أو حتى يومي، ويتم إعداد الموازنة على أساس نقدي وليس على أساس الاستحقاق<sup>2</sup>، فهي أداة للتخطيط النقدي. وبناء على ما تقدم من تعاريف يمكن صياغة التعريف الشامل لها، وهي خطة النقدية التقديرية للمؤسسة التي تبين مصادر النقدية الواردة المنتظرة وأوجه استخداماتها المتوقعة لفترة سنة أو أقل.

### 1. أهمية الموازنة النقدية:

تحقق الموازنة النقدية الأهداف التالية:

- توفير نقدية كافية لتسديد الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل التي تستحق خلال الفترة التي تغطيها فترة الموازنة.
- تستخدم لمعرفة تاريخ الاقتراض القصير الأجل اللازم للمحافظة على سيولة المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية معرفة توقيت توافر النقدية الفائضة عن حاجة المؤسسة حتى تتمكن الإدارة من استثمارها بكفاءة وعدم بقائها معطلة.
- تسمح بتحديد مبلغ المقبوضات النقدية المتوقعة خلال فترة الخطة وتحديد الرصيد الذي يسمح للإدارة باستثمار الفائض من النقدية وتدبير النقص أو الحاجة للنقدية وبالتالي فإننا هنا سوف نهتم فقط بالمصروفات النقدية ونترك الأعباء غير النقدية، لأن النقدية الصادرة والواردة للمؤسسة تتأثر بسياسات المبيعات والمشتريات الآجلة والتحصيل والتسديد التي تتبناها الإدارة. وتساعد في تحقيق ذلك ما يلي:<sup>3</sup>
- تقدير قيمة وتوقيت الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة الفعلية مع تلك المتوقعة الموضوعية في الخطة إن وجدت هناك انحرافات بين القيمتين.
- الرقابة وتقييم الأداء من خلال تقييم أداء العاملين المنفذين لخطة الإنفاق والتحصيل الواردة في الموازنة.
- وتعطي الموازنة النقدية التي تعتمد على الموازنات الأخرى معلومات للمدير المالي، يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- معلومات تفصيلية عن حجم وتوقيت المشتريات وآثار شروط الشراء على سيولة المؤسسة.

### 3. مزايا وحدود الموازنة النقدية:

<sup>1</sup> فرانسيس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2017، ص 211.

<sup>2</sup> فايز تيم، مرجع سابق، ص 75.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 75.

✓ **مزايا الموازنة النقدية:** يمكن أن تقدم الموازنة النقدية عدة مزايا للمدير المالي،

والتي يمكن أن تحقق ما يلي:

- توضح زمن وحجم النقدية التي تحتاجها المؤسسة والرصيد النقدي لكل شهر وهو ما يسمح بترتيب الأولويات الحالية.
- تسمح للمدير المالي من البحث عن أفضل الطرق لتمويل العجز وسبل استخدام الفائض قبل فترات من ظهور حالة العجز أو الفائض، وهو ما يمكن من تخطيط الاقتراض لسد العجز أو لتسديد القروض.

✓ **حدود استخدام الموازنة النقدية:** بالرغم من الفوائد العديدة لاستخدام الموازنة

النقدية إلا أن هناك حدوداً لاستخدامها تتمثل في:

- تعتمد على التنبؤ بالمبيعات، لذلك ففعاليتها ترتبط مباشرة بمدى صحة التنبؤات بالمبيعات، لذلك فأي خطأ في التقديرات سيجعل أرقام الموازنة النقدية مظلمة وغير واقعية، وللتغلب على هذا المحدد، يتم إعداد عدة نماذج للموازنة النقدية للفترة الواحدة مكيفة مع حالات التناؤم أو التفاؤل.

#### 4. طرق إعداد الموازنة النقدية:

يعتمد في إعداد الموازنة النقدية على طريقتين هما: طريقة التنبؤ بالتدفق النقدي وطريقة التدفق النقدي على أساس الدخل، و فيما يلي توضيح لهما:

✓ **طريقة التنبؤ بالتدفق النقدي:** تعتبر هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات النقدية أكثر الطرق

استعمالاً، وتعتمد على التنبؤ بكل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية.<sup>1</sup>

أما الخطوة الثانية فيتم تقدير المدفوعات أو التسديدات النقدية الصادرة المتوقعة لتسديد المشتريات التي ترتبط بالإنتاج في المؤسسات الإنتاجية في الغالب ومصاريف التشغيل الأخرى، ويمكن ذكر أهم هذه التدفقات النقدية الصادرة بخلاف المشتريات من البضائع والمواد الأولية كما يلي:<sup>2</sup>

- أجور المستخدمين.

- اقتناء الأصول الثابتة المعنوية والعينية.

- تسديد الديون المستحقة وفوائدها.

- توزيع الأرباح.

- تسديد الضرائب.

هذه الأعباء يمكن تقديرها عن طريق الموازنات التقديرية الخاصة بها أو على أساس الخبرة السابقة.

وبعد تحديد الرصيد النقدي يمكن حساب الاحتياجات التمويلية الإضافية للمؤسسة عند معرفة كلا

من حجم النقدية في أول المدة وحجم النقدية المستهدفة وصافي التدفق النقدي المحسوب في المرحلة

الثانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فركوس محمد، مرجع سابق، ص 217.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 216.

✓ **طريقة التدفق النقدي على أساس النتيجة الصافية:** تعتمد هذه الطريقة على حساب التقديرات النقدية من النتيجة الصافية المتوقعة على الفترة بعد تعديله بالمبيعات غير النقدية تبعاً للتغيرات المتنوع في حساب الأصول والخصوم، فهذه الطريقة إذا تعتمد على جدول حسابات النتائج والميزانية في بداية ونهاية الفترة المعنية، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- أخذ النتائج الصافية من جدول حسابات النتائج؛
- إضافة للنتيجة الصافية المصاريف غير النقدية مثل الاهتلاكات والديون المشكوك في تحصيلها والاحتياطات ومخصصات المؤونات؛
- تعديل الحسابات الواردة في جدول حسابات النتائج المثبتة على الأساس الاستحقاقات إلى الأساس النقدي، مثل المبيعات على الأساس النقدي هي المبيعات على أساس الاستحقاق مضافاً لها التغير في أرصدة المدينون و أوراق القبض.

#### 5. دور الموازنة النقدية في القرارات المالية

تساعد الموازنة النقدية المؤسسة في التخطيط لمايلي:

✓ **التخطيط للاقتراض:** تساعد الميزانية النقدية المدير المالي في تحديد الفترات الزمنية التي يزيد فيها التدفق النقدي الصادر عن التدفق النقدي الوارد وهو ما يمكنه من معرفة مسبقاً العجز الذي يلزم تغطيته بمصادر تمويل خارجية، ومعرفة المدير المالي بهذا العجز مسبقاً يعطيه فرصة للبحث عن أفضل المصادر للحصول على احتياجاته النقدية بأحسن الشروط في الوقت المناسب، وهو ما لا يجعله يفاجأ بمثل هذه الحالة لأنه يكون قد خطط لذلك وحدد المقترضين المحتملين.

✓ **التخطيط لتسديد القروض:** تساعد الميزانية النقدية المدير المالي من تحديد تواريخ التسديد سواء كان القرض قصير الأجل أو طويل الأجل.

✓ **التخطيط لتسديد قسائم الأرباح على الملاك:** تساهم الموازنة النقدية في تخطيط وقت تسديد الأرباح للملاك في الأوقات التي يكون فيها فائض نقدي وتفاذي التوزيعات في أوقات العجز، حتى لا يؤدي ذلك إلى تفاقم ندرة السيولة.

✓ **التخطيط للاستفادة من الخصم المالي:** إن تسديد الفواتير بالنقدية المتوفرة يساهم في توفير مبالغ معتبرة من جراء هذه العملية، فالموازنة النقدية هي التي تبين للمدير المالي وقت وجود الفائض النقدي وهو ما يسمح له بشراء الترمينات اللازمة مقابل الدفع النقدي والاستفادة من الخصم المالي إن أمكن.

✓ **التخطيط للاستثمار:** إن الموازنة النقدية تساعد المدير المالي في التخطيط لاستثمار الفائض النقدي في استثمارات مالية قصيرة الأجل تعزز عوائد المؤسسة أو في تمويل الاستثمارات الحالية قيد الإنجاز أو توجيه الفائض المؤقت لمجال البحث والتطوير.

<sup>1</sup> فايز تيم، مرجع سابق، ص 76.

#### رابعاً: القوائم المالية المتوقعة

تستخدم عدة أساليب لإعداد القوائم المالية التقديرية المتوقعة، منها ما هو يعتمد على التقدير البسيط ومنها ما يعتمد على الأساليب الرياضية والإحصائية العلمية مع أخذ بالاعتبار العوامل البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية، التي تتجز عموماً على أساس افتراض وجود علاقة ارتباط بين بنودها والمبيعات أو على افتراض التنبؤ بكل بند على انفراد<sup>1</sup>.

#### طرق التنبؤ بالمبيعات

يمكن استخدام طرق كمية وأخرى نوعية لتقدير المبيعات، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

1. **طريقة النسبة المئوية من المبيعات:** يفترض هذا الأسلوب وجود علاقة طردية بين المبيعات

وبعض بنود القوائم المالية وهي الميزانية وجدول حسابات النتائج (قائمة الدخل) وجدول تدفقات

الخزينة، فإذا ما توفرت معلومات على المبيعات المتوقعة فإنه يمكن تقدير الاحتياجات المالية

المستقبلية، و بني هذا الأسلوب على افتراض أن الزيادة في قيمة المبيعات بنسبة ما سيؤدي إلى

نقدية و حسابات زبائن أكبر وكذلك في حسابات المخزون والأصول الثابتة، هذا في جانب

أصول الميزانية، أما في جانب الخصوم فيتوقع زيادة ديون الموردين وأوراق الدفع والخصوم

الجارية الأخرى، مقابل ارتفاع الأرباح المحتجزة (الاحتياطيات) بدلالة زيادة حجم المبيعات<sup>2</sup>، في

حين توجد علاقة مباشرة بين المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة، ومصاريف التوزيع، لكن بعض

الحسابات لا ترتبط مباشرة بالمبيعات كرأس المال وحسابات الأسهم والسندات فلا تتغير. من

علاقة طردية مباشرة بالمبيعات وذلك بتقديرها بمعزل عن المبيعات، كعناصر الأصول المعنوية والأعباء

وعناصر الخصوم وفق دراسات شاملة تحدد اتجاه تغييرها<sup>3</sup>.

2. **طريقة الاستبيان والاستطلاع:** يتم حسب هذه الطريقة طرح الأسئلة على الزبائن عن السلع او

المنتجات التي يفضلون اقتنائها في الفترة المقبلة، وبعد جمع وتحليل البيانات يتم على غرارها تقدير

المبيعات.

ويتم تقدير المبيعات اعتماداً على توقعات مندوبي المبيعات كل منهم في منطقته الجغرافية بعد سؤال

زبائنهم عما ينوون اقتنائه من منتجات المؤسسة.

2. **طريقة دراسات السوق:** في هذه الطريقة يتم اجراء استطلاع لآراء الزبائن عن طريق وسائل

الاعلام والاتصال الحديثة، كالهاتف والبريد الالكتروني وأسلوب المقابلات الميدانية، ومنها يتم

تقدير المبيعات.

3. **أسلوب الانحدار:** نظراً لوجود بعض العيوب في أسلوب النسبة المئوية للمبيعات تم استنباط هذا

الأسلوب في التنبؤ بالاحتياجات المالية وهو أسلوب تحليل الانحدار البسيط، فهذا الأسلوب لا

يفترض وجود علاقة ثابتة بين حجم المبيعات ومبلغ الاستثمار في الأصول، وبهذا فإنه يمكن

<sup>1</sup> محمد مطر، مرجع سابق، ص 264.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 131.

<sup>3</sup> محمد مطر، مرجع سابق، ص 265.

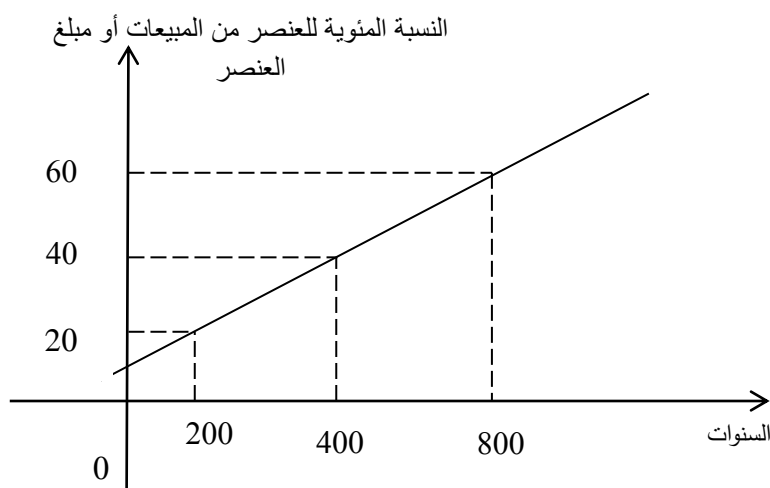
استعماله في التنبؤ القصير والطويل الأجل ويناسب المؤسسات الصغيرة والمؤسسات التي تعاني من عدم استقرار في مبيعاتها من جهة و تلك المؤسسات التي تعاني من عدم استغلال الطاقة الإنتاجية لها.<sup>1</sup>

مبدأ هذه الطريقة الإحصائية في تقدير مبلغ عناصر القوائم المالية المتوقعة على تحديد معامل الانحدار البسيط الذي يقيس معامل تغير العنصر بدلالة المبيعات باعتبارها دائما نقطة الانطلاق للتنبؤ، ثم بعد ذلك يتم حساب القيمة المنتبأ بها للسنة المالية.

وبهذا فإنه يمكن تحديد قيمة العناصر التي لها علاقة بالمبيعات. ويفترض هذا الأسلوب في التنبؤ توفر إحصائيات لعدة سنوات لمبالغ عناصر القوائم المالية والمبيعات وهذا بالنسبة للعناصر التي ترتبط مباشرة بالمبيعات، أما بالنسبة للعناصر التي لا ترتبط بالمبيعات فإنه يجب توفر تقديرات خاصة بها من الجهات المختصة في المؤسسة.

ويمكن التنبؤ بقيمة العنصر المعني في القوائم المالية بيانيا وذلك كما في الرسم البياني الموالي:

**الشكل رقم (3- 2) الرسم البياني لعلاقة عنصر من القوائم المالية بالمبيعات**



**المصدر: من اعداد الباحث**

أما في حالة ما اذا كان خط الانحدار غير مستقيم بشكل منحنى فهذا يدل على أن العنصر يتأثر بدلالة المبيعات وعناصر أخرى، وبالتالي في هذه الحالة يمكن استخدام أسلوب الانحدار المتعدد للتنبؤ بقيمة العنصر<sup>2</sup>، فمثلا عنصر الزبائن يتغير بدلالة المبيعات، في حين عنصر المباني أو الموردين فقد لا تكون العلاقة بينهما والمبيعات خطية، وبهذا ستكون علاقة الارتباط بشكل دالة لعدة متغيرات مفسرة لتغير العنصر المعني من بينها المبيعات، فإذا كانت علاقة وقوة الارتباط قوية فإن أغلب النقاط المعبرة عن قيم السنوات تقع على خط الانحدار كلها.

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 173.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص 150.

ويتوقف استخدام الأساليب المشار لها سابقا على دقة الأسلوب والمكاسب التي يمكن جنيها مقارنة بالتكاليف المترتبة على استخدام الأسلوب.<sup>1</sup>

### 1. الميزانية العامة المتوقعة

ولإعداد الميزانية المتوقعة يتم اتباع عدة خطوات للوصول لها وبعد ذلك يتم تحديد الفائض أو العجز في التمويل، حيث إذا كانت أصول الميزانية أكبر من خصوصها، فهذا يدل على وجود احتياجات تمويلية، ، يجب البحث عن مصادر ملائمة لتمويلها، أما إذا كانت خصوم الميزانية أكبر من أصولها فهذا يعني وجود فائض في التمويل يجب تحديد قنوات استثماره إذا لم تتوفر معلومات حول تغييرها المتوقع للسنة المقبلة؛

- تحديد مجموع الأصول ومجموع الخصوم، فإذا تساوت فلا يوجد فائض ولا احتياج.<sup>2</sup>

### جدول التمويل المتوقع

يعتبر مخطط التمويل تقدير للاحتياجات والموارد المالية لسنة أو عدة سنوات مقبلة يتم اعداده للمؤسسة ككل أو لمشروع استثماري منفرد.

لإعداد هذا الجدول ننطلق من أن هناك توازنا بين استعمال الأموال وقدرة التمويل الذاتي (CAF) ثم يتم تعديل بالتتابع الاحتياجات والموارد لإيجاد التوافق الملائم بين الاستخدامات والموارد التكميلية لـ CAF من مصادر تمويل أخرى كالقروض ورفع لرأس المال الملائمة لقدرة السداد للمؤسسة وإمكانيات الشركاء. وسوف نرى كيفية التنبؤ بالاحتياجات التمويلية أولا ثم نتطرق الى العناصر المكونة لجدول التمويل.<sup>3</sup>

- التنبؤ باحتياجات رأس المال العامل:

إن تغير مستوى النشاط يؤدي غالبا إلى تغير احتياجات تمويل دورة الاستغلال التي يجب إظهارها في جدول التمويل، ويمكن استعمال طريقتين لحساب هذه الاحتياجات، هما<sup>4</sup>:

### ✓ طريقة الميزانية:

لتقدير الاحتياجات المتوقعة للفترة (الخطة) بافتراض عدم وجود معلومات حول تطور عناصر احتياجات رأس المال العامل وقبول بقاء سلوكها ثابتة (مدة التخزين، مدة تحصيل الزبائن ومدة تسديد الموردين)، فإن قانون نمو الاحتياجات في رأس المال العامل يتبع تغير رقم الأعمال بشكل علاقة خطية.<sup>5</sup>

- مكونات جدول التمويل:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 141.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 166-167.

<sup>3</sup> Serge Everaert , OP.CIT,P369.

<sup>5</sup>Serge Ev raFert, op.cit, P 371.

يتكون من العناصر التالية:

- **الموارد المستقرة:** تتكون من العناصر التالية عموماً:
    - الاستثمارات الجديدة: يتضمن هذا السطر كل الاستثمارات المتوقعة للدورة، التي ستقتني من الغير أو تنجز بإمكانياتها (الإنتاج المثبت)، سواء كانت أصول معنوية، عينية أو مالية.<sup>1</sup>
    - أرباح موزعة: هي الأرباح التي سوف توزع في الدورة التي نحلها مالياً، والتي تحسب كنسبة من أرباح السنة الماضية.
    - أخرى كالقروض و الديون في ملحق القوائم المالية و بالضبط في جدول استحقاق الديون و الحقوق.<sup>2</sup>
- نتحصل على جدول التمويل المتوقع بالشكل الموالي:

**جدول رقم (3-2): التمويل المتوقع للدورة الجديدة**

المبلغ	الموارد المستقرة	المبلغ	الاستخدامات الثابتة
XX	* قدرة التمويل الذاتي CAF * رفع رأس المال * مساهمات الشركاء * التنازل على الأصول * القروض الجديدة المحصلة	XX	* الاستثمارات الجارية * تسديد حسابات الشركاء * توزيعات الأرباح * تسديدات القروض
XX	مجموع (2)	XX	مجموع (1)
			تغيرات رأس المال العامل $\Delta$ FR - (2) - (1)
			تغيرات احتياجات رأس المال العامل $\Delta$ BFR
			تغيرات الخزين $\Delta$ TN

المصدر: BERNET ROLLANDE, PRATIQUE

DE L'ANALYSE FINANCIERE, DUNOD, PARIS, 2009, P 237.

<sup>1</sup>Bernet Rolland, Op.cit, P 234.

<sup>2</sup> Ibid, P235.

**جدول التدفقات النقدية المتوقع:**

يتم إعداد جدول تدفقات الخزينة المتوقع لسنة معينة من أجل استخراج التطور المتوقع في المقبوضات والمدفوعات النقدية ومنها الخزينة والاحتياجات المالية التي ستنشأ، وتأخذ هذه القائمة الشكل التالي:<sup>1</sup>

**جدول رقم (3-3) جدول تدفقات الخزينة التقديري للأشهر**

...	4	3	2	1	1.رصيد النقدية في البنك والصندوق في بداية الشهر
...	xx	xx	xx	xx	2.المقبوضات الشهرية المتوقعة
...	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	المقبوضات المتراكمة (شهر1+شهر2+...)
....	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	المدفوعات المتوقعة: المشتريات الأجور الأعباء الاجتماعية الأعباء الخارجية TVA واجبة الدفع تسديدات القروض ضرائب ورسوم ... غيرها
.....	xx	xx	xx	xx	3.الأعباء الشهرية: الأعباء المتراكمة (شهر1+شهر2+...)
xxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	4.الرصيد (3-2)
.....	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	5.رصيد الخزينة: 1(+)-4 لكل شهر، يرحل للشهر الموالي

المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup>, Ibid, p 237.

## المبحث الثاني: اسهام التحليل المالي في تنظيم القرارات المالية

تتخذ المؤسسة خلال حياتها العديد من القرارات التي تؤثر على استمراريته وربحيته، منها ما يكون لها طابع اقتصادي أو اجتماعي أو حتى بيئي. وسواء كان من القرارات العادية أو الاستراتيجية تكون لها آثار قصيرة الأجل وتمتد إلى الأجل الطويل، ومن القرارات المالية الرئيسية التي سنتطرق لها كلا من قرارات الاستثمار والتمويل، توزيع الأرباح باستعمال مخرجات نظام المعلومات المحاسبية بتطبيق أساليب التحليل المالي.

### المطلب الأول: القرار الاستثماري

تتخذ الإدارة المالية في المؤسسة بالاستعانة مع باقي الإدارات العديد من القرارات من بينها قرارات الاستثمار الخاصة باقتناء التثبيات (الأصول الثابتة)، كالأراضي والمباني والمعدات الصناعية. هذه القرارات هي التي تحدد النشاط الرئيسي للمؤسسة للسنوات القادمة، طبعا ليست فقط قرارات الانفاق الرأسمالي هذه هي الوحيدة التي تتخذها الإدارة المالية، بل هناك قرارات أخرى تتخذها، كقرارات إدارة رأس المال وشراء أصول مالية.

وغالبا تواجه الإدارة المالية عند اتخاذها قرارات الاستثمار بحالة عدم التأكد عكس حالة التأكد التي تكون فيها على دراية تامة بالعوامل المحددة للاستثمار، لذلك سوف نتطرق لطرق اختيار الاستثمارات في حالة التأكد وفي حالة عدم التأكد.

### 1. مفهوم القرار الاستثماري:

يجب تعريف الاستثمار أو لا ثم بعد ذلك نتطرق الى مفهوم القرار الاستثمار .

#### • تعريف الاستثمار:

يمكن تعريف الاستثمار على انه: هو استخدام مبلغ مالي حالي في عملية ينتظر من ورائها أرباح مستقبلية موزعة عبر الزمن<sup>1</sup> فهو التخلي عن مبلغ مالي حالي على أمل الحصول على مبلغ مالي أكبر في المستقبل. كما تم تعريفه على انه: استخدام موارد مالية الآن بهدف الحصول على عوائد مالية في المستقبل، ومن هنا تظهر عملية المخاطرة، باعتبار أن هذه العوائد المنتظرة قد لا تتحقق كلية أو قد يتحقق منها جزء فقط.

ويؤدي التنبؤ الخاطئ باحتياجات المؤسسة من الأصول الثابتة إلى نتائج سلبية خطيرة على مستقبلها، ذلك أن الاستثمار بالزيادة فوق الحد المطلوب من احتياجاتها يؤدي إلى زيادة التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة من المنتج، وكذلك عندما تستثمر بأقل من الحد المطلوب فإن ذلك يؤدي إلى حرمان المؤسسة تجديد أو تطوير طاقة الانتاج بالتكنولوجيا الحديثة، وهوما يقلل قدرتها التنافسية وبالتالي فقدان جزء من حصتها السوقية<sup>2</sup>. وتؤدي قرارات الإنفاق الرأسمالي إلى زيادة المخاطر نظرا لصعوبة التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة لأنها تمتد لأجل طويل، وتتعلق قرارات الانفاق الرأسمالي بالتخطيط الاستراتيجي

<sup>1</sup> زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، مرجع سابق، ص 158.

<sup>2</sup> أسعد حميد العلي، الإدارة المالية العلمية و التطبيقية، دار وائل، عمان، 2010، ص 278.

للمؤسسة، وإن للزمن تأثير على قرارات الانفاق الرأسمالي حتى تستطيع المؤسسة الحصول على الأصول في الوقت المناسب، مثلاً وقت ارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة أو زيادة المنافسة، وهذا ما سوف يمكن المؤسسة من اختيار طرق التمويل المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة. لأن استخدام موارد المؤسسة في الاستثمار يحرمها من فرصة الحصول على إيرادات مستقبلية، ولذلك يجب تقييم المشروع الاستثماري وإدراج تكلفة الفرصة البديلة لهذه الموارد المستخدمة ضمن تكاليف المشروع الاستثماري المعني وذلك بإضافتها إلى التدفقات الخارجة من هذا المشروع<sup>1</sup>، وبناء على ذلك يجب أن يتخذ القرار الاستثماري من طرف شخص ذو دراية كافية بظروف الأعمال ويتسم بحسن التصرف في استخدام الموارد الاقتصادية التي تتميز بالندرة، لذلك عليه اختيار المشروع الذي يحقق له أكبر مردود أو عائد ممكن من بين مختلف البدائل الممكنة.

## 2. خصائص وإسس القرار الاستثماري:

### • خصائص القرار الاستثمار: يتميز القرار الاستثماري بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- القرار الاستثماري هو قرار استراتيجي يمتد للمستقبل.
- يرتبط القرار الاستثماري بحالات عدم التأكد (المخاطرة).

### • أسس القرار الاستثماري:

ولكي يكون القرار الاستثماري ناجحاً يجب الاستناد إلى ثلاثة أسس هي:

- اختيار استراتيجية ملائمة: وهي التي تتوقف بالأساس على أولويات المستثمر المعبر عنها والتي تتشكل من رغباته اتجاه كل من الربحية والسيولة والأمان.
- وهذه المتغيرات هي التي تحدد ميل المستثمر بالإضافة إلى العوامل الذاتية الخاصة بالمستثمر، كالحالة الاجتماعية، والسن، الوظيفة وغيرها، فالربحية تقاس بمعدل العائد المتوقع من الاستثمار، بينما السيولة والمخاطرة فيعبر عنهما بالمخاطرة التي يكون المستثمر على استعداد لقبولها مقارنة بالعائد المتوقع.<sup>3</sup>
- وتختلف أهمية هذه المبادئ من استثمارات حقيقة إلى استثمارات مالية، وهي التي يلزم فيها تطبيق مبدأ التنويع وذلك بتكوين محفظة استثمارية.

- علاقة العائد بالمخاطرة: يعتبر مجال أو نشاط المستثمر هو الذي يحدد نوع العائد المتوقع المفضل لديه والذي يرتبط بالمخاطرة المقبولة عنده، فالاستثمار في الأوراق المالية (الأصول المالية) تعتبر أقل مخاطرة مقارنة بالأصول الحقيقية، لهذا يجب أن يعرف المستثمر مسبقاً كل من العائد المتوقع ومستوى المخاطرة المرافقة له، والتي تقاس بالأساليب الإحصائية.<sup>4</sup>
- ويمكن تصنيف الاستثمارات إلى ثلاث مجموعات رئيسية كالآتي:

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012، ص 119.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 39.

<sup>3</sup> طلال كداوية، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 20.

- **الاستثمارات التوسعية:** وهي الحالة التي تقوم فيها المؤسسة بإضافة أصول إنتاجية جديدة، مثل اقتناء آلات جديدة بغية توسيع الطاقة الإنتاجية الحالية.
  - **الاستثمارات الاستبدالية:** يتعلق الأمر هنا بقرار استبدال الأصول الحالية بأصول جديدة تعمل بكفاءة و طاقة إنتاج أكبر، والهدف من هذه الاستثمارات هو تخفيض التكاليف المتعلقة بالإنتاج<sup>1</sup>، أي بمعنى آخر استبدال الآلات المهلكة النافثة بأصول جديدة.
  - **الاستثمارات الإحلالية:** هي الاستثمارات الأكثر شيوعا من حيث الحجم وبسبب الضرورة والسرعة قد يتم التغاضي عن تحليل ودراسة هذا النوع من الاستثمارات بالتفصيل كما في النوعين السابقين. وفي بعض الحالات تندمج استثمارات الإحلال في استثمارات التوسع، فمثلا إحلال آلة قديمة بآلة جديدة تحقق في الوقت نفسه إضافة طاقة إنتاج للطاقة الإنتاجية القديمة إذا كانت طبعاً هذه الآلة الجديدة ذات طاقة إنتاج أكبر من الآلة القديمة.
- ويعتبر المدير المالي مسؤولاً عن التعاون مع المديرين الآخرين لتجميع المعلومات الكافية والاحتفاظ بسجلات عن استخدام الأموال واستخدام الآلات والمعدات التي تم شراؤها لبرامج الميزانية الرأسمالية. وهوما يسمح بمراجعة وتقييم قرارات الإنفاق الرأسمالي.<sup>2</sup>
- 3. مراحل اتخاذ القرار الاستثماري:**

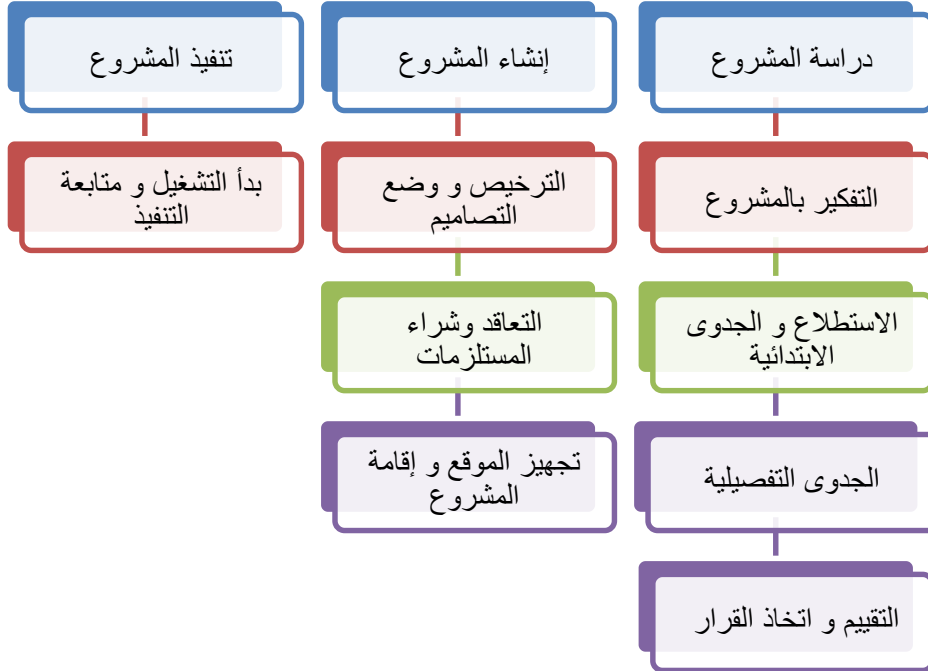
تمر المشاريع الاستثمارية بعدة مراحل تمثل المنهجية المتبعة في الانتقال من مرحلة لأخرى، والتي يطلق عليها بدورة حياة قرار الاستثمار، وهي التي تساعد في صنع واتخاذ القرار الاستثماري الرشيد باستخدام دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع<sup>3</sup>، ويمكن تمثيل دورة حياة القرار الاستثمار في الأصول الملموسة بالشكل الآتي:

<sup>1</sup> محمد قاسم خصاونة، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> نهال فريد مصطفى، طار مصطفى الشهاوي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2014/2013، ص ص 70-71.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 39.

شكل رقم (3-3) دورة حياة القرار الاستثماري



المصدر: طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008،

ص 41.

4. تقييم الاستثمارات :

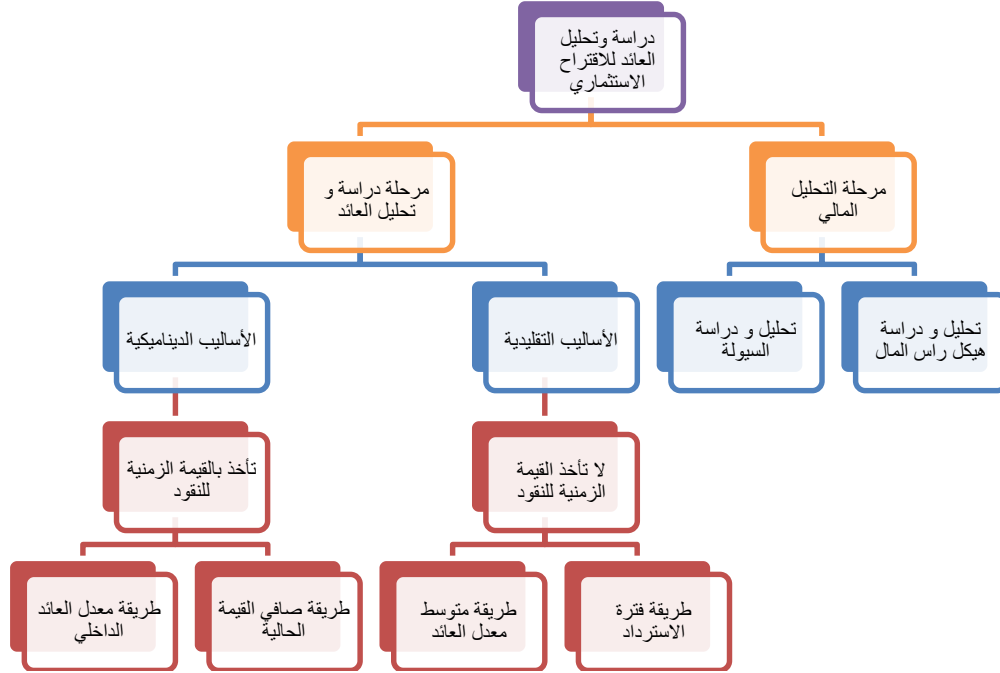
تستعمل عدة طرق لتقييم المشاريع الاستثمارية بغية اختيار افضلها ، والتي تؤدي الى زيادة ثروة الملاك، وستنطرق الى تقييم المشاريع في حالة التأكد، وحالة عدم التأكد وأخيرا حالة المخاطرة.

➤ في ظروف التأكد

لا تختلف الطرق الحديثة عن الطرق التقليدية في تحليل وتقييم الاستثمارات من حيث المضمون وإنما تختلف عنها في أنها تأخذ الزمن بعين الاعتبار، وهذا باعتبار أن قيمة النقود تختلف مع مرور الزمن وهوما سيأثر على ربحية المشروع أو البديل الاستثماري لأنه لا يكفي أن تكون المنافع الاقتصادية المتوقعة أكبر من التكاليف. وتختلف نتائج المقارنة وما يتم التوصل له من قرارات وفقا للأسلوب أو المعيار المستخدم في عملية التقييم.

وفي مرحلة أولى يتم تحليل ودراسة العائد للاستثمار ثم يستكمل بمرحلة التحليل المالي للتعرف على حالة السيولة بعد قبول الاستثمار وأثره على هيكل رأس المال، ويمكن توضيح مراحل وطرق المفاضلة بين الاستثمار بالشكل التالي:

شكل رقم (3-4): مراحل وأساليب تقييم الاستثمارات



المصدر: عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات،

الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 258.

من الشكل السابق يتبين لنا أن المرحلتين متكاملتين حيث بعد تقدير العائد للاستثمار يتم بعد ذلك دراسة وتحليل الآثار المترتبة على تنفيذ الاقتراح الاستثماري من ناحية هيكل التمويل والسيولة. وللمفاضلة بين الاستثمارات كما ذكر، يتم استعمال مجموعتين من الطرق، منها الطرق التي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود وتلك الطرق التي لا تأخذ بالقيمة الزمنية للنقود، وكلاهما تستخدم في ترتيب المشاريع الاستثمارية. وسنتطرق للطرق التقليدية أولاً وبعد ذلك الطرق الديناميكية، حيث تفترض الطرق الأولى ثبات وحدة النقد، وتأخذ التدفقات النقدية الخارجة والداخلة بالقيمة المطلقة، أما الطرق الثانية فهي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود والتدفقات النقدية خلال عمر الاستثمار، أي أخذ القيمة الحالية للتدفقات النقدية، وسوف نخصه لتحليل السيولة وهيكل رأس المال.

• الطرق التقليدية لتقييم الاستثمارات العينية

طريقة متوسط العائد السنوي: يسمى كذلك بمعدل المردودية المتوسط:

يقيس هذا المعيار نسبة الأرباح الصافية السنوية المتوقعة للمشروع مقارنة بتكاليفه الأولية، وتمثل الأرباح السنوية الصافية الفرق بين الإيرادات والنفقات السنوية وتدل التكلفة الأولية على مبلغ رأس المال المستثمر في المشروع ويحسب بالعلاقة التالية:

الأرباح السنوية الصافية

متوسط العائد السنوي =

تكلفة الاستثمار + الإضافات - مبلغ الخردة

ويمكن أن تقاس المردودية المتوسطة بعدة مؤشرات غير النتيجة الصافية مثل: الفائض الاجمالي للاستغلال أو قدرة التمويل الذاتي.1

ونظرا لبساطة هذا المعدل فقد وجهت له عدة انتقادات، منها عدم أخذه الزمن بالاعتبار، لا يفرق بين المشاريع الاستثمارية من حيث وتيرة تدفقاته النقدية السنوية.

### 1. طريقة فترة الاسترداد:

يأخذ هذا المعيار بالاعتبار فترة استرداد التكلفة الأولية للمشروع، ومن ذلك فإن المشروع الذي تكون فترة استرداد كلفته الأولية الأقصر هو الذي يختار أو الفترة التي يحددها المستثمر أو أقل منها في حالة مشروع واحد، أي يكون المشروع مقبولا إذا غطى كلفته الأولية في هذه الفترة. وبالتالي يحقق هذا المعيار مزايا عديدة للمستثمر، منها استرجاع النقدية المنفقة في أقصر مدة، يحقق له الربحية والضمان وقلة المخاطرة وإمكانية توظيف السيولة المتولدة عن الاستثمار وتقادي الفرصة الضائعة، وتدنية المخاطرة المحتملة<sup>2</sup>، وبحسب بالعلاقة:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{تكلفة الاستثمار}}{\text{صافي التدفق النقدي السنوي}}$$

### أ. الطرق التي تأخذ الزمن بالاعتبار

بسبب العيوب التي تتضمنها الطرق السابقة التي تهمل عامل الزمن في تقييم التدفقات النقدية للمشاريع الاستثمارية، فإن هذه الطرق تأخذ بعين الاعتبار الزمن، لأن دينار اليوم أفضل من دينار الغد، وهو ما يؤدي إلى تغير القيمة النقدية للأصول الحقيقية والمالية (سندات وأسهم)، ولهذا فإن هذه الطرق تدخل ما يسمى بالتحيين لحساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية، والقيمة الحالية لأصل هي مقارنة قيمته في اللحظة صفر (الآن) بقيمته في المستقبل، والتحيين هو عكس الرسملة، فقيمة التدفق النقدي الان  $V_0$ ، في المستقبل في اللحظة  $N$  هي: القيمة المكتسبة  $V_A$ ، وبتطبيق مبدأ التحيين فإن القيمة الحالية ( $V_A$ ) للتدفق النقدي أو لمبلغ موظف بمعدل "T" للفترة "N"، تعطى بالعلاقة التالية:

$$V_0 = V_n(1 + T)^{-n}$$

حيث:

$(1 + T)^{-n}$ : معامل التحيين، الذي يعطى في الجدول المالي رقم 2.

T: معدل التحيين أو الخصم.

N: الفترة الزمنية للتدفق المحيين.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي، الجزء الأول، طبعة 2011، ص 337.

<sup>2</sup> طلال كداوي، مرجع سابق، ص 129.

من بين الطرق التي تأخذ بعين الاعتبار الزمن لخصم التدفقات النقدية صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي، والتي سنعرضها كما يلي:

### 1. القيمة الحالية الصافية (VAN):

تقوم هذه الطريقة على أساس حساب القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية للاستثمار المعني على أساس استخدام تكلفة الأموال في خصم هذه التدفقات أولاً، ثم نقوم بطرح من هذه القيمة تكلفة الاستثمار الأولية، أي أن القيمة الحالية الصافية هي الفرق بين مجموع القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتولدة عن الاستثمار والمدينة في الزمن صفر (بداية المشروع) من رأس المال المستثمر في المشروع<sup>1</sup>، وتحسب بالعلاقة:

$$VAN = \sum_{i=1}^n V_i(1+t)^{-n} - I$$

حيث:

ا: تكلفة الاستثمار الأولية.

N: العمر الافتراضي للاستثمار.

$V_i$ : التدفق النقدي في السنة ا.

VAN: صافي القيمة الحالية.

ومن مزاياها: استخدام معدل العائد المطلوب من طرف المستثمر في الحساب وتحقق هدف تعظيم ثروة المساهمين، ومن سلبياتها أنها لا تأخذ بالاعتبار حجم المشروع<sup>2</sup>. وبالرغم من أهمية هذه الطريقة في التقييم المالي للمشاريع الاستثمارية إلا أنها لا تخلو من العيوب التي يمكن ذكر منها<sup>3</sup>:

- لا تصلح كثيراً كمؤشر للمفاضلة في حالة البدائل الاستثمارية المختلفة في الحجم؛
- لا تأخذ بالاعتبار التدفقات النقدية التي تأتي بعد نهاية العمر الاقتصادي المفترض للمشروع.
- لا تأخذ بالاعتبار إمكانية استثمار التدفقات النقدية السنوية الناتجة خلال العمر الاقتصادي المفترض للمشروع.
- لا تأخذ بالاعتبار اختلافات العمر الاقتصادي.

<sup>1</sup> إلياس ساسي و قريشي صالح، مرجع سابق، ص 339.

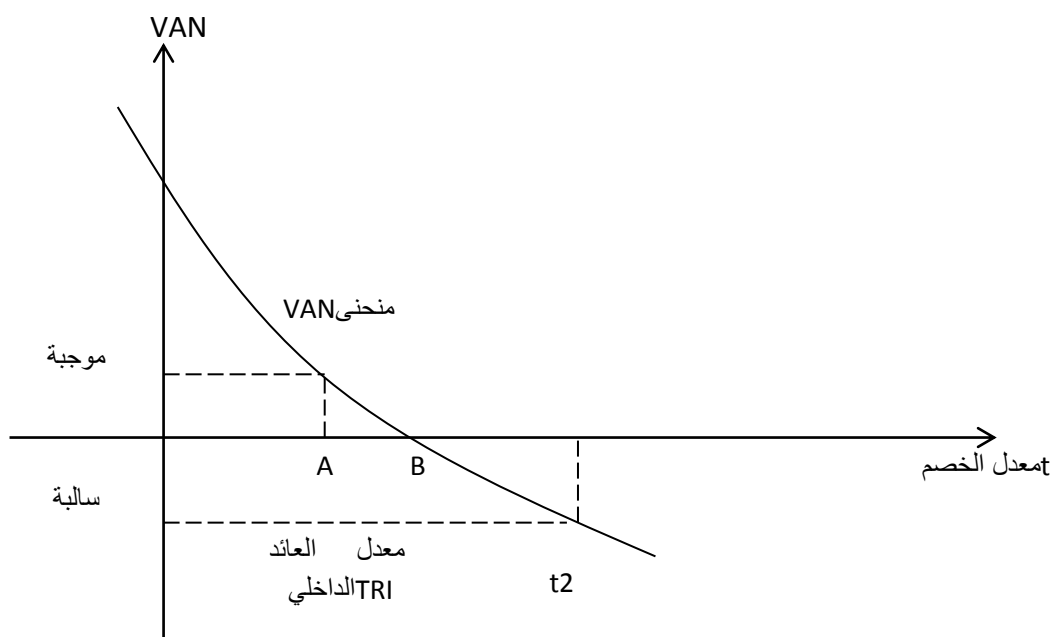
<sup>2</sup> فايز تيم، مرجع سابق، ص ص 190-191.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 342.

## 2. معدل العائد الداخلي (TRI):

يعرف معدل العائد (المردودية) الداخلي على أنه معدل الخصم (التحيين) الذي يحقق المساواة بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية المتوقعة مع تكلفة الاستثمار، أي هو ذلك المعدل الذي يجعل تكلفة الاستثمار تساوي القيمة الحالية لمجموع التدفقات النقدية المتوقعة في المستقبل.<sup>1</sup> ويعرف كذلك على أنه نقطة تقاطع منحنى القيمة الحالية الصافية مع المحور الأفقي الممثل لمعدل التحيين، كما يبين المنحنى البياني التالي ذلك:

الشكل رقم (3-5) المنحنى البياني لمعدل العائد الداخلي



**المصدر:** مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2012، ص 127.

أي ان معدل المردودية المطلوب هو نسبة صافي القيمة الحالية بأصغر معدل على الفرق بين صافي القيمة الحالية بالمعدلين المختارين مضروبة في الفرق بين المعدلين مضافا للنسبة المعدل الاصغر

## 2. مؤشر الربحية (IP):

يعرف مؤشر الربحية أو دليل الربحية بأنه: نسبة أو معدل القيمة الحالية لمجموع التدفقات النقدية على تكلفة الاستثمار، أي أن هذا المؤشر الذي قد يرتب المشاريع ليس كما في المعايير الأخرى السابقة الذكر، فهو يقيس العوائد النسبية لكل مشروع<sup>2</sup>، ويستخدم مؤشر الربحية للتغلب على أثر الحجم على القيمة الحالية الصافية.<sup>3</sup>

ويحسب بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى، طارق مصطفى الشهاوي، الإدارية المالية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2014/2013، ص 83.

<sup>2</sup> نهال فريد مصطفى ورسمية ذكي قرياقص، مرجع سابق، ص 248.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 342.

$$IP = \frac{\sum_{I=1}^N V_I (1 + T)^{-N}}{I}$$

حيث: I هي تكلفة الاستثمار، IP هو مؤشر الربحية، T معدل التحيين، N العمر الاقتصادي،

$V_I$  التدفق: السنوي النقدي الصافي

معيار لابلاس:

يعتمد هذا المعيار على حساب الأمل الرياضي للقيمة الحالية الصافية<sup>1</sup>.

1. معيار أعظم الأعظم (MAXIMAX):

وفقا لهذا المعيار التفاؤلي جدا فإن القيمة الحالية الصافية الأكبر هي التي بواسطتها يفضل المشروع الاستثماري، أي نحدد أو لا الأعظم قيمة الحالية صافية للمشاريع الاستثمارية حسب طبيعة الأحداث ثم بعد ذلك نختار أعظم قيمة الحالية صافية للمشاريع المقترحة.

2. معيار أقل الأعظم (MINIMAX) أو معيار سافاج:

يعتمد هذا المعيار على بناء مصفوفة الفرصة الضائعة (مصفوفة الندم) للبدائل المتاحة<sup>2</sup>.

وللحصول على هذه المصفوفة نختار أعظم قيمة في كل عمود ونطرح منها باقي القيم الأخرى ولتحديد أكبر فرصة ضائعة في كل سطر وبعد ذلك يتم اختيار أقل فرصة ضائعة للقيمة الحالية الصافية، ومنهم من يحدد أعظم قيمة في المصفوفة لكل حالات الطبيعة ولكل البدائل ثم تطرح منها قيم المصفوفة مع أخذ القيم السالبة بالقيمة المطلقة<sup>3</sup>.

5- تنويع المحفظة الاستثمارية:

تطرقنا سابقا إلى المخاطرة الناتجة عن تباين التدفقات النقدية خلال فترة معينة باستخدام الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس درجة تشتت التدفق النقدي خلال كل سنة من العمر الاقتصادي للمشروع وأن المشروع هو مستقل عن محفظة المؤسسة أو عن باقي المشاريع، ولكنه في الحقيقة قد ينتج عن ادخال المشروع زيادة المخاطر وبالتالي احتمال فشل أو إفلاس المؤسسة، وأن تنفيذ المشروع سوف ينجر عنه تدفقات نقدية ترتبط بالبيئة الخارجية على مدار عمر المشروع، وتسمى هذه العلاقة بالمخاطرة المنتظمة للتدفق النقدي<sup>4</sup>.

فإذا قررت المؤسسة إدراج مشروع استثماري جديد، ترتبط تدفقاته النقدية بالتدفقات النقدية للأصول الحالية للمؤسسة، فإن إجمالي الخطر سوف يزداد، أما إذا كان معامل ارتباط تدفقاته مع التدفقات النقدية

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعا في معالجة الخطر، وهو يعتمد على الحكم الشخصي للمدير المالي لاختيار أفضل مشروع إذا كانت القيمة الحالية الصافية للمشاريع متقاربة

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، ويوسف قريشي، مرجع سابق، ص 354.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 354.

<sup>3</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، ص ص 159-160.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 251.

ومنه فإن هذا الأسلوب لتقييم المشاريع الاستثمارية يقوم على تعديل التدفق النقدي المتوقع غير المؤكد إلى **تدفق نقدي مؤكد خالي من الخطر**، وبالتالي بعد ذلك يمكن خصم هذه التدفقات النقدية بمعدل خصم خالي من الخطر. فيكفي تحديد المعامل الذي يسمح بتحويل التدفقات النقدية إلى تدفقات نقدية مؤكدة من طرف المدير المالي. ويتم تحديد المعامل بمعرفة معدل العائد على الاستثمار الخالي من المخاطرة (TF)، والحد الأدنى للعائد المطلوب على الاستثمار (TI) للمشروع محل البحث.<sup>1</sup> ويتم تحديد معامل المعادل المؤكد بالعلاقة التالية:

$$\frac{1 + \text{المعدل الخالي من المخاطر}}{1 + \text{المعدل المطلوب على الاستثمار}} = \frac{\text{TF} + 1}{\text{TI} + 1} = C$$

وللمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية، يجب حساب القيمة السنوية المتوقعة للتدفقات النقدية، وذلك بضرب التدفقات النقدية السنوية في الاحتمال المناظر لها، ثم حساب معامل المعادل المؤكد لكل استثمار بالعلاقة السابقة، وبعد ذلك يمكن حساب صافي القيمة الحالية لكل مشروع بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{VAN} = \text{التدفقات النقدية} \times \text{القيمة الحالية لدفعة سنوية مخصومة بمعدل خصم } C \times \text{TI} - I$$

وإذا تم استخدام طريقة معدل العائد الداخلي فإنه ينبغي قبول الاستثمار الذي يحقق معدل عائد متوقع يفوق معدل العائد المطلوب الذي يمثل معدل العائد على الاستثمار الخالي من المخاطرة ورفض المشروع الذي يحقق معدل العائد الداخلي الذي يقل عن معدل العائد المطلوب.<sup>3</sup>

وخلاصة الطرق التي تستعمل في حالة المخاطرة من أهمها طريقة تعديل معدل الخصم لأنه يعكس مستوى مخاطرة المؤسسة، في حين أن طريقة تعديل التدفقات النقدية السنوية تقوم على جعل التدفقات النقدية السنوية للاستثمار غير المؤكدة **مؤكدة**، وذلك باستعمال معامل المعادل المؤكد للمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية، بالإضافة لطريقة المحاكاة وتحليل الحساسية.

### المطلب الثاني: القرار التمويلي

تتوقف عملية تحديد القرارات التمويلية على صفات المعلومات المناسبة لكل نوع منها، فالإدارة المالية في المؤسسة المكلفة بصنع هذه القرارات التي تمتد آثارها لمدة طويلة وتتعاكس على ثروة الملاك إيجاباً وعلى قيمة المؤسسة في السوق، ومن هذا يجب على المدير المالي أن يختار مصادر التمويل التي تكون تكلفتها متدنية وأقل من باقي المصادر الأخرى، وفي هذا الصدد يجب المفاضلة بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية باستخدام ما يسمى بالتكلفة الحدية المرجحة لرأس المال من أجل المحافظة على الهيكل الأمثل لرأس المال.

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، ط4، الاسكندرية، مصر، 2000، ص ص 493-494.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 499-500.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 502.

## 1. مفهوم التمويل:

يعني التمويل الطريقة التي يتم بها توفير الأموال النقدية لاقتناء الأصول وتمويل الأنشطة المختلفة للمؤسسة أو لتمويل احتياجات الافراد. ويعرف على انه: الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع والتي تتركز أساساً على تحديد أفضل مصدر للحصول على الأموال من عدة مصادر متاحة. ففي الاقتصاد المعاصر أصبح التمويل يشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير الانتاج وتوسيعه وتدعيم رأس المال.

ومنهم من يعتبر التمويل ليس إلا وسيلة لتعبئة الموارد الحقيقية القائمة. وهناك من يعرفه على أنه الإمداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها.

وكذلك يعرف على أنه : توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص أو عام.

كما أنه يدل على النشاط الإداري أو مجموعة المهام الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والزاميته لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد.

وبصفة عامة يتمثل التمويل في كافة الأعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها في عمليات مختلفة تساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء النقدية المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع تحقيقه، والمخاطر المحيطة به، واتجاهات السوق المالية يمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة إليها<sup>1</sup>.

وبهذا فان التمويل هو مجموعة المهام التي تهدف الى توفير النقدية اللازمة لسد احتياجات وظائف المؤسسة المختلفة للقيام بأنشطتها بأقل التكاليف وتحقيق عائد منتظر مجز للمؤسسة أو المستثمر.

## 2.العوامل والمعلومات المؤثرة في قرار التمويل

تلبى المؤسسات حاجتها للتمويل من مصدرين رئيسيين، هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وعند اختيارها لمصادر التمويل هذه يجب مراعاة تدنية تكلفة التمويل إلى حدها الأدنى مع الأخذ بالاعتبار العناصر التالية:

- تحديد تكلفة كل وحدة نقدية لكل مصدر مستخدم في التمويل، يعني هذا تحديد تكلفة كل مصدر تمويل من اجل الوصول الى حساب التكلفة المتوسطة المرجحة للمزيج التمويلي المناسب؛
- ملائمة مصدر التمويل للأصول المراد تمويلها، فلتتمويل رأس المال العامل يجب استخدام مصادر التمويل قصيرة الأجل، وإذا كان الغرض تمويل أصول رأسمالية (مثلا شراء آلات جديدة)، ينبغي استخدام مصادر تمويل متوسطة أو طويلة الأجل؛
- القيود المفروضة من طرف الممول المزاي الضريبية ووضعية السيولة بالمؤسسة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> -15.48. [www.acc4arab.com/acc/1888,date:20/03/2018](http://www.acc4arab.com/acc/1888,date:20/03/2018)

<sup>2</sup> محمد مطر، التحليل المالي و الائتماني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص ص 257-258.

- المزايا الضريبية عند استعمال مصادر التمويل الخارجية تحقق للمؤسسة وفر ضريبي تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال التي سوف تستخدم، وهو ما لا تحققه المؤسسة عند استعمال مصادر التمويل الداخلية، لان الفوائد المدفوعة عن القروض البنكية والقروض السندية تحسب ضمن أعباء الدورة المالية وبالتالي تزيد من أرباح المؤسسة (تمثل عبئا يحمل على الدورة المالية)، عكس حالة استخدام مصادر تمويل خاصة كالأسهم العادية التي تتطلب اجراء التوزيعات التي تدفع للملاك والتي تعد توزيعا للأرباح وليست من عناصر الأعباء وبهذا فهي لا تدخل في تحديد الوعاء الضريبي.<sup>1</sup>

وتلعب المعلومات المتوفرة دورا فعالا في نجاح أو فشل الإدارة المالية في اتخاذ قرار التمويل المناسب لطبيعة الاستثمار قصير أو طويل الأجل.

ويتوقف لجوء المؤسسة لمصادر التمويل الداخلية أو الخارجية على جملة من العوامل الحاكمة التي سنراها في النقطة الموالية، والتي تتمثل في<sup>2</sup>: المعدل المتوقع لنمو المبيعات وكثافة رأس المال في المؤسسات الصناعية. ويتأثر قرار الاستثمار بقرار التمويل، لهذا فإن إدارة المؤسسة تفكر في توفير الأموال اللازمة من مصادر التمويل الملائمة من بين البدائل التي تحقق لها أكبر العوائد وبأقل التكاليف الممكنة، وسواء كانت هذه المصادر قصيرة أو متوسطة وطويلة الأجل، فان الهدف هو تعظيم ثروة المستثمرين. ومما سبق يمكن القول أن طبيعة الاستثمار في الأصول الثابتة أو في الأصول المتداولة (هيكل الجانب الأيمن للميزانية) هو الذي يحدد في أغلب الحالات مصادر التمويل المناسبة طويلة أو قصيرة الأجل (هيكل الجانب الأيسر للميزانية)، ومن هنا فإن اختيار مصدر التمويل يرتبط عموما بالعائد وتكلفة التمويل التي يجب أن تكون أقل ما يمكن حتى يفضل مصدر تمويل عن مصدر آخر. وتقسم مصادر التمويل إلى عدة أنواع.

### 3. مصادر التمويل:

تنقسم مصادر التمويل الى أنواع تصنف غالبا حسب المدة الى:

#### • التمويل قصير الأجل:

يؤمن التمويل قصير الأجل للمؤسسة احتياجاتها من الأموال في فترة قصيرة نسبيا يرتبط هذا التمويل قصير الأجل على الثقة في المؤسسة المبنية على مركزها المالي وقدرتها على السداد وسياسة التمويل المتبعة والظروف التي تمر بها هذه المؤسسة.<sup>3</sup>

ولا يقتصر هذا المصدر على الائتمان التجاري بل يمتد ليشمل الائتمان المصرفي قصير الأجل الممنوح من طرف البنوك، الذي يتمثل في أموال سائلة عكس الائتمان التجاري المتمثل في مخزونات وخدمات مشتراة على الحساب-وفيما يلي مزايا وعيوب كل من الائتمان التجاري والقروض المصرفية قصيرة الاجل في الجدول التالي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 259.

<sup>2</sup> محمد مطر، مرجع سابق، ص 261.

<sup>3</sup> جمال اليوسف، فواز الحموي، الإدارة المالية، منشورات جامعة دمشق، 2009-2010، ص 298.

جدول رقم (3-4) مزايا وعيوب الائتمان التجاري والمصرفي قصير الأجل

التمويل قصير الأجل	المزايا	العيوب
الائتمان التجاري	سهولة الحصول عليه دون تعهدات. فورية بعد موافقة المورد على تأجيل الدفع. يتحدد تلقائياً ويتميز بالمرونة. تطابق مبلغ الائتمان مع مبلغ المخزونات والخدمات. تطابق آجاله مع وقت الحاجة له.	تبعية المؤسسة للموردين لا يمكن استخدامه في أغراض أخرى. تفويت الاستفادة من الخصم تعجيل الدفع في حالة التسديد الفوري (تكلفة الفرصة البديلة).
الائتمان المصرفي	الحصول عليه بعد إجراءات وتعهدات مسبقة. يتحدد بعد مفاوضات. قد لا يتطابق مع مصدر استخدامه. عدم توافق آجاله أحياناً مع الحاجة إليه	يتطلب تحمل تكلفة تمثل سعر الفائدة في حالة قروض مباشرة أو مبلغ الخصم في حالة خصم الأوراق التجارية، بالإضافة للمصاريف المالية الأخرى. له حد أقصى وسقف محدد والتدخل في شؤون المؤسسة. تقديم ضمانات أكثر من مبلغ القرض.

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على المرجع: جمال اليوسف فواز الحموي، الإدارة

المالية، منشورات جامعة دمشق، 2009-2010، رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 82-85.

• التمويل المتوسط الأجل:

يستعمل التمويل متوسط الأجل من طرف المؤسسة لتلبية احتياجاتها المالية شبه الدائمة، لأنه يستعمل في تمويل عناصر الأصول الثابتة والجزء الدائم من الأصول المتداولة\* (دورة الاستغلال في المؤسسات الصناعية بالخصوص نظراً لطول فترتها)، وتسد المؤسسة دورياً خدمة هذه المصادر التمويلية والتي تمتد من سنتين إلى 5 سنوات أو أكثر حسب الاتفاق المبرم بين الجهة المانحة والمؤسسة، ويتمثل هذا المصدر في نوعين رئيسيين، هما القروض المصرفية متوسطة الأجل وعقود إيجار تمويل، والتي نوضحها فيما يلي:

أ. القروض البنكية المتوسطة الأجل: هي القروض التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية والتي تستحق بعد سنتين وأكثر<sup>1</sup>، ولهذا النوع من التمويل بدوره مزايا وعيوب نوجزها في الجدول الموالي:

\* هي الأصول المتداولة التي تمثل الحد الأدنى الذي لا يمكن النزول عنه والذي لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بدونه في حالة هبوط النشاطات.  
<sup>1</sup> جمال اليوسف، فواز الحموي، مرجع سابق، ص 308.

### جدول رقم (3-5) مزايا وعيوب القروض البنكية متوسطة الأجل

المزايا	العيوب
مدتها أكثر من سنة تناسب مراحل إنجاز وتنفيذ الاستثمارات. تناسب تدفقات الاستثمارات الداخلية. تكلفتها أقل من القروض طويلة الأجل. عقودها موثقة وملزمة للطرفين. تجنب المؤسسة مخاوف عدم الحصول عليها في حالة الظروف الاقتصادية الصعبة.	تقديم المؤسسة المستفيدة قوائمها المالية الختامية للاطلاع عليها من طرف الجهات المانحة لتقييم قدرتها على السداد. تقديم ضمانات. الالتزام بالشروط العامة المفروضة على كل القروض الممنوحة.

المصدر: من إعداد الباحث

- ب. التمويل الاستراتيجي: يعرض هذا المصدر المؤسسة البحث عن مصادر تمويل لشراء الأصول الثابتة التي تحتاجها مقابل التزامها بدفع أقساط إيجار دورية خلال فترة العقد، تكون فترة العقد طويلة وتغطي العمر الإنتاجي للأصل عادة، فهذا العقد يسمح للمؤسسة المستأجرة الاستفادة من خدمات الأصل الذي تحتاج إليه لفترة زمنية معينة دون الحاجة لشراء الأصول خلال الفترات التي تكون في حاجة إليها، ولهذا المصدر التمويلي عدة أنواع أو صيغ يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- **الاستئجار التشغيلي:** يتميز هذا النوع بأنه يعقد لفترة زمنية قصيرة، قابلة للتجديد، ويمكن إيقاف عملية الاستئجار قبل انتهاء مدة الإيجار المتفق عليها، وهو ما يكون في مصلحة المستأجر، ففي حالة ظهور معدات أحدث تكنولوجيا (حالة الأصول سريعة التطور كالمعدات الالكترونية)، ويستمر هذا النوع من الاستئجار لمدة أقل من العمر الإنتاجي للأصول.<sup>1</sup>
  - **المزايا:** تجنب مخاطر الملكية، تكلفة الإفلاس، المرونة، ثقل عبء الصيانة، الوفورات الضريبية، التخلص من قيود الاقتراض، تحسين ربحية المؤسسة، تجنب إجراءات الشراء.
  - **العيوب:** ارتفاع تكلفة الاستئجار، حرمان المؤسسة من القيمة المتبقية للأصل في نهاية العقد إذا كان العقد غير مرفق باختيار الشراء، تكاليف الصيانة التي تكون على عاتق المؤسسة المستأجرة، عدم قدرة المستأجر إيقاف عملية الاستئجار، حصول مالك الأصول على كامل قيمة الأصل وعائد مناسب.<sup>3</sup>
- يسمح هذا النوع من التمويل للمؤسسات من المفاضلة بين القروض المصرفية التي لا تكون متاحة دائما امام كل المؤسسات وبالشروط المناسبة والتمويل الإيجاري الذي يعتبر مصدر تمويل يشبه التمويل المصرفي متوسط الأجل يمكن ان يكون افضل للمؤسسة من بين بدائل التمويل المتاحة.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، التمويل بدون نقود، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص ص 107-108.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 313.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سابق، ص 339.

• **التمويل طويل الأجل:** يسمى هذا المصدر بهيكل رأس المال، وهو يغطي فترة أطول من سنة والتي تحتل في الغالب النسبة الأكبر من الهيكل المالي للمؤسسة، وبما أن الأصول المتداولة تمول بمصادر تمويل قصيرة الأجل أما الأصول الثابتة فيفضل تمويلها من مصادر تمويل متوسطة وطويلة الأجل<sup>1</sup>، والتي غالبا توجه لأغراض التجديد والتوسع والاستبدال للأصول الحالية بأخرى حديثة وأكثر تطورا، وتنقسم مصادر التمويل طويلة الأجل إلى مصادر تمويل داخلية ومصادر تمويل خارجية.

أ- **مصادر التمويل الداخلية:** تتمثل مصادر التمويل الداخلية في التمويل الذاتي الذي يؤمن للمؤسسة نمو الاستثمارات دون اللجوء الغير وبالتالي تجنبها تحمل مخاطر عديدة، ويسمح للمدير المالي من اختيار المصادر الضرورية في الوقت المحدد . لذلك فهو مقياس صالح لتقوية الهيكل المال ومنه يعتبر متغيرا مناسباً لتحديد حجم المديونية للمؤسسة<sup>2</sup>. وتختار المؤسسة سياسة توزيع الأرباح التي تحقق أهداف الإدارة والمساهمين، وتفضل المؤسسات تمويل احتياجاتها طويلة الأجل باستخدام الأرباح المحتجزة وذلك لتجنب زيادة حقوق التصويت والمشاركة في السيطرة في حالة إصدار أسهم أو لتجنب الأعباء الثابتة التي تتطلبها عملية إصدار السندات اذا ما لجأت المؤسسة للقروض السندية<sup>3</sup>. وتشمل الأرباح المحتجزة على كل أنواع الاحتياطات والتي تؤدي إلى تقوية المركز المالي للمؤسسة، ضمان لديون الغير ولأجراء توزيعات أرباح.

1. **مخصصات الاهتلاكات:** تحقق مخصصات الاهتلاكات للمؤسسة المحافظة على رأس المال المستثمر، لأنها تسمح للمؤسسة بتوزيع تكلفة الأصول الثابتة على العمر الإنتاجي لها، وهي التي تسمح باسترداد الأموال المنفقة على اقتناء الأصول القابلة للاهلاك، وتتبع المؤسسة في ذلك عدة طرق اهتلاك تتناسب ظروفها وتوجهاتها للتوقع أو للتجديد أو لمسايرة التكنولوجيا المستعملة من طرف المنافسين، فمصادر التمويل الذاتي هي ما حققته المؤسسة من نشاطها العادي أو العرضي والتي تبقى تحت تصرف المؤسسة<sup>4</sup>.

ب- **مصادر التمويل الخارجية:** تعد مصادر التمويل الخارجي الجزء المكمل لمصادر التمويل الذاتي، التي في الغالب لا تكون كافية لتلبية كل احتياجات المؤسسة للقيام بالاستثمارات، وتتمثل أساسا في الأسهم العادية والأسهم الممتازة والقروض طويلة الأجل بما فيها السندات.

<sup>1</sup> رشاد العصار و آخرون، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الاداء المالي لمنظمات الاعمال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2000 ، ص141.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سابق، ص 350.

<sup>4</sup>Nobert T.G, finance d'entreprise, édition d'organisation, France, 2001, p 364.

يعتبر السهم العادي مستند ملكية (أداة ملكية تمثل نسبة من رأس مال المؤسسة المصدرة للأسهم)، له ثلاث قيم\*، هي القيمة الإسمية، القيمة الدفترية والقيمة السوقية. وللشهم العادي من وجهة نظر المستثمر مزايا وعيوب، تتمثل بما يلي:

❖ مزايا الأسهم كمصدر للتمويل طويل الأجل فهي:<sup>1</sup>

- لا تكون المؤسسة ملتزمة قانوناً بإجراء توزيعات لحملة الأسهم العادية؛
  - مصدر تمويل دائم للمؤسسة، ولا يحق لحاملها مطالبة المؤسسة باسترداد قيمة السهم من المؤسسة المصدرة؛
  - يمكن للمؤسسة من إصدار المزيد منها وبالتالي انخفاض نسبة الاستدانة وزيادة هامش الاقتراض.
- ❖ من عيوبها يمكن ذكر ما يلي:<sup>2</sup>
- لا تمثل الأرباح الموزعة على المساهمين أعباء (مصروفات) تخصم لغايات الضرائب (لا تخفض الأعباء).
  - تحمل المؤسسة تكاليف عالية وقت إصدارها؛
  - احتمال فقدان إدارة المؤسسة السيطرة على الإدارة بسبب تغير المالكين للأسهم (حالة سيطرة جهة ما على العدد الأكبر من الأسهم).

• **الأسهم الممتازة:** تعتبر الأسهم الممتازة خليطاً من الأسهم العادية والسندات، فهي تشبه وتختلف عن الأسهم العادية فيما يلي

➤ **أوجه الشبه:**

**1. السندات:** السندات هي الأموال التي تستخدم في التمويل طويل الأجل، وبالتالي فهي تشبه القروض المصرفية طويلة الأجل التي يمكن الحصول عليها من البنوك، وتعتبر من المصادر الرئيسية التي تمكن الشركات المساهمة من الحصول على ما تحتاج له من أموال دائمة.

وتلجأ المؤسسات لتسديد القرض السندي إذا كان مبلغه كبيراً عن طريق تكوين احتياطي يتم استثماره في استثمارات مضمونة (خالية من المخاطر)، وفي تاريخ تسديد القرض السندي تبيع تلك الاستثمارات للوفاء بالقرض من جملة الاستثمار.

**2. القروض البنكية:** هي القروض التي تتحصل عليها المؤسسة من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، والتي تلتزم بسدادها في مدة تزيد عن السنة الواحدة بواسطة أقساط دولية ثابتة غالباً في تواريخ محددة، ويتم التفاوض على شروط القرض بين المقرض والمقترض مسبقاً حول إجراءات الاستلام والتسديد والضمانات والالتزامات الأخرى المرافقة للاتفاق.<sup>3</sup>

\* القيمة الإسمية للسهم هي القيمة المدونة على ورقة السهم، القيمة الدفترية هي حاصل قسمة الأموال الخاصة على عدد الأسهم العادية المصدرة دون الأسهم الممتازة في البسط والمقام أما القيمة السوقية فهي قيمة السهم في السوق المالي وقد تكون مختلفة عن القيمتين الأوليتين.

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 539.

<sup>2</sup> رشاد العصار و آخرون، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> مبارك لسلس، مرجع سبق، ص 189.

وتتشارك القروض المصرفية المتوسطة والطويلة الأجل مع السندات على أنهما من مصادر التمويل طويلة الأجل.

ولهذا المصدر من التمويل على غرار باقي مصادر التمويل مزايا وعيوب نلخصها في الجدول الموالي:

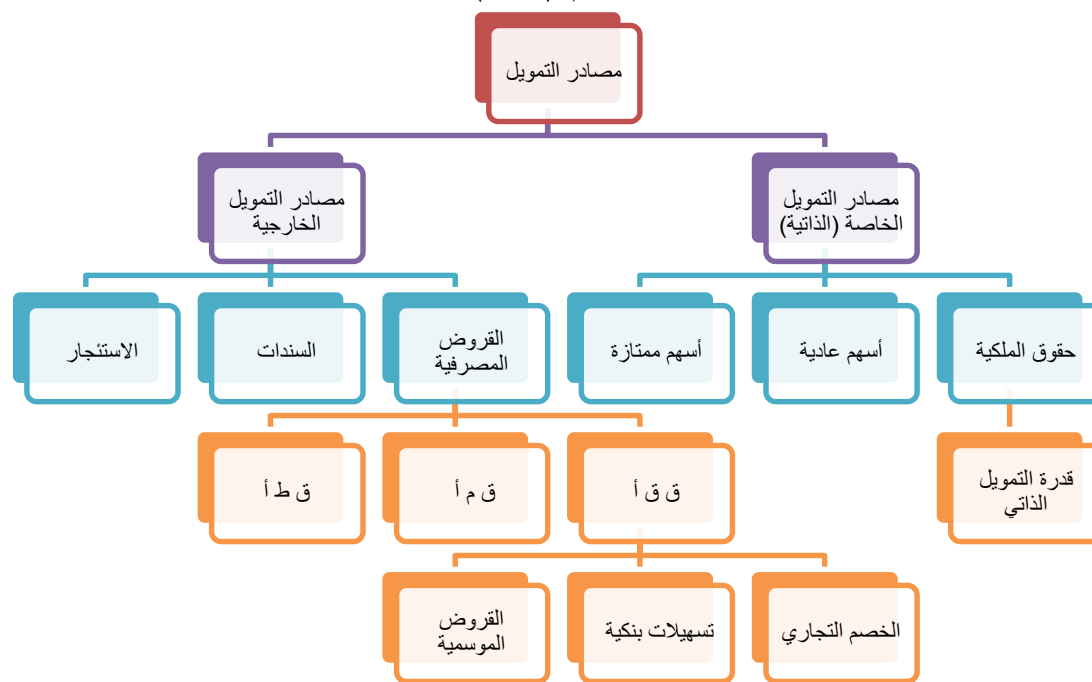
جدول رقم (3-6) مزايا وعيوب التمويل بواسطة القروض البنكية

المزايا	العيوب
تجنب تكاليف إصدار الأسهم. لا تتطلب وقت طويل للحصول عليها. سهولة إجراء المفاوضات مع المقرض طول فترة التسديد تحقيق وفورات ضريبية. لا يتغير سعر الفائدة بدلالة الأرباح المحققة وإمكانية تكيف شروط السداد. تؤدي إلى رفع عائد السهم (أثر الرافعة).	طول فترة تسديد القرض وهو ما يتطلب توفير النقدية باستمرار. قيود مفروضة على المقرض كإلزامه بعدم تسديد قسائم أرباح أو مطالبته بإجراءات تصحيحية صعبة. مطالبة المقرض بضمانات عقارية (رهن الأصول). تحديد حدا أقصى للقروض التي يمكن الحصول عليها من أطراف أخرى. حق الاطلاع على القوائم المالية. تعرض المؤسسة لخطر الإفلاس في حالة التوقف عن التسديد وهو ما يعرضها للمخاطر المالية. للمقرض أولوية السداد في حالة التصفية.

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع الخاصة بالموضوع.

وبصفة عامة يمكن تقسيم مصادر التمويل حسب المدة أو حسب الجهة الممولة أو حتى حسب مجال الاستخدام، لكن لكل مصدر تمويل مزايا وعيوب لذلك يفضل استخدام مزيجا تمويليا بأقل تكلفة وبأعلى عائد وبأخف التزامات ممكنة والتي سوف نتطرق لها فيما بعد وذلك بعد أن نحدد كيفية حساب تكلفة كل مصدر في النقطة الرابعة، ويمكن تلخيص مصادر التمويل المتاحة في الشكل التالي:

### شكل رقم (3-6) مصادر التمويل



المصدر: من إعداد الباحث

### تكلفة الأموال الخاصة

عند إصدار المؤسسة لأسهم عادية، فإن المساهمون ينتظرون منها توزيع أرباح عند تحقيقها للأرباح، وهي العملية التي تؤدي إلى رفع قيمة أسهمهم في السوق، ولكن عملية طرح الاسهم يترتب عنها مصاريف إصدار ضخمة ناهيك على توزيعات الأرباح لحملة الأسهم مستقبلا، وهو الامر الذي يكبد المؤسسة أعباء كبيرة يمكن اعتبارها كتكلفة تمويل اذا ما اختارت المؤسسة التمويل عن طريق الأموال الخاصة. وهذه التوزيعات بدورها ستأثر على حجم التمويل الذاتي الذي يمكن أن تستخدمه المؤسسة لتمويل الاستثمارات الجديدة التي قد تقوم بها، وهوما يرفع تكلفة الأموال الخاصة التي تستخدم كمصدر تمويل، أما إذا لم تستخدم المؤسسة هذا المصدر في التمويل فتكون بذلك قد فوّتت على المساهمين فرصة استثمار أخرى.<sup>1</sup> فعندما توجه المؤسسة جزء من قدرة التمويل الذاتي (CAF) لتسديد قسائم الأرباح وجزء آخر لدفع القروض، فإن الجزء الباقي سوف يرفع الأموال الخاصة وهو المبلغ المتاح للاستثمارات الذي كان سيوزع على المساهمين مباشرة أو سيعود عليهم مستقبلا عن طريق المردودية التي تتحقق من الاستثمارات مساوية لمبلغ عوائد الأسهم التي كان من المفروض الحصول عليها لو تم توزيعها عليهم دون استثمارها، لذلك فإن المبلغ الذي سيوزع سيسمح للمساهمين استثمارها في شراء أسهم جديدة قد تكون هذه الأسهم مصدرها من طرف المؤسسة نفسها، وهوما سوف يزيد من عوائد الأسهم التي سيحصل عليها المساهم مستقبلا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Denis Babusiaux, décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise, economica, Paris, 1990, p 381.

<sup>2</sup>Op.cit, pp 388-389.

• **تكلفة الأسهم الممتازة:**

وبصفة عامة تكون تكلفة الأموال الخاصة أكبر من غيرها وهي مساوية لتكلفة الفرصة البديلة لاستثمار تلك الأموال في مجالات أخرى، وتحسب تكلفة التمويل بالأسهم العادية بالعلاقة<sup>1</sup>:

$$\text{الربح المتوقع لكل سهم} \\ \text{سعر بيع السهم} - \text{مصاريف وعمولة} + \text{معدل نمو الأرباح السنوي} \\ \text{الإصدار}$$

ويمكن صياغتها بالرموز في العلاقة التالية:

$$=Cap$$

$$D \times 100$$

$$P-S$$

حيث ترمز Cap: الى تكلفة السهم الممتاز، P سعر بيع السهم، S مصاريف وعمولة اصدار الأسهم الممتازة،

3. **الهيكل المالي:**

لا ينتهي دور الإدارة المالية عند تحديد مصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسة وإنما يمتد إلى تحديد المزيج التمويلي المناسب الذي يحقق أكبر عائد وهو ما يسمى بالهيكل المالي المثالي في ظل القيود المفروضة عند مستوى مخاطر معينة كخطر الإفلاس، واخذ بالاعتبار عناصر الهندسة المالية العالمية المقترحة (الجنات الضريبية)، ومرونة المشاريع.<sup>2</sup> ، وسوف نعرف الهيكل المالي ثم العوامل المتحكمة في تحديد الهيكل المالي.

• **مفهوم الهيكل المالي:**

ان الجانب الأيسر من الميزانية هو الذي يعكس الهيكل المالي للمؤسسة وهو الخصوم التي تتكون من مجموعتين من مصادر التمويل المتمثلة في الأموال الخاصة والديون على اختلاف آجال تسديدها، لذلك يمكن تعريف الهيكل المالي بأنه الأموال التي تم بواسطتها تمويل أصول المؤسسة والذي يتضمن التمويل بواسطة الاستدانة وبالأموال الخاصة.<sup>3</sup>

ويشير الهيكل المالي إلى أنواع الأموال التي امكن الحصول عليها عن طريق المزيج من القروض وحقوق الملكية الذي يترتب عليه إحداث التوازن بين العائد والمخاطر بطريقة تؤدي إلى تعظيم قيمة السهم.<sup>4</sup> ويجب التفرقة بين كلا من مصطلح الهيكل المالي وهيكل راس المال، فهيكّل رأس المال هو

<sup>1</sup> رشاد العصار، مرجع سابق، ص 103.

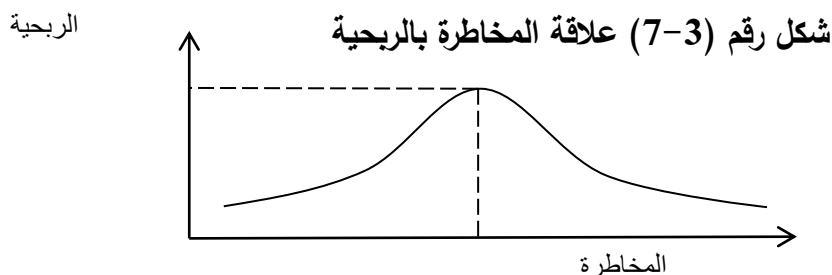
<sup>2</sup> Jaques C. et Roland G, décision d'investissement, Pearson éducation, France, 2003, p 209.

<sup>3</sup> محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص 307.

<sup>4</sup> جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سابق، ص 376.

جزء فقط من هيكلها المالي وعليه فإن مصطلح الهيكل المالي الذي يتضمن رؤوس الأموال الخاصة والديون طويلة الاجل يشير إلى الطريقة التي تم بها تمويل أصول المؤسسة الذي يوجد في الجانب الأيسر للميزانية.<sup>1</sup> اما هيكل رأس المال فهو جانب الخصوم.

والشكل التالي يوضح علاقة المخاطرة بالربحية كالتالي:



المصدر: من إعداد الباحث

ويهتم التحليل المالي بتحديد نصيب كل مصدر تمويل من الاموال الخاصة والمديونية. وقد تناولت عدة نظريات أسباب لجوء المؤسسات لمصادر التمويل الداخلية أو لمصادر التمويل الخارجية أو لاستعمال مزيجا تمويليا من المصدرين معا، فمثلا نظرية التفضيل "Théorie de préférence" توضح لماذا تلجأ المؤسسات الأكثر مردودية لاستدانة أقل، لأنها ليست في حاجة للأموال الخارجية بينما المؤسسات الأقل مردودية تقترض أكثر، لأن الديون هي المصدر التمويلي المفضل لديها، وأن من أسباب هذا التوجه لاستعمال مصادر التمويل الداخلية سيسمح للمؤسسة من الاحتفاظ بهامش اقتراض - قدرة استدانة كامنة- يمكن أن تستخدمه وقت الحاجة مستقبلا، لكن المؤسسات التي تلجأ للتمويل الخارجي بالاقتراض سوف تستفيد من وفورات الضريبة التي ترافق احتساب فوائد القروض ضمن الأعباء التي تخفف الأرباح الخاضعة للضريبة.<sup>2</sup>

بعد تحديد برنامج الاستثمار، تقوم المؤسسة بوضع سياسة مالية بالبحث عن التمويل الدائم الذي يلائم وضعها المالي مع أخذ بالاعتبار المعوقات التي تصادفها، ولتحديد الاختيار النهائي بين مختلف الاختيارات، يتم استعمال معايير مالية واعتبارات أخرى بعين الاعتبار للهيكل المالي الأمثل الذي يخفف تكلفة رأس المال، والذي يحقق تعظيم قيمة المؤسسة، فالبنوك تضع شروط كثيرة للتمويل هادفة لتقليل المخاطر التي تتحملها والتأكد من قدرة المؤسسة على الوفاء بالقروض.<sup>3</sup> ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> فرد وستون، يوجين برجهام، ترجمة عبد الرحمن دعالة بيك، عبد الفتاح السيد النعماني، التمويل الإداري، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 229.

<sup>2</sup> Richard A. Brealey et Stewarte C. Myers et Pierre Laroche, Principes de gestion financière des sociétés, 2ème édition, Mc Grow-Hill, Québec, 1992, pp 698-700.

<sup>3</sup>Jaqueline Delahaye et Florence Delahaye, finance d'entreprise, Dunod, France, 2008, p 401.

• القواعد المالية: يجب على المؤسسة احترام عدة قواعد مالية أساسية، هي:

- قاعدة التوازن المالي الأدنى: الاستخدامات الدائمة يجب تمويلها بالموارد الدائمة، وهوما يقلل المخاطر والمحافظة على وجود رأس مال عامل موجب.
- قاعدة الاستدانة القصوى: والتي تحسب بنسبة الاستقلالية المالية التي لا يجب أن تزيد عن الواحد، وهي تعني أن الديون المالية لا يجب أن تفوق الأموال الخاصة وتحسب هذه النسبة عن طريق مقارنة الديون المالية بالأموال الخاصة، أو بمقارنة الأموال الخاصة بالموارد الدائمة بالعلاقة:

$$0.5 < \frac{\text{الموارد الخاصة}}{\text{الموارد الدائمة}}$$

وعندما تتساوى الديون المالية مع الأموال الخاصة فإن المؤسسة تكون غير قادرة على زيادة الاستدانة لعدم توفرها على هامش الاقتراض.

- قاعدة القدرة التسديدية: لا يجب أن تتعدى المديونية عدد معين من المرات قدرة التمويل الذاتي (CAF) أو الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE)، وتحسب كما ذكر:

$$\text{القدرة التسديدية} = \frac{\text{الديون المالية}}{\text{EBE}} > 4 \text{مرات}$$

أو تحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الديون المالية}}{\text{CAF}}$$

- وزن الأعباء المالية: يقارن المحللون الماليين والبنوك وزن المصاريف المالية بدلالة النتيجة التشغيلية (نتيجة الاستغلال) لقياس قدرة المؤسسة على تحمل الديون بالعلاقة:

$$3 < \frac{\text{النتيجة التشغيلية}}{\text{المصاريف المالية}}$$

أو بمقارنة مبلغ المصاريف المالية برقم الأعمال.

- عناصر أخرى: من بين المعوقات الأخرى التي تأخذ بالاعتبار ما يلي:<sup>1</sup>
- الشكل القانوني للمؤسسة.
- حجم المؤسسة.

<sup>1</sup>Jacqueline D et Florence D, op.cit, p 403.

- وضعية السوق المالي.

لقد تمت الإشارة سابقا إلى أن هناك قروض قصيرة الأجل وطويلة الأجل المكونين للهيكل التمويلي للمؤسسة، بينما تمثل الأموال الخاصة والقروض طويلة الأجل هيكل رأس المال للمؤسسة، وسوف نتطرق في هذه النقطة لكل من العوامل المؤثرة على تكلفة الأموال وللتكلفة المتوسطة المرجحة للمزيج من الأموال.<sup>1</sup>

لو أنه استثمر أمواله في مجالات لا تتعرض لأي مخاطرة- كالعائد الذي يمكن الحصول عليه في حالة شراء السندات الحكومية التي تستحق عادة في مدة لا تزيد عن السنة- وهو العائد على الاستثمار الخالي من المخاطرة، والذي يعد بالنسبة للمؤسسة جزءا من تكلفة أي مصدر تمويلي، ويتوقف هذا العائد على الحالة الاقتصادية، فكلما زاد الطلب على الأموال زاد معدل العائد على الاستثمار الخالي من المخاطرة، والعكس صحيح.

أما الجزء الثاني من العائد والذي يحصل عليه المستثمر لتعويضه عن المخاطرة التي يتعرض لها العائد المتوقع من الاستثمار، فيطلق عليه بعلاوة المخاطرة (Prime de risque).<sup>2</sup>

#### ✓ العوامل الخاصة:

تتفاوت عناصر مصادر التمويل من حيث المخاطرة التي تفرزها:

فالمقرضون أقل تعرضا للمخاطر من حملة الأسهم العادية، لأن لهم الحق في الحصول على الفوائد عن قروضهم بغض النظر عن تحقيق المؤسسة للأرباح أو الخسائر، كما أن لهم الأولوية في الحصول على ديونهم في حالة إفلاس المؤسسة

#### التكلفة المتوسطة المرجحة للأموال المستخدمة

كل مؤسسة تختار مزيجا يتكون من القروض والأسهم العادية والأسهم الممتازة والأرباح المحتجزة لتمويل استثماراتها، يعرف بهيكل رأس المال، وتختار المؤسسة ذلك الهيكل الذي يزيد ثروة الملاك برفع سعر السهم وقيمة المؤسسة التي ترتبط بتركيبة هيكل تمويلها. وبما أن المؤسسة تتوع من مصادر التمويل، فلذلك يفضل استخدام متوسط مرجح لحساب تكلفة مصادر التمويل المستخدمة في شكل توليفة مثلى.<sup>3</sup>

وتستخدم هذه التكلفة في صناعة قرار الاستثمار ممثلة لمعدل الخصم الذي يستعمل في حساب القيمة الحالية الصافية (VAN)، أو استعمالها كمعدل للعائد الداخلي المطلوب على الاستثمار أو العائد المتوقع، لذلك سوف نتطرق لمفهوم المتوسط المرجح لتكلفة التمويل وتحديد الوزن النسبي لكل مصدر تمويلي.

<sup>1</sup> متير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 563.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سابق، ص 353.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 282.

### ✓ مفهوم المتوسط المرجح لتكلفة التمويل:

إن معدل الخصم هو تكلفة رأس المال<sup>1</sup> الذي يمثل التكلفة الإجمالية لرأس مال المشروع، وهو الذي يعبر عنه بالمتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.<sup>2</sup> وبهذا المفهوم فإن تكلفة الأموال هي ما تحصل عليه الجهات المانحة للتمويل بكافة صورته مقابل منح المؤسسة ما تحتاج إليه من موارد مالية، والتي تمثل الحد الأدنى لمعدل العائد الواجب أن يتحقق من الاستثمار حتى يقبل<sup>3</sup> المشروع الاستثماري.

### • تعريف المتوسط المرجح لتكاليف مصادر التمويل:

بما ان المستثمر يتحلى بالرشادة الاقتصادية فانه يسعى للوصول الى أفضل مزيج تمويلي، الخطوة الأخيرة في حساب تكلفة رأس المال هي حساب المتوسط المرجح لتكلفة المصادر المختلفة المستخدمة من قبل المؤسسة. والمتوسط المرجح لتكلفة التمويل هو حاصل جمع جداء الوزن النسبي لمصدر التمويل مضروباً في تكلفته<sup>4</sup>، ونقصد بالترجيح الحصة النسبية لكل عنصر من عناصر التمويل ضمن الهيكل الكلي للأموال، ويمكن استعمال في الترجيح القيمة السوقية أو القيمة الدفترية أو الترجيح باستعمال الأوزان التاريخية.

ويحسب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال بالعلاقة التالية:

$$WACC = \sum_{i=1}^n W_i C_i$$

حيث:

$WACC$ : المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.

$W$ : نسبة التمويل لكل مصدر تمويل.

$C$ : تكلفة كل مصدر تمويل.

$n$ : عدد مصادر التمويل.

ولذلك فإن الجداء ( $W_i C_i$ ) هي تكلفة كل مصدر تمويل. ونلاحظ أن أغلب المؤسسات تستخدم خليطاً من حقوق الملكية والديون الذي يمثل هيكل رأس المال الذي تحاول المؤسسة المحافظة عليه دائماً، بالرغم من أنه يتغير بمرور الوقت. ويستخدم  $WACC$  في حساب قيمة المؤسسة، التي تمثل القيمة المالية للتدفقات النقدية الحرة (FCF) المتوقعة والمخصومة بالمتوسط المرجح لرأس المال كما تبينها العلاقة التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Georges Legros, Mini Manuel de finance d'entreprise, Dunod, Paris, 2010, p 138.

<sup>2</sup> Hubert de la Bruslerie, Analyse financière, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p 340.

<sup>3</sup> منصور الزين، آليات ترقية وتشجيع الاستثمار كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 62.

<sup>4</sup> طلال الكدادي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 119.

<sup>5</sup> اوجين بريجهام و ميشل إيرهاردت، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص ص 788-789.

$$V = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{FCF_i}{(1 + WACC)^t}$$

ويستخدم WACC كمعدل خصم عند تقييم المشاريع الاستثمارية، ولتحديد الأوزان النسبية لكل مصدر تمويل في علاقة المتوسط الحسابي المرجح لتكلفة التمويل يتطلب ذلك ثلاث مراحل، وهي:<sup>1</sup>

- حساب تكلفة كل مصدر؛
  - تحديد النسبة المئوية لكل مصدر تمويل من مجموع هيكل التمويل؛
  - تحديد التكلفة المرجحة لكل مصدر بضرب تكلفة المصدر في النسبة المئوية لهذا المصدر وجمع الجداءات للحصول على المتوسط المرجح لتكلفة الأموال أو رأس المال المستخدم.
- لهذا فإنه للحصول على معدل الخصم، يجب حساب المتوسط الحسابي المرجح لرأس المال، لأن هذا المعدل هو ناتج توليفة تكلفة كل مصادر التمويل التي تستخدمها المؤسسة في تمويل استثماراتها.<sup>2</sup> ويحسب الوزن النسبي بالعلاقة:

$$W_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n F_i} \times 100$$

حيث:

$f_i$ : المبلغ المتوفر من مصدر تمويل معين.

$i$ : عدد مصادر التمويل المتاحة.

$F_i$ : مجموع مبلغ مصادر التمويل المتاحة.

إن تقدير تكلفة الأموال يمكن تحديدها بأسلوب آخر هو الأسلوب الحدي، فوفقاً لهذا الأسلوب على أساس وزن كل عنصر في تمويل المشاريع الاستثمارية هو أن التكلفة هي متغير يتغير بدلالة معامل الترجيح على أساس التوجه نحو المصادر الأقل كلفة، إن توجه المؤسسة نحو المزيد من مصادر التمويل من شأنه الرفع من تكلفة الأموال نظراً لعدة اعتبارات أهمها:

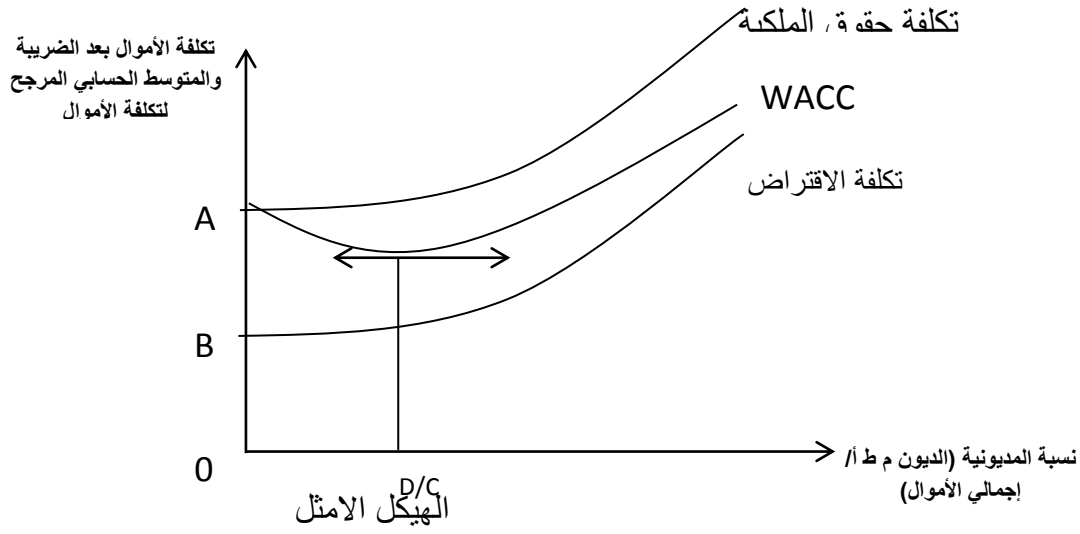
- زيادة الاقتراض من شأنه زيادة المخاطر المالية كخطر الإفلاس
- الاعتماد على قدرة التمويل الذاتي CAF، لكنها تكون غالباً غير كافية فتلجأ إلى إصدار أسهم عادية جديدة، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة مصاريف الإصدار وتكلفة الوكالة، وعلى ضوء ذلك تحدد المؤسسة هيكل مالي بتكلفة معقولة تواكب حاجتها المتنامية في تمويل أصولها.<sup>3</sup> ويظهر ذلك من نقطة الانعطاف بعد مستوى معين من القروض كما يبينه الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007، ص ص 365-366.

<sup>2</sup> Pascal Barneto et Georges Gregorio, finance manuel et applications, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p 281.

<sup>3</sup> ددان عبد الغني، قرار التمويل تحت تأثير الضرائب وتأثير تكلفة التمويل، مجلة الباحث، عدد 06، 2008، ص 5.

شكل رقم (3-8) هيكل التمويل الأمثل:



المصدر : Jacqueline Delahey , Florence Flahoye, finance d'entreprise

Dunod

, Paris, 2007, p 412.

من الشكل يتوضح أن مستوى هيكل الأموال الأمثل للمؤسسة هو عند المستوى:  $D/C$ ، الذي يوافق نسبة معينة من الاقتراض ونسبة معينة من حقوق الملكية. وبدون الدخول في الجدل المتعلق بنظرية مودجلياني وميلر المعروفة بالاختصار (MM) المتعلقة بتأثير الهيكل المالي على قيمة المؤسسة، فإن ما يهمنا هنا هو الاستعانة بالأدوات المالية لترشيد اتخاذ قرار التمويل.

• عوامل اختيار التمويل المناسب:

من العوامل المؤثرة على اختيار التمويل المناسب ما يلي:

1. تعظيم ربحية السهم: يظهر رقم ربحية السهم في المؤسسات المدرجة في البورصة في جدول حسابات النتيجة في السطر الأخير منه، ويرجع تعظيم ربحية السهم لتعظيم المردودية المالية وإذا كان أثر درجة الرافعة المالية موجب فإن المردودية المالية للمؤسسة ستكون جيدة، وهوما سوف يؤدي إلى ارتفاع ربحية السهم عندما تلجأ المؤسسة للاقتراض.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح

\* للمزيد من موضوع النظرية يمكن الرجوع إلى:

Richard A Brealey Stewart Myers, Pierre Laroche, principes de gestion financière des sociétés, 2<sup>ème</sup> édition, Mc Grew-Hill, 1992, Canada, p 647-653.

منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، ص 644.

محمد علي إبراهيم العامري، الإدارية المالية الحديثة، دار وائل، الأردن، 2013، ص ص 314-316.

<sup>1</sup> Jacqueline Delahaye et Florence Flahoye, op.cit, p 403.

تتفاعل قرارات الاستثمار والتمويل مع قرارات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، لهذا فإن إدارة المؤسسة قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح المتحققة أخذ بالاعتبار أثر هذا القرار على كلا من القرارات الأخرى، فسواء قامت إدارة المؤسسة بتوزيع الأرباح الصافية أو جزء منها على المساهمين في شكل توزيعات ثابتة أو متغيرة من سنة لأخرى فإن هذا القرار سينعكس على المؤسسة ذاتها وعلى عائد وسعر السهم وبناء على ذلك فإن السياسة المتبعة من طرف المؤسسة بهذا الخصوص تتأثر بعدد من العوامل التي يجب عليها عدم إغفالها، لأن من أهم أهدافها هدف تعظيم ثروة الملاك، لذلك سوف نتطرق إلى السياسات المختلفة للتوزيعات إجراءات التوزيعات، العوامل المؤثرة على سياسات التوزيعات، والمحددات الأساسية للتوزيعات أشكال التوزيعات وأثرها على قيمة السهم في المبحث الأول، وبعد ذلك نتطرق إلى نظريات التوزيعات وأثرها على قيمة المؤسسة باختصار في المبحث الثاني

### أولاً. مفهوم توزيعات الأرباح

تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة من الأرباح التي سيتم دفعها نقداً للمساهمين والأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية، وتتضمن هذه السياسة المحافظة على استقرار معدلات التوزيع على المدى الزمني، وتتأثر هذه القرارات ارتباطات قويا بالقرارات التمويلية بسبب أن الأرباح غير الموزعة تعد من أفضل مصادر التمويل والتي تؤدي إلى زيادة قيمة أسهم المؤسسة، ويمكن تعريف قرارات التوزيع كما يلي:

- هي قرار المنشأة بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح على الملاك وبين احتجاز تلك الأرباح بغرض إعادة استثمارها، وعادة ما تشير سياسة التوزيع إلى النسبة التي ينبغي توزيعها من الأرباح المحققة وعلى ضوءها تتحدد النسبة التي ينبغي احتجازها.<sup>1</sup>
- ويعرف مقسوم الأرباح بأنه تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقاً لربحية وسيولة المؤسسة.<sup>2</sup>
- وحسب هذا التعريف سواء تم توزيع الأرباح أو جزء منها فسوف يستفيد حملة الأسهم بطريقة مباشرة عندما يحصل المساهمون على هذه التوزيعات، وإذا ما تم احتجازها كلية أو جزء منها وأعدت المؤسسة استثمارها فسوف يستفيد المساهمون بطريقة غير مباشرة من خلال ارتفاع قيمة أسهمهم في المستقبل، إذا ما كانت تلك الاستثمارات ستعود عليهم بعائد أكبر.
- سياسة المقسوم هي توزيع صافي دخل الشركة ما بين أرباح موزعة على المساهمين وأرباح محتجزة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 689.

<sup>2</sup> هاشم حسن حسين، العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في الشركات المساهمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع، أيار 2008، ص 212

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، و إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999، ص 405.

## ثانياً: أنواع سياسات التوزيعات

تتبع المؤسسات لإجراء التوزيعات واحدة من السياسات التي تحقق لها أهدافها، ومن السياسات التي يمكن اعتمادها كطريقة لتوزيع الأرباح على حملة الأسهم، وبعبارة أخرى لا يمانع المستثمر من احتجاز الأرباح من قبل إدارة المؤسسة لوان في تقديره أن معدل العائد المقترح من استثمار تلك الأرباح يعادل كحد أدنى معدل العائد الذي يطلبه المستثمر وإذا كان للمؤسسة مشاريع استثمارية يزيد معدل العائد منها عن العائد المطلوب فإنه يجوز للإدارة احتجاز الأرباح التي تحتاجها لتمويلها<sup>1</sup>، ما دامت هذه الأرباح المحتجزة من أرخص مصادر التمويل التي لا تتطلب أي إجراءات قانونية أو تقديم ضمانات والتزامات كباقي مصادر التمويل الأخرى، وإذا ما تبقى جزء منها يتمكن توزيعه وإذا لم يتفق بشيء فلن تجري أي توزيعات لأن المؤسسة ليست ملزمة بإجراء مقسوم أرباح<sup>2</sup>. وتطبق هذه السياسة من طرف المؤسسات الفتية التي تكون في حاجة ماسة للأموال لتمويل نموها، أما في المؤسسات الكبيرة فقد تلجأ إلى توزيع نسبة كبيرة من أرباحها.

سجلات المؤسسة فإنه لا يمكنه الحصول على التوزيعات المقررة باعتباره سيشتري بسعر أقل<sup>3</sup>، ويمكن توضيح إجراءات توزيع الأرباح وفق الشكل التالي:

### شكل رقم (3-9): إجراءات توزيع الأرباح



#### المصدر: من إعداد الباحث

من الشكل السابق فإنه بعد يوم فقدان حق المطالبة بالتوزيعات من الأرباح ينخفض سعر السهم لأن السوق يربط علاقة بين قيمة السهم وتوزيعات الأرباح وهو مؤشر للكفاءة ففي حالة السوق الكامل (التام)، أي عدم وجود ضريبة وتكلفة معاملات يتوقع أن تنخفض قيمة الأسهم بمقدار التوزيعات التي ستتم، فبافتراض أن توزيع الأرباح المعلن عنه يبلغ واحد دينار للسهم العادي، فإن<sup>4</sup>:

- السعر الجديد للسهم = السعر الحالي (الجاري) + 1 دينار، قبل تاريخ فقدان حق المطالبة بالتوزيعات؛

- السعر الجديد للسهم = السعر الحالي في أو بعد موعد فقدان حق المطالبة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل و الإدارة المالية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص 215.

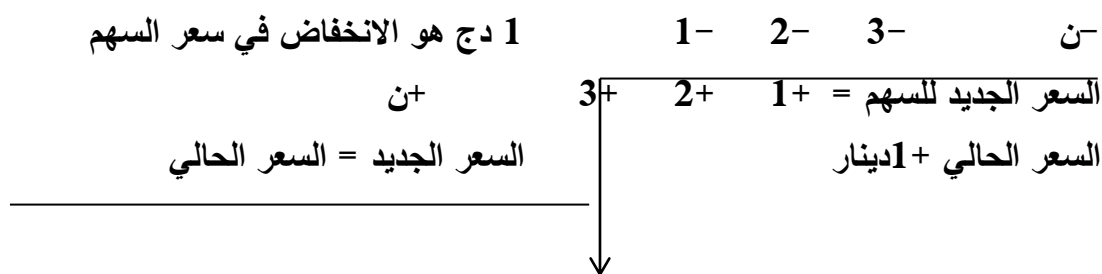
<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 689.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 217.

<sup>4</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 616.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل الموالي:

شكل رقم (3-10) سلوك سعر السهم قبل وبعد فقدان حق المطالبة بالتوزيعات



**المصدر:** حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 616.

وبناء على ذلك فإن حامل السهم المفترض الذي اشترى السهم قبل يومين أو ثلاثة أيام قبل تاريخ

فقدان حق التوزيعات من أيام عمل البورصة فإنه سيتحصل على مقسوم الأرباح

(1 دج عن كل سهم)، أما ذلك المستثمر الذي اشتراه بعد التاريخ المحدد فإنه لن يحصل على نصيبه من

الأرباح، لكنه سيشتريه بسعر يقل بواحد دينار عن السعر السابق.

**المطلب الرابع: تفاعل قرارات الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح**

تتفاعل القرارات المالية الثلاثة فيما بينها لان اتخاذ احد القرارات يرتبط بالقرارين الاخرين، وفيما يلي

لكيفية تأثير القرارات على بعضها البعض.

**أولاً: تأثير قرار التمويل على قرار الاستثمار**

لقد تمت الإشارة سابقا لإمكانية المؤسسة استخدام عدة مصادر تمويل، وأن لكل مصدر تكلفة

ومصاريف إضافية (ماعدا الأرباح المحتجزة)، غير أن بعض تلك المصادر تحقق وفورات ضريبية،

وهوما يعني أن لبعضها تدفقات نقدية داخلية أو خارجة من المؤسسة، فالأسهم والسندات والقروض

المصرفية تتطلب تدفقات نقدية خارجة من المؤسسة في شكل مصاريف إصدار وعمولات. لذلك فان

تجسيد الفرص الاستثمارية على ارض الواقع يتوقف على طبيعة وحجم مصادر التمويل المتاحة فعلا.

**ثانياً: تأثير قرار الاستثمار على قرار التمويل**

لقد تطرقنا سابقا للهيكل المالي الذي يناسب المؤسسة والذي تحاول أن تحافظ عليه عندما تنوي

القيام بالاستثمار في مشروع ما، وليكن مثلا 50% أموال خاصة و50% قروض، فإنه إذا ما اضطرت

المؤسسة إلى تمويل مشروع استثماري مقترح بأسهم عادية جديدة لأسباب خاصة بها فسوف يؤدي هذا

القرار التمويلي إلى تغيير المزيج المكون للهيكل المالي المخطط، وهوما سوف يرفع الطاقة الافتراضية

للمؤسسة، وإذا ما قامت المؤسسة باستغلال هذه الطاقة الافتراضية الجديدة فسوف يحقق معادلة هيكل

رأس المال المستهدف لها، وان الفوائد التي سوف تدفعها المؤسسة عن القروض الجديدة تحقق لها وفورات ضريبية.<sup>1</sup>

ووفقا لما تقدم فإن المشروع الاستثماري سيوفر الوفورات الضريبية الإضافية التي تحددها بالطريقة (فوائد القروض × معدل الضريبة)، فلذلك ينبغي إضافة هذه المكاسب الضريبية عند تقييم المشروع الاستثماري الى التدفقات النقدية الداخلة تطبيقا لنموذج القيمة الحالية الصافية المعدلة، هذه القيمة الحالية الصافية المعدلة VANA، التي تحسب بواسطة تعديل VAN الأساسية للمشروع، بمصاريف إصدار الأسهم التي تطرح وتضاف لها القيمة الحالية للوفورات الضريبية السنوية المتولدة عن الطاقة الإضافية للاقتراض، وإذا ما كانت VANA موجبة فسوف يقبل المشروع ويرفض في حالة ما إذا كانت سالبة.

**ثالثا: تفاعل قرار توزيع الأرباح وقرار الاستثمار:** ان عملية توزيع الأرباح ستؤدي بالضرورة الى الحد من استعمال كل قدرة التمويل الذاتي في تمويل المشاريع الاستثمارية، وهو الامر الذي قد يصرف المؤسسة عن تجسيد بعض الفرص الاستثمارية المتاحة امامها. وبالعكس إذا ما كانت المؤسسة في أمس الحاجة للقيام باستثمارات لتجديد الأصول الثابتة ولم يكن امامها مصادر تمويل أخرى، فان الإدارة تكون ملزمة بالامتناع عن اجراء توزيعات على المساهمين.

**رابعا: تفاعل قرار توزيع الأرباح وقرار التمويل:** إن اتخاذ قرار توزيع جزء من الأرباح سيقبل من إمكانية المؤسسة على استخدام الأرباح المتحققة في تمويل نشاط المؤسسة، وهو ما سوف يقلل من قدرتها على المفاضلة بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية نظرا لاختلاف تكلفة مصادر التمويل كما تم التطرق اليه.

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص ص 432-433.

### المبحث الثالث: اسهام التحليل المالي في ترشيد القرارات المالية

لكي يكون القرار رشيدا فإنه من الضروري أن يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو أفضل البدائل التي تعمل على تحقيق أهداف المنشأة بتكلفة اقتصادية<sup>1</sup>.

نتطرق في هذا المبحث الى أدوات التحليل المالي التي يمكن استعمالها في تخطيط الربحية في الأجل القصير في المطالب الآتية.

#### المطلب الأول: تحليل التعادل

تستخدم هذه الأداة من طرف المحلل المالي كوسيلة تخطيط من أجل اختبار سلوك الإيرادات والتكاليف الكلية والنتيجة التشغيلية عند كل مستوى لحجم النشاط، حيث أن تغير شروط الاستغلال والمنتجات بسبب اتخاذ المؤسسة لقرار الاستثمار سيؤدي إلى إحداث تغير في هيكل أصول المؤسسة بالميزانية (في الأصول الثابتة والمتداولة)، وبالنتيجة سيؤدي إلى تغير حجم النشاط والتي تغير هيكل التكاليف، والذي بدوره يؤثر على أرباح المؤسسة، لهذا فإن تحليل التعادل يسمى: تحليل التكلفة - الحجم - الربح.

فهذه الوسيلة تمكن من تحديد نقطة التعادل التي تغطي عندها المبيعات جميع التكاليف كأساس أولي وتتسع إلى تحليل أثر اختلاف مستوى النشاط على النتائج المحققة، وبالتالي معرفة مستوى النشاط الذي تكون عنده المؤسسة في حالة ربح أو خسارة، وهو ما سوف نوضحه فيما يلي:

#### أولاً: تعريف نقطة التعادل:

هي ذلك المستوى من الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، أي النقطة التي يكون فيها الهامش على التكلفة المتغيرة (MCV) يساوي التكاليف الثابتة (CF)، أي أن النتيجة تساوي صفراً.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفها بأنها مستوى النشاط الذي لا تحقق عنده المؤسسة لا ربحاً ولا خسارة.<sup>3</sup>

ويقوم هذا التحليل على عدة فرضيات، نلخصها فيما يلي:<sup>4</sup>

- العلاقة الخطية لسلوك الإيرادات والتكاليف خلال مدى ملائم (ثبات جميع المتغيرات).
- تصنيف التقديرات للإيرادات والتكاليف؛
- الإنتاج يساوي المبيعات.

#### ثانياً: تحليل التعادل

يمكن حساب نقطة التعادل بالكمية، بالمبلغ وبالزمن بيانا و حسابيا، كما يلي:

<sup>1</sup>Read More at :<https://accdiscussion.com/acc5986.htm>

<sup>2</sup> منير شاكر و آخرون، مرجع سابق، ص 202.

<sup>3</sup> فايز تيم، مرجع سابق، ص 356.

<sup>4</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل، عمان الأردن، 2013، ص 138.

- بالكمية: بافتراض حجم نشاط  $X$ ، سعر بيع  $A$ ، التكاليف المتغيرة  $CV$ ، التكاليف الثابتة  $CF$ ، الهامش على التكاليف المتغيرة  $MCV$ ، ونقطة التعادل  $PM$ ، النتيجة هي الفرق بين الإيرادات والتكاليف الكلية، أي:

$$\text{النتيجة} = \text{الإيرادات الكلية} - \text{التكاليف الكلية}$$

$$= \text{الإيرادات} - \text{التكاليف المتغيرة} - \text{التكاليف الثابتة}$$

$$= (\text{الإيرادات} - \text{التكاليف المتغيرة}) - CF, \text{ أي أن:}$$

$$R = (PX - CV) - CF$$

$$PX = CF + CV$$

$$PX - CV = CF$$

$$PX - CVX = CF \text{ حيث التكاليف المتغيرة الكلية هي: } CVX$$

$$X(P - CV) = CF$$

- حيث  $X = CF / P - CV$  تمثل حجم النشاط الذي يحقق التعادل و الفرق  $P - CV$  يمثل الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة، و بهذا فإن نقطة التعادل هي:

$$PM = \frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}} \quad (1) \dots$$

- بيانياً: يمكن تحديد نقطة التعادل بيانياً عن طريق رسم في المنحنى الموالي خط يمثل الإيرادات الكلية (عدد الوحدات المباعة  $\times$  سعر بيع الوحدة) المعبر عنه بالمعادلة  $Y_1 = PX$ .

حيث:

$Y_1$ : الإيرادات الكلية او رقم الأعمال.

$P$ : سعر البيع.

$X$ : عدد الوحدات المباعة.

وخط التكاليف الكلية الممثل بالمعادلة  $Y_2 = VX - CF$

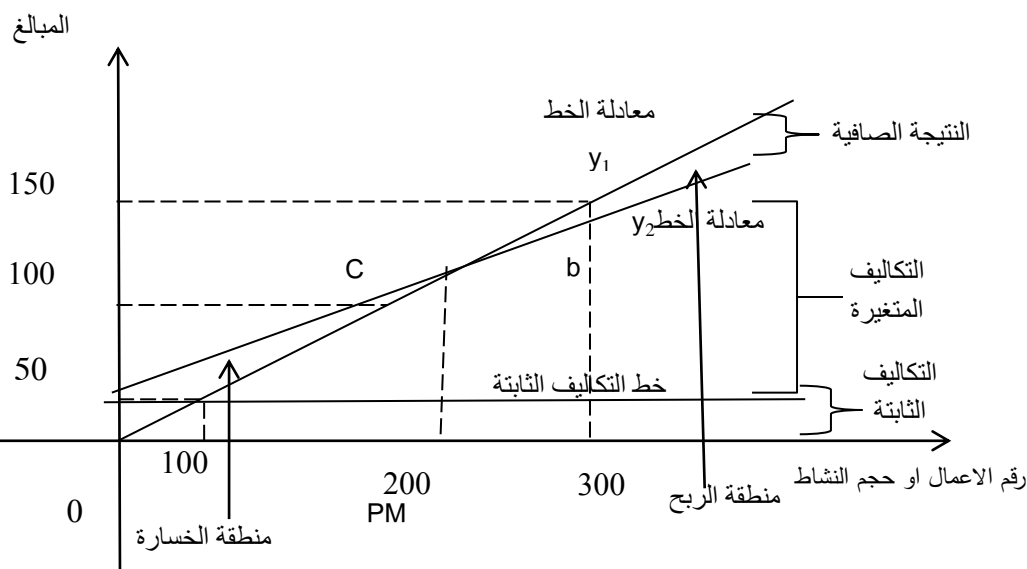
حيث:  $Y_2$ : التكاليف الكلية.

$V$ : التكلفة المتغيرة للوحدة (التكلفة الحدية للوحدة).

$X$ : عدد الوحدات المباعة.

- وتتحدد نقطة التعادل بواسطة إسقاط عمود على المحور الأفقي (حجم النشاط) من نقطة تقاطع الخطين  $Y_1$  و  $Y_2$ .

شكل (11/3) : التحليل البياني لنقطة التعادل



المصدر: من اعداد الباحث

من هذا العرض تبين للمحل أهمية ودور هذه الأداة العلمية في تحليل الحجم -التكلفة - الربح، وضرورة استعمالها عند اتخاذ قرار الاستثمار الملائم للمؤسسة الذي يؤدي إلى تحسين ربحية المؤسسة.

### ثالثاً: استعمالات نقطة التعادل

لا تقتصر أهمية نقطة التعادل على تخطيط الربحية فقط، بل انها تمتد إلى استعمالات أخرى، فهي تستخدم في أغراض مختلفة منها:

- تحديد مستوى النتيجة المستهدفة: تمكن تحليلات التعادل من معرفة حجم النشاط المطلوب الذي يسمح بتحقيق مستوى محدد من الدخل مسبقاً<sup>1</sup>، وذلك باستخدام المعادلة التالية لتحديد عدد الوحدات المطلوبة لتحقيق النتيجة المستهدفة:

$$\frac{R + CF}{MCVU} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{النتيجة المستهدفة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{عدد الوحدات المطلوبة}$$

حيث ترمز:

CF: للتكاليف الثابتة الاجمالية، R النتيجة أو الدخل المستهدف، MCVU الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة.

ويمكن حساب هذا المستوى من النتيجة أو الربح المخطط بالمبلغ بالعلاقة التالية:

$$\frac{R + CF}{MCV\%} = \text{مبلغ الوحدات المقابلة لمستوى النتيجة المستهدفة}$$

حيث:

<sup>1</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 147.



### أولاً: مفهوم الرافعة التشغيلية

تتأثر الرافعة التشغيلية في أي مؤسسة بهيكل التكاليف فيها، التي تنشأ عن وجود التكاليف الثابتة في مكونات التكاليف الكلية، فكلما ارتفعت التكاليف الثابتة كلما انتقلت نقطة التعادل لمستوى مبيعات أكبر، وهو ما يؤدي إلى تذبذب في الأرباح و بالتالي زيادة في المخاطرة، فدرجة مرتفعة من الرافعة تعني أن تغيراً محدوداً في المبيعات ينتج عنه تغيراً كبيراً في الأرباح، و تقسم الرافعة إلى نوعين رئيسيين هما الرافعة التشغيلية والرافعة المالية بالإضافة إلى الرافعة المشتركة لهما، سنتطرق إلى الرافعة التشغيلية هنا لارتباطها بتحليل التعادل وتأجيل الرافعة المالية التي سنتناولها عند التطرق لقرارات التمويل لارتباطها أكثر بها.

### ثانياً: تعريف الرافعة التشغيلية

ترتبط الرافعة التشغيلية بهيكل التكاليف في المؤسسة، وبالتالي فإن الرافعة التشغيلية هي درجة استجابة صافي الربح قبل الفوائد والضرائب لكل تغير ينتج في صافي المبيعات. لهذا فمتى كانت هناك تغيرات نسبية في المبيعات ستؤدي إلى تغيرات نسبية كبيرة في صافي الربح، وكلما تحقق ذلك كلما أمكن القول ان هناك تحسن في الأداء التشغيلي. أي يقصد بالرافعة التشغيلية التغير النسبي للنتيجة قبل الضرائب والفوائد على التغير النسبي في مبيعات المؤسسة، وبهذا فإن الرافعة التشغيلية تقيس حساسية نتائج المؤسسة للتغير في المبيعات، فعندما يحدث تغير طفيف في المبيعات ويؤدي إلى تغيرات كبيرة في الأرباح، فإننا نطلق على هذه الآلية بأثر الرافعة التشغيلية. ونقول ان هذه المؤسسة لها مخاطرة تشغيلية مرتفعة بالمقارنة مع مؤسسة أخرى تتمتع باستقرار في أرباحها، فنقول عندئذ أنها تتمتع بمخاطرة تشغيلية أقل من المؤسسة الأولى<sup>1</sup>.

### ثالثاً: حساب الرافعة التشغيلية

وتحسب الرافعة التشغيلية بالعلاقة التالية:

$$LO = \frac{\text{التغير النسبي في النتيجة التشغيلية}}{\text{التغير النسبي في المبيعات}} = \frac{\Delta RO}{\Delta CA} = \frac{RO_2 - RO_1 / RO_1}{CA_2 - CA_1 / CA_1}$$

حيث :

LO: يرمز للرافعة التشغيلية.

$\Delta RO$ : التغير في النتيجة التشغيلية.

$\Delta CA$ : التغير في رقم الأعمال أو المبيعات.

$RO_2, RO_1$ : النتيجة التشغيلية للسنة السابقة وللجنة الحالية على التوالي.

$CA_2, CA_1$ : رقم الأعمال للسنة السابقة وللجنة الحالية على التوالي.

<sup>1</sup> - محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص 153.

إن التغير قد يكون بالزيادة أو بالنقصان، لذلك فإن درجة الرافعة التشغيلية تقيس مدى استجابة التغير في الأرباح التشغيلية للتغير في المبيعات<sup>1</sup>، فلو كانت الرافعة التشغيلية 3.5 في مؤسسة فإن أي تغير بالزيادة أو النقصان في مبيعاتها (CA) بنسبة 10% مثلا ينعكس على النتيجة التشغيلية بنفس اتجاه بنسبة 35%.

وترتبط الرافعة التشغيلية بمخاطرة الأعمال\*، لن زيادة نسبة التكاليف الثابتة مقابل ثبات التكاليف المتغيرة في مكونات هيكل التكاليف تقود كما ذكرت سابقا إلى رفع نقطة التعادل و بالتالي فهذا المستوى الجديد لمبيعات التعادل (رقم أعمال نقطة التعادل) ستؤدي إلى انخفاض مبلغ هامش الأمان و نسبته مقارنة برقم الأعمال، وهامش الأمان هو المقدار من رقم الأعمال، وعدد الوحدات المباعة التي تحقق التعادل - الذي لا يجب أن ينزل به وإلا لحققت المؤسسة خسارة، بمعنى آخر يحدد هامش الأمان المبلغ الذي لا يجب أن ينخفض به رقم الأعمال حتى تبقى المؤسسة في منطقة الأرباح، و من التحليل السابق يتبين لنا ارتباط ارتفاع المخاطرة بارتفاع درجة الرافعة التشغيلية التي تؤدي إلى ارتفاع نقطة التعادل، و ربحية المؤسسة<sup>2</sup>.

ويمكن كذلك حساب الرافعة التشغيلية بالعلاقة التالية:

**درجة الرافعة التشغيلية = الهامش على التكاليف المتغيرة/ النتيجة الصافية**

فهذه العلاقة تبين ان ارتفاع التكاليف الثابتة سيخفض من الربح مما يؤدي إلى زيادة الرافعة التشغيلية والعكس صحيح، لذلك فإذا كانت درجة الرافعة التشغيلية مرتفعة والوضع الاقتصادي مقبول في الفترة القادمة فالنتيجة ستكون مرتفعة بدورها في صالح المؤسسة والملاك، اما إذا كانت درجة الرافعة مرتفعة والوضع الاقتصادي سيء فالنتيجة ستكون في غير صالح المؤسسة والملاك المستثمرين<sup>3</sup>.

ومن آثار الرافعة التشغيلية تذبذب كبير في الأرباح التشغيلية (تظهر هذه النتيجة في قائمة حساب النتائج أو الدخل حسب الوظائف)، مما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على الاقتراض نظرا لارتفاع مخاطر الفشل في الوفاء بالالتزامات إذا ما انخفضت تلك الأرباح<sup>4</sup>.

بعد تحديد الفرص الاستثمارية وتقييم المشاريع الاستثمارية واختيار منها ما يزيد في قيمة المؤسسة و ربحية حملة الأسهم باستعمال مختلف الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستثماري، في

<sup>1</sup> - محمد مطر، التحليل المالي والائتماني، مرجع سابق، ص 230.

\* - مخاطرة الأعمال: هي التذبذب في ربح العمليات لأسباب تتعلق بطبيعة أو ظروف النشاط و المتمثلة في التغير في حجم الطلب على منتجات المؤسسة، التغير في أسعار بيع المنتجات، التغير في أسعار المدخلات، مرونة الطلب على منتجات المؤسسة وارتفاع نسبة التكاليف الثابتة، ترتبط هذه الأسباب التي تسمى بمخاطر الأعمال بنسبة كبيرة بالمؤسسة أو بالصناعة التي تنتمي لها المؤسسة والتي تسمى بالمخاطر الخاصة أو غير المنتظمة، أما الجزء الأخير منها يرجع لأسباب تتعلق بالظروف العامة في الدولة التي تنشط فيها المؤسسة والتي تسمى بالمخاطر العامة أو المنتظمة، و للتقليل من آثارها يجب على المؤسسة التحكم في بعضها عن طريق انتهاز سياسة التوزيع و العقود طويلة الأجل...

<sup>2</sup> - محمد مطر، التحليل المالي والائتماني، مرجع سابق، ص 232.

<sup>3</sup> - يوسف بومدين و فاتح ساحل، تيسير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس، الجزائر، 2016، ص 47.

<sup>4</sup> - منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 622.

الأخير لا بد من تحديد الآثار المترتبة على هذا القرار على الربحية والسيولة والرفع المالي والتوازن المالي في المؤسسة.

### المطلب الثالث: جدول حسابات النتائج التقديري

للتنبؤ بالنتائج المتوقعة فإن نقطة الانطلاق هي دائما كالعادة المبيعات التقديرية سواء تعلق الأمر بمشروع استثماري منفرد مستقل أو حساب النتائج الإجمالي الخاص بالمؤسسة ككل.

#### أولاً: مفهوم جدول حسابات النتائج التقديري

هو جدول تقديري للنتائج المتوقع الحصول عليها في السنة المقبلة، فهو يقدم معلومات عما ستكون عليها النتيجة في المستقبل.

**ثانياً: إعداد جدول حسابات النتائج التقديري:** يتم إعداد جدول حسابات النتائج المتوقع انطلاقاً من نظام الموازنات التقديرية لكل عنصر من عناصره، وانطلاقاً من رقم الأعمال المتوقع أو المحتمل مع أخذ بالحسبان إمكانيات المؤسسة للتوسع والطاقة الإنتاجية، أو حتى معدل النمو المتوقع للصناعة، دون نسيان أداء المؤسسة في الماضي والاستثمارات الجديدة التي يمكن تقدير رقم الأعمال كمرحلة أولى للتنبؤ، ثم يأخذ بالاعتبار المعطيات الجديدة والمعلومات المتوفرة للمؤسسة في المرحلة الموالية لتحديد الأرقام الجديدة لعناصر جدول حسابات النتائج، فمثلاً المبلغ المتوقع لتكلفة البضاعة المباعة هو حاصل جداء رقم الأعمال المتوقع في نسبة تكلفة البضاعة المباعة من المبيعات، أي يمكن إعداد القوائم المالية المتوقعة انطلاقاً من نسبة نمو رقم الأعمال المتوقع أو المخطط ومخطط النشاط المرتكز على التقديرات المحددة من طرف الإدارة.

#### ثالثاً: أهمية جدول حسابات النتائج التقديري: يسمح بتحقيق ما يلي:

- تقدير الوضعية الجديدة للمؤسسة من حيث السيولة، الربحية، المردودية والتوازن المالي للمؤسسة.
- تقييم نتيجة القرارات التي سيتم اتخاذها سواء عند تغيير شروط الاستغلال أو عند إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو في حالة اعتماد مشروع استثماري جديد.
- مقارنة النتائج المتوقعة مع الوضعية الحالية، وهو ما يمكن المؤسسة من قبول أو رفض التنبؤات قبل تنفيذ الخطط والبرامج المزمع تنفيذها مسبقاً.

**رابعاً: إعداد جدول حسابات النتائج التقديري:** يتم اعاده انطلاقاً من الموازنات التقديرية كموازنة المبيعات أو بحساب مبلغ العناصر الأخرى التي ترتبط مباشرة بمبلغ المبيعات أو بتعديل مبلغ العناصر للسنة الماضية بدلالة معدل نمو المبيعات.

وبهذا يتم ترشيد القرارات المتعلقة بالربحية والسيولة باستعمال أدوات التخطيط المالي المذكورة سابقاً، ولكن قبل تنفيذ القرار يجب حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية الأساسية للسيولة والربحية والهيكلية المالية للتأكد من أن القرار الذي سوف ينفذ سيزيد من ربحية المؤسسة وإلا فإن هذا القرار ليس هو القرار المناسب للمؤسسة، وأخير يمكن القول بأن أدوات التحليل المالي المتعددة تساعد بفعالية في صنع وإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى ادوات التحليل المالي التي يتم استخدامها في اتخاذ القرارات المالية، ابتداء بالتخطيط المالي الذي يعتمد على الموازنات التقديرية، ثم تطرقنا الى تنظيم القرارات المالية الثلاثة، وهي القرار الاستثماري، القرار التمويلي وقرار توزيع الارباح. وبعد ذلك تم تناول ترشيد القرارات باستعمال الموازنة النقدية والقوائم المالية التقديرية وتحليل التعادل والرافعة التشغيلية، التي تهدف الى اختيار القرار المناسب باقل تكلفة من بين البدائل المتاحة، وهذه المنهجية لهذا الفصل تتوافق مع الوظائف الكبرى للتسيير .

# الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لعينة  
من المؤسسات الاقتصادية

**تمهيد:**

من خلال الفصول النظرية السابقة فإن التحليل المالي يسهم في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية لعينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية الأولى ببرج بوعرييج، وقد تم الاستعانة بالمراجع الأولية من كتب ودوريات ومقالات علمية، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة واستعمال برنامج **spss** لتحليل البيانات واختبار مدى صحة الفرضيات باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة.

وقد تم تخصيص المبحث الأول لعرض ميدان الدراسة والأدوات المستخدمة في ذلك، وتم تخصيص المبحث الثاني لاختبار فرضيات الدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها.

## المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والأدوات المستخدمة

نتطرق في هذا المبحث إلى كل من ميدان الدراسة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسوف نخصه إلى أداة الدراسة والمطلب الثالث نتناول فيه صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: ميدان الدراسة

يتم في هذا المطلب التطرق إلى تقديم المعلومات التي تخص المؤسسات عينة الدراسة كالتالي:

**تعريف المنطقة الصناعية:** تعتبر المنطقة الصناعية من أهم المناطق الصناعية في الجزائر وأقدمها في الولاية بسبب أنها تتضمن مزيجا من المؤسسات العامة والخاصة الصناعية والتجارية، مما يسمح لمؤسساتها بتحقيق نسب اندماج معتبرة وتحقيق تكامل عمودي وأفقي بينها، ويحقق موقعا ممتازا مزيا عديدة كسهولة الدخول والخروج إلى ومن المنطقة الصناعية والاتصال مع المنطقة الصناعية الثانية التي تعتبر امتدادا لها، وبالرغم من أنها تشتهر بالصناعات الالكترونية إلا أنها تتضمن نسيجا صناعيا متنوعا، وتساهم في تخفيف حدة البطالة وذلك بتشغيل عدة آلاف من الـ العاملة.

**1. مسار توزيع الاستبيان:** من أجل إجراء الدراسة الميدانية تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 35 مؤسسة من بين 89 مؤسسة ناشطة في المنطقة الصناعية الأولى بـ بوجـ بوجـ بوجـ ( الملحق رقم 1) وهذا يعني أن العينة تمثل نسبة 39.32% من المجتمع المدروس وهي عينة معبرة وممثلة للمجتمع ويمكن إجراء الدراسة القياسية عليها.

ونظرا لعدم استجابة بعض مدراء المؤسسات استلام الاستبيان لأسباب مجهولة، فإنه تم توزيع 48 استمارة فقط وتم استرجاع 36 استمارة، ومن خلال المعاينة تبين أن هناك استمارة واحدة غير مكتملة مما تعيّن استبعادها، وبذلك تصبح العينة المدروسة هي 35 مفردة، والجدول الموالي رقم (4-1) يوضح عملية توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان:

جدول رقم (4-1): إحصائية استمارة الاستبيان

البيان	المجتمع المدروس	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المقبولة
العدد	89	48	36	1	35
النسبة	%100	53.93	%40.44	%1.12	%39.32

المصدر: من إعداد الباحث.

2. خصائص العينة: كما ذكر سابقا فإن الاستبيان يشمل على المحور الخاص بالبيانات العامة لأفراد العينة، وفيما يلي نستعرض هذه الخصائص المتعلقة بالمستجوبين والمؤسسات المدروسة كما يلي:

أولاً: البيانات المتعلقة بالمستجوبين

تتمثل البيانات المتعلقة بالمستجوبين في العناصر التالية:

1. المنصب الوظيفي: يبين الجدول الموالي كيفية توزيع المستجوبين حسب المنصب الوظيفي كما يلي:

جدول رقم (4-2): توزيع المستجوبين حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
المدير	5	14.3
المدير المالي	10	28.6
المحلل المالي	12	34.3
المحاسب	8	22.9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المستجوبين عينة الدراسة تتوزع من حيث المنصب الوظيفي كما يلي: 5 مدراء بنسبة 14.3%، 10 مدراء ماليين بنسبة 28.6%، 12 محلل مالي بنسبة 34.3%، 8 محاسبين بنسبة 22.9%، وهذا يعني أن النسبة الغالبة من المناصب الوظيفية هي للمحلل المالي ويليهها منصب المدير المالي في المرتبة الثانية وهذا يدل على أن وظائف المسؤولين تتناسب مع القرارات التي يتخذونها والتي لها انعكاسات مالية تتوافق مع طبيعة المنصب الوظيفي.

2. المؤهل العلمي: يتوزع المستجوبين في عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي كما يبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (4-3): توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
شهادة مهنية	4	11.4
بكالوريا	2	5.7
ليسانس	19	54.3
ماجستير	6	17.1
ماستر	4	11.4
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أن المستجوبين عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الليسانس 19 موظفا أي بنسبة 54,3%، ويليهم الذين يحملون شهادة الماجستير بعدد 6 أي بنسبة 17.1% ثم في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي الذين لهم شهادة ماستر وشهادة مهنية بعدد أربعة وبنسبة 11.4% لكل منهما، وفي الأخير موظفين اثنين ( 2 ) لهم شهادة البكالوريا بنسبة 5.7% من اجمالي العينة المدروسة.

ومما سبق يتضح أن طبيعة الشهادات الغالبة هي للذين يحملون شهادة الليسانس والماستر والماجستير، وتعتبر هذه الوضعية جد منطقية ولا تتعارض في ذلك مع الواقع باعتبارهم من خريجي الجامعة وتكوينهم يتوافق مع متطلبات احتياجات المؤسسات الاقتصادية.

3. التخصص: يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

جدول رقم (4-4): توزيع المستجوبين حسب التخصص العلمي:

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
محاسبة	16	45.7
مالية	5	14.3
محاسبة و مالية	8	22.9
إدارة أعمال	3	8.6
تسيير	3	8.6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن تخصص محاسبة يأتي في المرتبة الأولى بعدد 16 أي بنسبة 45.7% ويليهما تخصص محاسبة ومالية بعدد 8 أي بنسبة 22.9% وبعد ذلك يأتي تخصص مالية بعدد 5 أي بنسبة 14.3% وفي الأخير كلا من تخصص إدارة أعمال وتخصص تسيير بعدد 3 أي بنسبة 8.6% لكل منهما، معنى ذلك أن تخصص محاسبة هو التخصص الأكثر انتشاراً في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة والأقرب لصنع واتخاذ القرارات المالية، وهذا أمر منطقي.

4. الخبرة المهنية: يبين الجدول الموالي توزيع المستجوبين عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم (4-5): توزيع المستجوبين حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	3	8.6
من 5 إلى 10 سنوات	14	40
11-15 سنة	6	17.1
أكثر من 15 سنة	12	34.3
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة هي الفئة الغالبة بعدد 14 إطار أي بنسبة 40% وتليها الفئة أكثر من 15 سنة خبرة مهنية بعدد 12 أي بنسبة 34.3% أما الفئة من 11 إلى 15 سنة خبرة تأتي بعدد 6 أي بنسبة 17.1% وفي الأخير الفئة الأقل من 5 سنوات خبرة مهنية بعدد 3 أي بنسبة 8.6%، وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة لهم خبرة مهنية كافية عموماً من أجل ممارسة وظائفهم على أحسن حال وبالتالي يمكنهم المساهمة في صنع واتخاذ القرارات.

**تحليل خصائص المؤسسات المدروسة من حيث: النشاط، القطاع، الشكل القانوني والحجم.**

5. توزيع المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي: يمثل الجدول الموالي توزيع المؤسسات عينة الدراسة حسب النشاط الاقتصادي.

**جدول رقم (4-6): توزيع المؤسسات حسب النشاط**

النشاط	العدد	النسبة المئوية %
صناعي	25	71.4
تجاري	7	20
خدمي	3	8.6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن عدد المؤسسات التي تمارس نشاطاً صناعياً عددها 25 وبنسبة 71.4% ويأتي ذلك النشاط التجاري بعدد 7 مؤسسات بنسبة 20% وفي المرتبة الثالثة مؤسسات قطاع الخدمات بعدد 3 وبنسبة 8.6% من بين المؤسسات عينة الدراسة، ويدل هذا على أن أغلب المؤسسات المدروسة هي مؤسسات صناعية وهو ما يدل على أن النظم هي منطقة صناعية بامتياز.

6. القطاع الاقتصادي: يمثل الجدول التالي توزيع المؤسسات عينة الدراسة حسب القطاع الاقتصادي

**جدول رقم (4-7): توزيع المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي**

القطاع الاقتصادي	العدد	النسبة المئوية %
عمومي	9	25.7
خاص	25	71.4
مختلط	1	2.9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المؤسسات الخاصة تهيمن على تشكيلة القطاع الاقتصادي للمؤسسات المدروسة بعدد 25 وبنسبة 71.4% ويلي ذلك المؤسسات العمومية بـ 9 مؤسسات أي بنسبة 25.7% وفي الأخير مؤسسة واحدة مختلطة أي بنسبة 2.9% من العينة المدروسة، يدل هذا على أن المنطقة الصناعية المدروسة ينشطها القطاع الخاص بامتياز، كما أن هناك مؤسسة مختلطة واحدة ملكيتها.

7. توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني: يمثل لجدول التالي توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني:

جدول رقم (4-8): توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني

النسبة المئوية %	العدد	الشكل القانوني
40	14	شركة مساهمة SPA
2.9	1	شركة تضامن SNC
48.6	17	ش ذ م SARL
8.6	3	ش ذ ش و ذ م EURL
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة كانت بعدد 17 مؤسسة أي بنسبة 48.6% ويليها شركة المساهمة بعدد 14 أي بنسبة 40% ويلي ذلك المؤسسة ذات الشخص الوحيد بعدد ثلاثة أي بنسبة 8.6%، وشركة تضامن واحدة بنسبة 2.9%. وهذا يدل أن نموذج الشركة ذات المسؤولية المحدودة هو الشكل الأكثر انتشارا من بين الأشكال الأكثر انتشارا في المؤسسات عينة الدراسة.

8. توزيع المؤسسات حسب الحجم:

يبين الجدول التالي توزيع المؤسسات عينة الدراسة موزعة حسب الحجم.

جدول رقم (4-9): توزيع المؤسسات حسب الحجم

النسبة المئوية %	العدد	الحجم
40	14	الكبيرة
42.9	15	المتوسطة
14.3	05	الصغيرة
02.9	01	المصغرة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن المؤسسات المتوسطة تأتي في المرتبة الأولى ب 15 مؤسسة ونسبة 42.9% وهي الأكثر شيوعاً في المؤسسات عينة الدراسة، تليها في المرتبة الثانية المؤسسات الكبيرة ب 14 مؤسسة ونسبة 40%، وتليها 05 مؤسسات صغيرة بنسبة 14.3% وفي المرتبة الأخيرة مؤسسة مصغرة واحدة بنسبة 2.9% من بين المؤسسات عينة الدراسة، وهذا يدل على تنوع المؤسسات عينة الدراسة وعلى مكانة واهتمام المستجوبين بالتحليل المالي بغض النظر عن حجم المؤسسة.

8. مكانة وظيفة التحليل المالي: يبين الجدول التالي توزيع أهمية وظيفة التحليل المالي بالمؤسسة

جدول رقم (4-10): مكانة وظيفة التحليل المالي

مكانة الوظيفة	العدد	النسبة
مكتب مستقل	5	14.3%
مكتب مدمج	16	45.7%
وظيفة	14	40%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن وظيفة التحليل المالي لا تتمتع بالأهمية لدى المؤسسات المدروسة حيث لا توجد إلا في 14 مؤسسة من بين المؤسسات عينات الدراسة.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

نتطرق في هاذ المطلب لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والأساليب الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

أولاً- أداة الدراسة : سنتطرق لتعريف الاستبيان، المحاور المكونة له و نموذج الاستبيان فيما يلي:

1. تعريف الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات القياسية وهو يعتبر من الأدوات المناسبة لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة أو المجتمع الإحصائي.

2. محاور الاستبيان: يتكون الاستبيان من خمسة محاور، نصلها كما يلي:

أولاً. البيانات العامة: يتضمن هذا القسم البيانات العامة موزعة على 9 عبارات، منها 4 عبارات من 1 إلى 4 وهي تتمثل في المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص والخبرة المهنية، والتي تخص

المستجوبين عينة الدراسة، و6 عبارات موائية لها تخص المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية المرقمة من 7 إلى 13 والمتمثلة في نشاط المؤسسة (صناعي، تجاري، خدمي)، والقطاع الاقتصادي (عام، خاص ومختلط) الشكل القانوني للمؤسسة واخير حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة ومصغرة).

بالإضافة إلى سؤال عن أهمية التحليل المالي في المؤسسات التي يشتغل بها المستجوبين عما اذا كان التحليل المالي مكتب مستقل، او مكتب مدمج او وظيفة مستقلة.

**المحور الأول :** عنوانه مساهمة التحليل المالي في تخطيط القرارات المالية والذي يتكون من 8 عبارات من 1 إلى 8، ويقصد بهذا المحور اختبار الفرضية الأولى.

**المحور الثاني:** بعنوان مساهمة التحليل المالي في اتخاذ القرار الاستثماري ويتكون من 10 عبارات مرقمة من 9 إلى 18، والهدف منه هو اختبار الفرضية الثانية.

**المحور الثالث:** عنوانه مساهمة التحليل المالي في اتخاذ القرار التمويلي يتكون من 10 عبارات مرقمة من 19 إلى 26 وهدفه اختبار الفرضية الثانية.

**المحور الرابع :** بعنوان مساهمة التحليل المالي في اتخاذ قرار توزيع الارباح ويتكون من 10 عبارات مرقمة من 27 إلى 37 وهدفه اختبار الفرضية الثانية.

**المحور الخامس:** بعنوان مساهمة التحليل المالي في ترشد القرارات المالية المالية يتكون من 10 عبارات مرقمة من 38 إلى 47 وهدفه اختبار الفرضية الثالثة.

3. نموذج الاستبيان: تم استخدام سلم ليكرت LIKERT الخماسي الذي يتضمن 5 درجات من 1 إلى 5

#### جدول رقم (4-11): مجالات توزيع المتوسط الحسابي

الدرجة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
مجال المتوسط المرجح	1-1.79	1.80-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5.00

المصدر: من إعداد الباحث بناء على العديد من المراجع.

ثانيا: الأساليب الإحصائية: لقد تم استخدام في هذه الدراسة النسب المئوية والتكرارات والانحراف المعياري ومعامل الفا كرونباخ Alfa kronbach ومعامل فيشر والتباين واختبار T- test.

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

1. **الصدق الظاهري: آراء المحكمين:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية وغيرها تم تطوير استمارة الاستبيان التي تخدم الموضوع، حيث تم عرضها أولاً على الأستاذ المشرف وقبوله المبدئي عليها وبعد ذلك تم عرضها على عدت أساتذة لتحكيمها ( الملحق رقم 2 )، فتم تعديلها بتغيير بعض العبارات وحذف البعض الآخر منها وتعديلها بما يتناسب مع محتوى الغاية من الاستبيان، ثم تم عرضها على بعض مدراء المؤسسات بغية أخذ آرائهم بما يخدم الموضوع، وفي الأخير تم ضبط الاستبيان في شكله الاخير ( الملحق رقم3).
2. **ثبات الاستبيان:** من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الفا كرونباخ الذي يبين مدى اتساق عبارات كل محور على حدا من حيث عباراته ومدى تناسبها مع عنوان المحور وكذلك لكل المحاور الخمسة، وهو ما يبين أن العبارات المكونة للاستبيان متناسقة بنائياً وفيما يلي الجدول التالي الذي يبين معامل الفا كرونباخ الخاص بثبات الاستبيان وثبات المحك الذي يقاس بتربيع معامل الفا كرونباخ.

جدول رقم (4-12): معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان

محور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	صدق المحك
محور 1	8	0.688	0.473
محور 2	10	0.826	0.682
محور 3	10	0.669	0.591
محور 4	10	0.762	0.580
محور 5	10	0.88	0.774
كل المحاور	47	0.89	0.792

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.669 و 0.88 وهي معاملات مرتفعة أما المعامل الكلي لكل محاور استمارة الاستبيان معا فقد بلغ 0.89 وهذا يعني أن قيمة الثبات مرتفعة مما يدل أن أداة الدراسة ذات ثبات عالي، وهذا ما يجعل درجة الثقة مرتفعة بصحة استمارة الأسئلة وصلاحياتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة من جهة واختبار فرضياتها من جهة ثانية. ومنه يمكن استنتاج أن أداة الدراسة التي تم اعدادها لمعالجة الموضوع صادقة وثابتة في جميع فقراتها.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضية ومن أجل تحديد الاختبار المناسب نقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة من خلال اختبار شابيرو وويلك Shapiro Wilk.

جدول رقم (4-13): اختبار شبير وويلك للتوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0.717 < 0.05 توزيع طبيعي	0.717	35	المحور الأول
0.003 < 0.005 توزيع طبيعي	0.003	35	المحور الثاني
0.077 < 0.05 توزيع طبيعي	0.077	35	المحور الثالث
0.85 < 0.05 توزيع طبيعي	0.85	35	المحور الرابع
0.28 < 0.05 توزيع طبيعي	0.28	35	المحور الخامس
0.987 < 0.05 توزيع طبيعي	0.987	35	الكلية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن كل محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي سوف نعتمد على الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

✓ تنص الفرضية الأولى: ف1/ يسهم التحليل المالي في تخطيط القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة؟

وباستخدام العينة الأحادية للمتوسطات بالمقارنة مع المتوسط الافتراضي الذي تقدر قيمته ب 3 نجري اختبار t-test الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-14): اختبار t-test للفرضية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول اسهام التحليل المالي في تخطيط القرارات المالية	3.94	0.347	16.11	0.000	دال إحصائياً

المصدر من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم 4-13 يتبين أن اختبار t-test يدل على أن مستوى الدلالة 0.000 و أقل من 0.05 أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يسهم التحليل المالي في تخطيط القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

والتي تنص على أن : ف2 يسهم التحليل المالي في تنظيم اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية المدروسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية يتم تقسيمها إلى فرضيات فرعية كما يلي:

- ف 2-1: يسهم التحليل المالي في اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات الاقتصادية المدروسة
  - ف 2-2: يسهم التحليل المالي في اتخاذ القرار التمويلي لدى المؤسسات الاقتصادية المدروسة
  - ف 2-3: يسهم التحليل المالي في اتخاذ قرار توزيع الأرباح لدى المؤسسات الاقتصادية المدروسة
- و نستخدم t-test من أجل اختبار صحة هذه الفرضيات و الموضحة في الجدول رقم 4-14: التالي

جدول رقم (4-15): اختبار t-test للفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الثاني (القرار الاستثماري)	4.00	0.43	13.51	0.000	دال إحصائياً
المحور الثالث (القرار التمويلي)	3.79	0.46	10.20	0.000	دال إحصائياً
المحور الرابع (القرار توزيع الأرباح)	3.78	0.40	11.42	0.000	دال إحصائياً
الإجمالي (تنظيم القرارات)	3.86	0.34	14.89	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول يتبين أن مستوى الدلالة للمحور الأول يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن الفرضية يسهم التحليل المالي في اتخاذ قرار الاستثمار لدى المؤسسات المدروسة صحيحة ومحقة.

ومن من خلال نفس الجدول يتبين أن مستوى الدلالة للمحور الثاني يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن الفرضية القائلة يسهم التحليل المالي في اتخاذ قرار التمويلي لدى المؤسسات المدروسة صحيحة ومحقة.

من خلال نفس الجدول يتبين أن مستوى الدلالة للمحور الثالث يساوي 0.000 و هو أقل من 0.05 أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن الفرضية القائلة يسهم التحليل المالي في اتخاذ قرار توزيع الربح لدى المؤسسات المدروسة صحيحة ومحقة.

من خلال نفس الجدول يتبين أن مستوى الدلالة للمحاور الثلاثة ( محور قرار الاستثمار، محور قرار التمويل، محور توزيع الأرباح ) يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن الفرضية القائلة يسهم التحليل المالي في تنظيم القرارات في المؤسسات المدروسة.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة ف3 على أن: التحليل المالي يسهم في ترشيد القرارات المالية لدى المؤسسات الاقتصادية المدروسة ومن أجل اختبار هذه الفرضية نستخدم T-TEST والموضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (4-16): اختبار t-test للفرضية الثالثة

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
ترشيد القرارات	3.92	0.47	11.53	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين أن مستوى الدلالة للمحور الخامس يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن الفرضية القائلة يسهم التحليل المالي في ترشيد القرارات المالية لدى المؤسسات المدروسة صحيحة ومحقة.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بتجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين وهما:

ف 4-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهام التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية المدروسة تعزى للبيانات الشخصية للمستجوبين.

ف 4-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهام التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى اصنا المؤسسات الاقتصادية المدروسة تعزى للبيانات العامة للمؤسسات.

نستخدم اختبار فيشر Ficher لهذه الفرضية من أجل معرفة وجود الفروق من عدمها ويعتبر اختبار التباين الأحادي ANOVA الاختبار المناسب لهذه الفرضية و الموضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (4-17): اختبار التباين الأحادي للفرضية الفرعية ف 4-1**

المتغيرات الشخصية	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
المنصب الوظيفي	1.046	0.38	غير دال	لا توجد فروق
المؤهل العلمي	0.821	0.522	غير دال	لا توجد فروق
التخصص	1.85	0.145	غير دال	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	1.117	0.357	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن اختبار التباين الأحادي لكل من المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص والخبرة المهنية له مستوى دلالة أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي أن الفرضية ف 4-1 محققة.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية ف4-2 فان اختبار التباين الأحادي موضح في الجدول رقم 4-17 التالي:

**جدول(4-18): اختبار التباين الأحادي للفرضية الفرعية ف 4-2**

متغيرات المؤسسة	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
النشاط	1.117	0.357	غير دال	لا توجد فروق
القطاع الاقتصادي	0.32	0.72	غير دال	لا توجد فروق
الشكل القانوني	0.99	0.40	غير دال	لا توجد فروق
الحجم	0.53	0.65	غير دال	لا توجد فروق
مكانة وظيفة التحليل المالي في المؤسسة	1.38	0.26	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن اختبار التباين الأحادي لكل من النشاط، القطاع الاقتصادي، الشكل القانوني والحجم ومكانة وظيفة التحليل المالي له مستوى دلالة أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي أن الفرضية ف 4-2 محققة.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتحليل ومناقشة الفرضيات التي تم اختبارها في المبحث السابق، وذلك حسب العبارات المكون لكل محور وترتيبها وفق المتوسط الحسابي مع تقديم التفسير والاستنتاج المناسب لذلك.

**المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى : يسهم التحليل المالي في تخطيط القرارات لدى المؤسسات المدروسة**

نعرض في الجدول الموالي رقم **4-19** عبارات المحور الأول:

جدول رقم (4-19): تحليل عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تساعد معلومات التحليل المالي المخطط المالي على اتخاذ القرارات المالية بكفاءة وفعالية	4.2857	.51856	1	موافق بشدة
2	يسمح التخطيط المالي المستند على معلومات التحليل المالي بترجمة نقدية للأهداف العامة لمؤسستكم	4.0286	.38239	3	موافق
3	يمكن التحليل المالي مؤسستكم القيام بتخطيط السيولة والربحية في الاجل القصير والطويل	4.0571	.41606	2	موافق
4	تستخدم مؤسستكم معلومات التحليل المالي في بناء التنبؤات التقديرية المستقبلية	3.8000	.83314	7	موافق
5	يمكن بواسطة معلومات التحليل المالي المستخدمة في التخطيط المالي للإدارة حشد مواردها المتاحة لمواجهة الظروف الطارئة بسهولة	3.8000	.58410	6	موافق
6	يؤدي استعمال التحليل المالي في التخطيط المالي مؤسستكم من إعداد القوائم المالية التقديرية	3.9714	.61767	4	موافق
7	تسمح أدوات التحليل المالي المخطط في المؤسسة من تقليل آثار حالات عدم التأكد عند اتخاذ القرارات المالية	3.7429	.74134	8	موافق
8	تعتمد مؤسستكم على الموازنات التقديرية في التخطيط المالي دائما	3.8857	.71831	5	موافق
	كل المحور للفرضية الأولى	3.9464	.34737	/	موافق

من خلال الجدول رقم (4-18) يتبين أن العبارة رقم 1 أتت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.51 و هاذ يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3.

وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.05 و انحراف معياري 0.38 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 2 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.02 و انحراف معياري 0.38 و هذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

وجاءت الفقرة رقم 6 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.97 و انحراف معياري 0.61 و هذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

وجاءت الفقرة رقم 8 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.88 و انحراف معياري 0.71 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة البحث يوافقون على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 5 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.8 و انحراف معياري 0.58 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على هذه العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 4 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.8 و انحراف معياري 0.83 و هذا ما يعني أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب.

وجاءت الفقرة 7 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.74 و انحراف معياري 0.74 و هذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب باعتبار متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

وللمحور ككل فإن المتوسط الحسابي للعبارات يساوي 3.94 و بانحراف معياري 0.34 و هذا ما يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارات بالإيجاب باعتبار أن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03.

وهذا يعني أن العبارات الثمانية المكونة لهذا المحور تخدم الغرض الذي من أجله صممت عباراته وهذا يعني أنها تقيس الفرضية التي تنص على أن التحليل المالي يساهم في تخطيط القرارات المالي.

وهذا يعني أن العبارات الثامنة المكونة لهذا المحور تخدم الغرض الذي من أجله صممت عباراته وهذا يدل على أنها تقيس الفرضية التي تنص على أن التحليل المالي يساهم في التخطيط المالي بفاعلية.

#### المطلب الثاني: تحليل و مناقشة الفرضية الثانية

كما أشرنا سابقا أن هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية و قد تم تخصيص لكل منها محور، حيث تم تخصيص المحور الثاني من الاستبيان للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة باتخاذ القرار الاستثماري و المحور الثالث للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة باتخاذ القرار التمويلي وتم تخصيص المحور الرابع للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة باتخاذ قرار توزيع الأرباح كما هو مفصل في الاستبيان.

ولمناقشة هذه الفرضيات نبدأ بالتتابع تحليل فقرات هذه المحاور الثلاثة كما يلي:

#### أولاً: الفرضية ف1/2 يسهم التحليل المالي في اتخاذ القرار الاستثماري

لمناقشة فقرات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى ونعرض جدول فقرات المحور حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (4-20): ترتيب فقرات المحور الثالث القرار الاستثمار

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
موافق	2	.66358	4.1714	يتخذ قرار الاستثمار بعد تقييم الوضعية المالية للمؤسسة قبل تنفيذ المشروع الاستثماري الجديد	9
موافق	1	.51856	4.2857	يوفر نظام المعلومات المحاسبي بشقيه المحاسبي والمالي المعلومات المفيدة لمتخذي القرار الاستثماري	10
موافق	4	.78108	4.0857	تقبل المشاريع الاستثمارية التي لها عائد مالي منتظر من طرف الملاك	11
موافق	8	.73336	3.8571	تقبل المشاريع الاستثمارية التي تكون في حدود الميزانية الرأسمالية المخصصة للاستثمار	12
موافق	6	.72761	4.0000	تفضل المشاريع الاستثمارية التي تعظم من ثروة الملاك بالدرجة الأولى وتزيد من قيمة المؤسسة	13
موافق	5	.65849	4.0857	تزداد كفاءة قرارات الاستثمار كلما تم الاعتماد على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي	14
موافق	3	.66358	4.1714	تقبل المشاريع الاستثمارية التي تعزز ربحية المؤسسة	15
موافق	10	.80753	3.6286	تستخدم مؤسستكم النسب المالي لتقدير العائد المنتظر من طرف الملاك لقبول المشاريع الاستثمارية	16
موافق	7	.61767	3.9714	يتم مراعاة مصادر التمويل المناسبة غالباً قبل اتخاذ قرار الاستثمار	17
موافق	9	.80753	3.7714	يتأثر القرار الاستثماري بالقرار التمويلي	18
		.43891	4.0029	كل عبارات المحور المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بفرضية القرار الاستثماري	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتبين أن:

العبارة رقم 10 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.51، ويدل هذا على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بشدة لأن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي 3.

العبارة رقم 9 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.66، و يدل هذا على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على العبارة بشدة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 3.

العبارة رقم 15 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.17 وانحراف معياري 0.66 وهو ما يدل على أن المستجوبين يوافقون بالإيجاب على العبارة بشدة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 3.

العبارة رقم 11 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.65 و هو ما يدل على أن المستجوبين يوافقون على العبارة بالإيجاب بشدة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 3.

العبارة رقم 14 جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.78 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب بشدة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03.

العبارة رقم 13 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0.72 و هذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة، يوافقون على العبارة بالإيجاب بشدة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3.

العبارة رقم 17 جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.97 و انحراف معياري 0.61 و هذا ما يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03.

العبارة 12 جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 0.73 وهذا ما يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

العبارة رقم 18 في المرتبة التاسعة. بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.80 وهذا ما يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

العبارة رقم 16 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.80 وهذا ما يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

### ثانيا: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية ف2/2 المتعلقة بالقرار التمويلي

لمناقشة فقرات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية ونعرض جدول فقرات المحور حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

### جدول رقم (4-21) ترتيب عبارات المحور الثاني المتعلق بالقرار التمويلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
19	تتم المفاضلة بين مصادر التمويل على أساس تكلفة المصدر التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبية	3.9714	.56806	2	
20	يتم استخدام مصادر التمويل التي تحافظ على استقلالية المؤسسة	3.8857	.75815	3	موافق
21	يتم الاعتماد على معلومات التحليل المالي في المفاضلة بين التمويل الداخلي والتمويل الخارجي	3.7714	.84316	5	موافق
22	يتم استخدام النسب المالية لتقييم أثر قرار اختيار مصادر التمويل المناسبة	3.7429	.70054	7	موافق
23	يتم استخدام القروض لأنها أقل تكلفة من باقي المصادر التمويلية والاستفادة من أثر الرافعة المالية	3.4286	.85011	8	موافق
24	يتم اختيار المزيج التمويلي الذي يناسب الهيكل المالي للمؤسسة بناء على نسب المديونية	3.7714	.80753	6	موافق
25	يؤثر الشكل القانوني لمؤسستكم على اختيار المزيج التمويلي	3.8000	.79705	4	موافق
26	تبين مؤشرات التحليل المالي مدى قدرة المؤسسة على تحمل أعباء التمويل	4.0000	.59409	1	موافق

		.46186	3.7964	كل عبارات محور الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالقرار التمويلي	
--	--	--------	--------	--	--

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول ما يلي:

جاءت الفقرة رقم 26 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0.59 و يدل هذا على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب بشدة لأن المتوسط الحسابي للإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 3.

وجاءت الفقرة رقم 19 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.56 وي دل هذا على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3.

وجاءت الفقرة رقم 20 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.75 ويدل هذا على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3.

وجاءت الفقرة رقم 25 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري 0.79 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة باعتبار أن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3.

وجاءت الفقرة رقم 21 في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.77 وانحراف معياري 0.80 وها يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 3.

جاءت الفقرة رقم 24 في المرتبة السادسة بمتوسط 3.77 وانحراف معياري 0.80 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي.

وجاءت الفقرة رقم 22 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.70 و هذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على الفقرة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 0.3.

وجاءت الفقرة 23 في المرتبة الثامنة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.85 و هذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3.

وللمحور ككل بلغ المتوسط الحسابي 3.97 بانحراف معياري 0.46 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على عباراته الثمانية بالإيجاب لأن متوسط الإجابات كان أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3 ويعني ذلك أن عباراته تخدم الغرض الذي وضعت من أجله، أي أنها تناسب الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بقرار التمويل.

### ثالثاً: مناقشة الفرضية ف3/2 يسهم التحليل المالي في اتخاذ قرار توزيع الأرباح

لمناقشة فقرات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة نعرض جدول فقرات المحور حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في الصفحة الموالية.

### جدول رقم (4-22): تحليل عبارات المحور الخامس المتعلق بقرار توزيع الأرباح.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
موافق	4	3.8571	3.8571	يتم تفضيل احتجاز الأرباح من اجل تنفيذ المشاريع الاستثمارية	27
موافق	5	3.8286	3.8286	يتوقف قرار توزيع الأرباح على قراري الاستثمار والتمويل	28
موافق	10	3.6000	3.6000	تستخدم مؤسستكم النسب المالية في اتخاذ قرارات توزيع الأرباح في اغلب الحالات	29
موافق	2	4.0571	4.0571	نقل قدرة مؤسستكم على توزيع الأرباح عندما تبين النسب المالية ثقل هيكل الديون	30
موافق	1	4.0857	4.0857	نقل قدرة المؤسسة على توزيع الأرباح عندما تكون مثقلة بالديون	31
موافق	3	3.9429	3.9429	تستخدم مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في	32

				توفير المعلومات المفيدة في اتخاذ قرار توزيع الأرباح	
33	يؤثر حجم وعمر المؤسسة على قرار توزيع الأرباح	3.6286	3.6296	8	موافق
34	تدعم وظيفة التحليل المالي بمؤسستكم اتخاذ قرار توزيع الأرباح	3.6286	3.6286	9	
35	تسهم معلومات التحليل المالي المتعلقة بتحليل ربحية السهم المؤسسة من اتخاذ انسب قرار لتوزيع الأرباح	3.7429	3.7429	7	موافق
36	يتم استخدام نسب السوق لتقييم أثر قرار توزيع الأرباح على سعر السهم	3.5143	3.5143	11	
37	يتم تقليل نسبة توزيع الأرباح عندما تكون مؤسستكم بصدد تجسيد مشاريع استثمارية	3.8000	3.8000	6	
	كل عبارات المحور المتعلقة بالفرضية المتعلقة بقرار توزيع الأرباح	3.7896	3.7896		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن العبارات المكونة لهذا المحور المتعلق بقرار توزيع الأرباح جاءت كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 31 بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.7 و هذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب بشدة على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 0.3.

وجاءت الفقرة رقم 30 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.68 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب بشدة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 0.3.

في حين جاءت الفقرة رقم 32 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.53 لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 0.3.

كما جاءت الفقرة رقم 27 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.80، وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على الفقرة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 0.3.

وجاءت الفقرة رقم 28 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.82 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 37 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.79 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة لأن متوسط الإجابات كان أكبر من المتوسط الفرضي 03.

وجاءت العبارة رقم 35 في المرتبة السابعة بمتوسط 3.74 وانحراف معياري 0.70، وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 33 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.73. وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03

وجاءت الفقرة رقم 34 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.94 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على الفقرة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03 على سلم ليكارت.

وجاءت الفقرة رقم 29 في المرتبة العاشرة بمتوسط 3.60 وانحراف معياري 0.77. وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03

وجاءت الفقرة رقم 36 في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي 3.51 و انحراف معياري 0.70 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

وللمحور ككل فإن المستجوبين يوافقون على عباراته بالإيجاب لأن المتوسط الحسابي يساوي 3.78 وبانحراف معياري 0.4 وبالتالي فإن عبارات المحور تخدم الغرض الذي وضعت من أجله وهو قياس الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن التحليل المالي يسهم في اتخاذ قرار توزيع الأرباح.

المطلب الثالث : مناقشة الفرضية الثالثة

ف/3 تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة المتعلقة بترشيد القرارات

لمناقشة فقرات المحور الثالث المتعلق بالفرضية الفرعية ونعرض جدول فقرات المحور حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (4-23): ترتيب عبارات المحور الثالث المتعلق بترشيد القرارات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
38	تستخدم مؤسستكم التحليل المالي في اتخاذ القرار	4.0000	.72761	5	
39	يساعد التحليل المالي إدارة مؤسستكم في اختيار القرار المناسب	4.2857	.51856	1	
40	تساعد أساليب التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية لمؤسستكم	4.1429	.49366	2	
41	تعتمد إدارة المؤسسة على مؤشرات التحليل المالي دائما في ترشيد قراراتها	3.8286	.70651	6	
42	يوفر التحليل المالي المعلومات الضرورية التي يحتاجها متخذي القرار	4.0857	.65849	4	
43	تساعد مختلف أساليب التحليل المالي إدارة المؤسسة في التخطيط المالي	4.0857	.50709	3	
44	يساعد التحليل المالي إدارة المؤسسة في التنبؤ بالإفلاس	3.8286	.92309	8	
45	تعتمد إدارة المؤسسة على التحليل المالي كسياسة داخلية باستمرار لصنع القرارات	3.8286	.85700	7	
46	تستخدم مؤسستكم التحليل المالي أساسا لتقليل حالة عدم التأكد	3.6000	.65079	9	
47	يستخدم التحليل المالي الاستراتيجي لاتخاذ القرار الذي يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية بمؤسستكم	3.6000	.69452	10	
	الكلي	3.9286	.47624		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول يتبين أن العبارة رقم 39 أتت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.28 و انحراف معياري 0.51 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3.

جاءت العبارة رقم 40 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.49 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 43 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.5 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

وجاءت الفقرة رقم 42 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.65 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة البحث يوافقون على العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 38 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0.72 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون بالإيجاب على هذه العبارة لأن متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 41 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.7 وهذا ما يعني أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب.

وجاءت الفقرة 45 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.85 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب باعتبار متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 44 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.92 وهذا ما يعني أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب.

وجاءت الفقرة 46 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.65 وهذا يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب باعتبار متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الفرضي 03.

وجاءت الفقرة رقم 47 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.69 وهذا ما يعني أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارة بالإيجاب.

وللمحور ككل فإن المتوسط الحسابي للعبارات 3.92 وانحراف معياري 0.47 وهذا ما يدل على أن المستجوبين عينة الدراسة يوافقون على العبارات بالإيجاب باعتبار متوسط الإجابات أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 03.

وهذا يعني أن العبارات الثامنة المكونة لهذا المحور تخدم الغرض الذي من أجله صممت عباراته وهذا يعني أنها تقيس الفرضية التي تنص على أن التحليل المالي يساهم في التخطيط المالي بفاعلية.

وهذا يعني أن العبارات الثامنة المكونة لهذا المحور تخدم الغرض الذي من أجله صممت عباراته وهذا يعني أنها تقيس الفرضية التي تنص على أن التحليل المالي يساهم في التخطيط المالي بفاعلية.

#### المطلب الرابع: تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لإسهام التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات المدروسة

كما أشرنا سابقا تنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين هما:

**ف1/4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات المدروسة تعزى للبيانات الشخصية للمستجوبين في عينة الدراسة**


يتبين من هذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنصب الوظيفي والمؤهل العلمي والتخصص يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرارات لدى أفراد العينة المدروسة باعتبار أن التخصص هو يندرج ضمن ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية وأن المنصب الوظيفي لأفراد العينة لهم تقريبا نفس المؤهل العلمي وهو الليسانس كما بين تحليل البيانات العامة في المبحث الأول من هذا الفصل.

ف2/4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات المدروسة تعزى للبيانات المتعلقة بأصناف المؤسسات المدروسة.

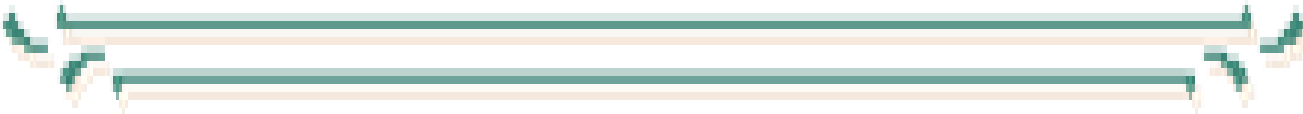
يدل هذا على أن البيانات المتعلقة بالمؤسسات عينة الدراسة لا أثر لها على اتخاذ القرارات يمكن أن يعود لنشاط المؤسسة الاقتصادية، أو القطاع الاقتصادي أو الشكل القانوني أو حجم المؤسسة، ويعود السبب في ذلك إلى أن اتخاذ القرارات لا تربطه صلة تتعلق بمختلف اصناف المؤسسة لدى عينة الدراسة.

## خلاصة الفصل الرابع:

أثبتت الدراسة الميدانية في المؤسسات عينة الدراسة أن التحليل المالي يساهم بمؤشرات عديدة في اتخاذ مختلف القرارات التي لها آثار مالية على مستقبل المؤسسة الاقتصادية ابتداء من التخطيط المالي الذي يعتمد على أدوات التحليل المالي كالموازنات التقديرية لإعداد التنبؤات المستقبلية ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة، إلى اتخاذ القرار الاستثماري، القرار التمويلي وقرار توزيع الأرباح وصولاً إلى ترشيد قرارات المؤسسة كمحصلة نهائية، وقد أثبتت فرضيات الدراسة ما جاء في جانبها النظري من جهة، ومن جهة أخرى ما توصلت له دراسات مماثلة. وتم التطرق في هذا الفصل الى عرض ميدان الدراسة و الادوات الاحصائية المستخدمة المتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المدروسة، حيث تم التأكد من صدق و ثبات الاستبيان بحساب معامل الفا كرونباخ الذي بين ان فقراته تخدم الغرض الذي وضعت من اجله، كما تم اختبار الفرضيات المقترحة وتحللها ومناقشتها التي بينة ان الفرضية الرئيسية التي تنص على ان التحليل المالي يستخدم بصورة فعالة في اتخاذ القرارات المالية و ترشيدها.



# الخاتمة العامة



من خلال ما تم التطرق إليه وعرضه وتحليله في هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي حول التحليل المالي كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات، فإنه أمكن استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات نعرضها في النقاط التالية:

### أولاً: النتائج

من النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- التحليل المالي هو المنظار الذي من خلاله يستطيع المحلل المالي من رؤية واستخلاص المعلومات التي تسمح من توضيح مكانة المؤسسة ماليا مقارنة بمثيلاتها في قطاع الأعمال وتوفير قاعدة معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات المالية من طرف المستخدمين والتخطيط المالي للمستقبل.
- التحليل المالي هو الدراسة التفصيلية للقوائم المالية للمؤسسة وفق منهجية علمية من أجل استخلاص النتائج التي تدل على نقاط القوة والضعف في الوضعية المالية للمؤسسة بهدف ترشيد القرارات المتخذة من طرف المستخدمين الذين لهم مصلحة فيها.
- التحليل المالي هو من أهم الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات التي لها آثار مالية.
- يسمح التحليل المالي بمسح شامل للوضعية المالية للمؤسسة.
- تعدد أساليب التحليل المالي يجعله من بين أفضل أدوات التسيير، فهو يستخدم من طرف مسير المالي ومدقق الحسابات والمحلل المالي للأسهم في الأسواق المالية ومراقبي تقييم الأداء.
- تستعمل أدوات التحليل المالي في القيام بالتخطيط المالي للسيولة والربحية في المؤسسة الاقتصادية.
- لا يمكن معرفة الموقف المالي للمؤسسة بدون استخدام أدوات التحليل المالي.
- يمكن التحليل المالي للمستخدمين من تقليل حالات عدم التأكد عند اتخاذ قراراتهم
- يسمح التحليل المالي بالتنقيب عن المعلومات المالية المتخفية وراء أرقام الكشوف المالية.
- يسمح التحليل المالي بالتنبؤ المالي وبناء الخطط المستقبلية.
- أثبتت الدراسة الاحصائية إن مسؤولي المؤسسات العامة هم على دراية بأهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات وإعداد القوائم المالية التقديرية عكس المؤسسات الخاصة.
- بينت الدراسة الاحصائية أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تتعلق بالبيانات العامة للمؤسسات عينة الدراسة يمكن أن تعود إلى اختلاف أصناف المؤسسات ولا للخصائص المتعلقة بالمستجوبين كالتخصص أو المؤهل العلمي ...

- أكدت الدراسة الميدانية أن التحليل المالي هي أداة أساسية في صنع واتخاذ القرارات المالية، وتؤكددها دراسات سابقة في هذا المجال.
- بينت الدراسة الاحصائية أن وظيفة التحليل المالي لا تحظى بالأهمية في مختلف المؤسسات عينة الدراسة، لأنه في بعض المؤسسات عينة الدراسة لم تخصص مكتب مستقل أو مصلحة مستقلة لوظيفة التحليل المالي.

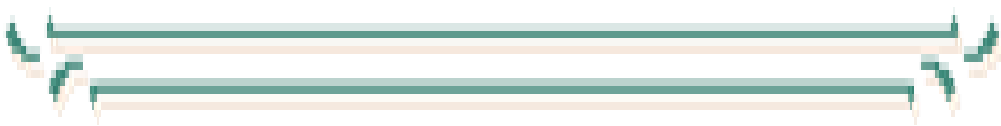
#### ثانيا: التوصيات

- يجب إعطاء المكانة اللازمة للتحليل المالي حتى تزداد فعالية قرارات المؤسسات.
- يجب إلزام المؤسسات إرفاق بقوائمها المالية مؤشرات التحليل المالي الهامة، المتفق عليها مع المحاسبين على المستوى الوطني كقانون من وزارة المالية حتى تزداد شفافية تلك القوائم وتسهل عملية المسائلة لمسئولي المؤسسات وتتعزز حوكمة مؤسساتنا الوطنية.
- بناء نموذج للنسب المالية تلزم به كل المؤسسات الاقتصادية الوطني ليصبح معيارا، يتم من خلاله مقارنة الأداء.
- يجب تنظيم دورات تدريبية للمدراء الماليين والمحاسبين لتحسين كفاءاتهم في التحليل المالي.
- نقترح إعداد مؤشر وحيد يتكون من تشكيلة من النسب المالية الأكثر دلالة عن الوضعية المالية وأداء المؤسسة كدليل وطني .
- إدراج ضمن مجموعات النسب المالية مجموعة أخرى للنسب تبين العلاقة بين رقم الأعمال ومختلف بنود القوائم المالية تسمى نسب القدرة البيعية، باعتبار أن رقم الأعمال يعد من أهم أرقام القوائم المالية على الاطلاق.


#### ثالثا: آفاق الدراسة

يمكن اقتراح مايلي:

- تكييف التحليل المالي للمؤسسات الحكومية.
- دراسة دمج مؤشرات التحليل المالي مع المؤشرات الاجتماعية والبيئية لبناء نموذج جديد للحكم على أداء المؤسسة يغطي هذه الجوانب وعدم الاكتفاء فقط بالجوانب المالية.
- تحقيق التحليل المالي بالشمول لأفراد المجتمع دون تمييز لتجسيد للرقابة المجتمعية أن تلعب دورها في الرقابة المجتمعية.
- استعمال التحليل المالي في المحاسبة الابداعية.



# قائمة المراجع



أولاً: الكتب باللغة العربية

- (1) إبراهيم خليل حيدر، يوسف عبد النبي، مركز دراسات الكوفية، الاسكندرية، 1998.
- (2) أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- (3) أحمد زكريا زكي، نظم المعلومات المحاسبية مدخل معاصر، دار المريخ للنشر، العربية السعودية، 2015.
- (4) أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- (5) أسامة فريد، عمر ومحمد احمد عواد، صناعة القرارات الادارية، مطبعة جامعة عين شمس، مصر.
- (6) أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
- (7) أشرف عبد الرحمن الشيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرأ للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2007.
- (8) إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، الجزء الأول، طبعة 2011، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
- (9) أمين السيد أحمد لطفي: التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2006.
- (10) إنعام باقية وحسن مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة حلب كلية الاقتصاد، سوريا، 2009.
- (11) أوجين برغام، ترجمة محمود فتوح وآخرون ، الإدارة المالية، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2010.
- (12) أوجين برنجهام، ميشيل إيرهاردت، تعريب سرور علي سرور، الإدارة المالية، الكتاب الأول، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2009.
- (13) بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2008.
- (14) بوشنكير ميلود وزغيب مليكة ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2011.
- (15) بول ج ستينبارت ومارشال رومني، نظم المعلومات المحاسبي، تعريب قاسم إبراهيم الحسيني، دار المريخ، الرياض، 2009.
- (16) التحليل المالي، وليد ناجي الحياي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، 2007.
- (17) ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002-2003.
- (18) ثناء علي قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، 2008.

- 19) جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 20) جمال اليوسف، فواز الحموي، الإدارة المالية، منشورات جامعة دمشق، 2009-2010.
- 21) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
- 22) حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المالية والمنظمة، عمان، 1999.
- 23) حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 24) خلدون إبراهيم الشديفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 25) خليل محمد الفراوي، إدارة القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006.
- 26) رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية، الطبعة الأولى، منشورات مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011.
- 27) رشاد العصار وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان 2001.
- 28) زراوي، وعثمان محمد توفيق، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في عملية اتخاذ القرارات، مجلة أبحاث، جامعة صلاح الدين، ص 7، العراق، 1989.
- 29) ستيفن أ موسكوف، مارك ج سيمكن، ترجمة كمال الدين سعيد، الكتاب الأول، دار المريخ، الرياض، 2005.
- 30) سرور علي سرور، تحليل وتصميم النظم، دار المريخ، الرياض، 2002.
- 31) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 32) سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 33) سيد عطا الله السيد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الرية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 34) شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 35) شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية، الجزء الأول، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر، 2008.
- 36) طلال الكداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.
- 37) طلبه زين الدين، طاهر الشيخ، نظم دعم اتخاذ القرار، مطبعة جامعة عين شمس، مصر.

- (38) عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- (39) عبد الحليم كراجه، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، 1991.
- (40) عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية والحاسوبية، دار الثقافة للنشر، عمان، 1998.
- (41) عبد الصاحب نجم عبد وهشام عباس عبيدة، دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للموازنة الرأسمالية.
- (42) عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
- (43) عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
- (44) عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- (45) عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007.
- (46) عبد المعطي أرشيد، حسني خريوش، أساسيات الإدارة المالية، عمان، 1995.
- (47) عثمان الكيلاني وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2000.
- (48) عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد النعيمي، التحليل المالي والتخطيط المالي، اليازوري، الأردن، 2008.
- (49) علاء الدين عبد الرزاق محمد السالمين، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- (50) علي خلف حجاججة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر، الأردن، 2010.
- (51) علي محمد رابعة، الإدارة المالية، عمان، 1989.
- (52) الغالي بن إبراهيم، تحليل الربحية التجارية لاتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- (53) فايز تيم، الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (54) فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013.
- (55) فرد وستون، يوجين برجهام، ترجمة عبد الرحمن دعالة بيك، عبد الفتاح السيد النعماني، التمويل الإداري، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1993.
- (56) فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2017.
- (57) فيصل جميل السعايدة، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.

- 58) فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، اطار نظري ومحتوى عملي، دار المسيرة للنشر، عمان ، الأردن، 2013.
- 59) قاسم محمد إبراهيم الخبيثي، زياد حمد يحيى الشقة، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحدباء للطباعة والنشر، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق، 2003.
- 60) كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
- 61) كنجوعبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد ، الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان، 1997.
- 62) مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012.
- 63) محسن أحمد الخضيرى، التمويل بدون نقود، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
- 64) محمد الصالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2006
- 65) محمد بوتين، المحاسبة المالية ومعايير المحاسبة الدولية، Eurl Pages Blue internationales maison d'édition pour l'enseignement et la formation،
- 66) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، اساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 67) محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999.
- 68) محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 69) محمد صالح، نهال فريد ورسمية قرياقص، الإدارة المالية، الإسكندرية، 2001.
- 70) محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل، عمان الأردن، 2013.
- 71) محمد فريد صحن واسماعيل السيد وإبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 72) محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
- 73) محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
- 74) محمد مطر، التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 75) محمد يونس خان وهشام صالح غرابية، نيويورك، 1986.
- 76) محمود عبد الحكيم الخلايلة، التحليل المالي، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2014.
- 77) مرسي محمد منير، الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1997.
- 78) منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الاسكندرية، 2000.

- (79) منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر.
- (80) منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف،
- (81) مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (82) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- (83) ناصر محمد العذيلي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993.
- (84) نجوى أحمد واخرون، دراسات في نظم المعلومات المحاسبية، منشورات جامعة عين شمس، مصر، 2018-2019.
- (85) نضال محمود الرمحي، زياد عبد الحليم الذبيبة، نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة، عمان، 2011.
- (86) نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- (87) نعيم نصر داوود، التحليل المالي باستخدام برنامج اكسل، دار البداية، الأردن، 2012.
- (88) نهال فريد مصطفى وطارق مصطفى الشهاوي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2013/2014.
- (89) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009.
- (90) هشام أحمد عطية، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- (91) وجدي حامد حجازي، تحليل القوائم المالية في ظل المعايير المحاسبية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011.
- (92) وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007.
- (93) وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007.
- (94) ياسمين ممدوح سليمان، المحاسبة البيئية، مؤسسة شباب الجامعة، 2018.
- (95) يوسف بومدين وفاتح ساحل، تيسير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس، الجزائر، 2016.
- ثانياً المجالات:**

(1) تفرات يازيد، استخدام ادوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، BCR بولاية سطيف للفترات 2011-2014.

2) حسان بوبعاية، محمد يعقوبي، مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجية في ترشيد قرارات البنوك التجاري الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة، ملة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، العدد 2014، 11.

3) عبد الصادق اسامة سعيد، التقييم المحاسبي لكفاءة وفعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ظل عولمة النشاط الاقتصادي بالتطبيق على البيئة المصرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، كلية التجارة بني سويف، السنة الثانية عشرة، العدد الثاني، يوليو 2002.

4) عبد الغني دادن، قرار التمويل تحت تأثير الضرائب وتأثير تكلفة التمويل، مجلة الباحث، عدد 06، 2008.

5) عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 4، 2005.

6) عبد الله رائد عبد الخالق، مقومات وفعالية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدهد، العدد 10، بغداد، 1999.

7) كريمة علي الجوهر وخديجة جمعة مطر، دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الذكاء الاقتصادي، مجلة الاقتصاد والإدارة، عدد 7، 2016، بغداد.

8) محمد دباغية، ابراهيم خليل السعدي، اثر العوامل البيئية على كفاءة وفعالية نظام المعلومات المحاسبي في شركات التامين الاردنية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 90/2011، الاردن.

9) محمد فوزي، استخدام أدوات ومعايير التحليل المالي في ترشيد وتقييم كفاءة القرار الائتماني والاستثماري، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 25، يونيو 2014.

10) هاشم حسن حسين، العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في الشركات المساهمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع، أيار 2008.

### ثالثا: الأطروحات الجامعية

1) حاج قويدر قورين، أهمية بناء وتطوير نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (إسقاط على حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، 2013/2012، الجزائر.

2) سلافة محمد إبراهيم هيبية، استخدام نظم المعلومات الإدارية في ترشيد اتخاذ القرار في قطاع التأمينات الاجتماعية 1993، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

3) منصور الزين، آليات ترقية وتشجيع الاستثمار، كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

ثالثا: المقالات والملتقيات

- 1) بالرقى تيجاني، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في الأسواق المالية الناشئة، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.
- 2) بن زعيبط وهيبية، مواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، مداخلة في الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد أيام 14 و 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 2009.
- 3) بوقرة رايح، منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد أيام 14 و 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 2009.
- 4) حديد نوفل، نظم المعلومات الحديثة في خدمة الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012.
- 5) حنان بن عوالي وعبو هودة، فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات، مداخلة في الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية المنعقدة أيام 14 و 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 2009.
- 6) ربيع عبد الرؤوف محمد عامر، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسة والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتهما، مداخلة في الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية المنعقد أيام 14 و 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 2009.
- 7) شريف غياط، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر.
- 8) طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته (تصوومقترح)، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد ايام 14 و 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر.
- 9) عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 4، 2005
- 10) عمار عماري وآخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، مداخلة في الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، أيام 27-28/09/2005، الجزائر.
- 11) ماضي بلقاسم ويوشويشة رقية، البرمجة الخطية لاتخاذ القرارات بالمؤسسة، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية المنعقد ايام 14 و 15 أبريل 2009، منشورات كلية الاقتصاد، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر.

رابعاً: القوانين والمراسيم

(1) الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74..

(2) القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها ومدونة الحسابات وقواعد سيرها.

(3) المرسوم التنفيذي رقم 08-156 الصادر في 26 ماي 2008.

خامساً: الكتب باللغة الأجنبية

- 1) Bachy et Michel Sion, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009.
- 2) Brennemannet et S Sépari, économie d'entreprise, édition Dunod, Paris, 2001.
- 3) Bruno Bachy et Michel Sion, Analyse Financière des comptes consolidés Normes IFRS, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009.
- 4) Chantal Buissart et M. Benkaci, Analyse financière, Berti edition, Alger, 2011.
- 5) Denis Babusiaux, décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise, economica, Paris, 1990.
- 6) DovOgien, Gestion financière de l'entreprise, Dunod, P4, Paris, 2008.
- 7) Francial Statement Analysis, 10 édition, K.R Subereamanyamend John, Wild, Me Grow Hill, New York, p 13.
- 8) Georges Legros, Mini Manuel de finance d'entreprise, Dunod, Paris, 2010.
- 9) Horgren.C end Foster. G, CostaAccountingManagerialEmpasis, 8 ed, prentice-hall International Inc, 1994, p 685.
- 10) Hubert de la Bruslerie, Analyse financière, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
- 11) Jan B King, Business Plans to game plans : pratical system for turning stratiges into action, revised édition
- 12) Jaqueline Delahaye et Florence Delahaye, finance d'entreprise, Dunod, France, 2008.
- 13) Jaques C. et Roland G, décision d'investissement, Pearson éducation, France, 2003.
- 14) Jean- François Binin et Brigitte Fournie, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, édition Breal, Paris, 1998.
- 15) Jean Pierre Lahille, Analyse financière 3 ed, Dunod, Paris, 2007.
- 16) Jérôme C et Jacky Coehl, Analyse financière, Pearson, 2006 .
- 17) JeromeCaby et Jacky Koehl, Analyse financière Pearson édition, Darios.
- 18) LawranceGitman, Principles of managérial finance, 5 éd, USA, harper collins, 1988.
- 19) Luc Bernet Holland, Pratique de l'analyse financière, Dunod, Paris, 2009.
- 20) Lucas, H-Jr, information concepts for management, Mc Grow-Hill, NY, 1981.
- 21) Marian Bruk Wood, Marketing Planning, .new jersey, USA, 2004.
- 22) Norbert T.G, finance d'entreprise, édition d'organisation, France, 2001.
- 23) Olivier Meier, Dico du Manger 500 clés pour comprendre et agir concepts, théorie et pratiques ; Dunod, Paris, 2009.
- 24) Pascal Barneto et Georges Gregorio, finance manuel et applications, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
- 25) Pierre Vernimmen, Finance d'entreprise, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, paris, 2016.
- 26) Richard A Bradley Stewart Myers, Pierre Laroche, principes de gestion financière des sociétés, 2<sup>ème</sup> édition, Mc Gr Luc Bernet Rolland, pratique de l'analyse financière, Dunod, 2009aw-Hill, 1992, Canada.
- 27) Richard A. Brealey et Stewart C. Myers et Pierre Laroche, Principes de gestion financière des sociétés, 2ème édition, McGraw-Hill, Québec, 1992.
- 28) Robert Reix, Traitement des Informations, Édition Vuibert, 2001.

- 29) Roger A FORMISANO, managers guide to strategy, McGraw- Hill, USA,2004.  
30) Serge Everaert, Analyse et Diagnostic Financiers, édition Eyrolles, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1992.

سادسا: المواقع الإلكترونية

1. <https://hrdiscussion.com/hr87005.html>. بتاريخ 20/01/2017، 18.45
2. Ahmed Faragbb Flash.net/149-topie, 29/04/2017 à 13 :36h.
3. [www.acc4arab.com/acc/1888](http://www.acc4arab.com/acc/1888),date:20/03/2018, 15.48.
4. <http://al3loom.com/?p=1770>. بتاريخ 26/03/2018، 00سا 25د.
5. [site.iugaza.edu.ps/1852](http://site.iugaza.edu.ps/1852) بتاريخ 01/04/2018 على الساعة:

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استخدامات التحليل المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية باعتباره من الأساليب العلمية التي يكثر استخدامها في الإدارة المالية لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة من جميع جوانبها، ومن خلال مختلف أدوات التحليل المالي التقليدية والحديثة يمكن اتخاذ القرارات عبر مراحل التخطيط المالي والتنظيم واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض إجراء الدراسة الميدانية حيث تم تطوير أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة مكونة من 35 مؤسسة اقتصادية بالمنطقة الصناعية ببحر بوعيريج مع استخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة التطبيقية إلى إثبات صحة الفرضيات المقترحة، إذ أن التحليل المالي يساهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية وتوجيه متخذي القرار صوب القرارات المناسبة. الكلمات المفتاحية: التحليل المالي، مؤشرات التحليل المالي، اتخاذ القرار، القرار الاستثماري، القرار التمويلي، قرار توزيع الأرباح، التخطيط المالي.

### Abstract :

The purpose of this study is to highlight the use of financial analysis in rationalizing decisions in the economic corporation as a scientific method frequently used in financial management to assess the financial position of the corporation in all its aspects; and through various traditional and modern financial analysis tools. Decisions can be made through the stages of financial planning, organization, investment decision making, financing and dividend distribution.

The descriptive analytical approach was used for the purpose of conducting the field study, where a questionnaire was developed and distributed to a sample of 35 economic corporations in the industrial area of Borj Bouarreridj with the use of the SPSS program.

The findings of the study validated the proposed hypotheses, as financial analysis contributes effectively to decision-making in economic institutions and directs decision makers towards appropriate decisions.

**Keywords :** *Financial Analysis - Financial Analysis Indicators - Decision Making - Investment Decision - Financing Decision - Dividend Decision - Financial Planning.*

### Résumé :

Le but de cette étude est de mettre en évidence l'utilisation de l'analyse financière dans la rationalisation des décisions dans l'entreprise économique comme une méthode scientifique fréquemment utilisée dans la gestion financière pour évaluer la situation financière de l'entreprise sous tous ses aspects, et à travers divers outils d'analyse financière traditionnels et modernes. Les décisions peuvent être prises à travers les étapes de la planification financière, de l'organisation, de la prise de décision d'investissement, du financement et de la distribution des dividendes.

L'approche analytique descriptive a été utilisée dans le but de mener l'étude sur le terrain, où un questionnaire a été élaboré et distribué à un échantillon de 35 entreprises économiques dans la zone industrielle de Borj bouarreridj avec l'utilisation du programme SPSS.

Les conclusions de l'étude ont validé les hypothèses proposées, car l'analyse financière contribue efficacement à la prise de décision dans les entreprises économiques et dirige les décideurs vers des décisions appropriées.

**Mots-clés:** *Analyse Financière - Indicateurs d'Analyse Financière - Prise de Décision - Décision d'Investissement - Décision de Financement - Distribution de Dividendes - Planification Financière.*