

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في علوم التسيير

تخصص: مالية مؤسسات

تحت عنوان

دور التخطيط المالي في إستمرار الوجود

الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لشركة الانتاج الميكانيكي والنحاسية (2015/2013) -وحدة عنابة-

إشراف الأستاذ:

-سعدو عادل

إعداد الطلبة:

-شايب نبيلة

-جميلي مسعودة

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التشكر

بداية نحمد الله عز وجل الذي منحنا القوة والصبر ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف:

سعدو عادل الذي نكن له احتراماً خاصاً، اعترافاً منا بفضلته الكبير، من خلال إشرافه على مذكرتنا، والإرشادات والنصائح القيمة التي قدمها لنا والتي أفادتنا كثيراً في بحثنا هذا.
كما نشكر الأستاذ قلاب الذي لم يبخل علينا بالمساعدة.

وإلى كل أساتذتنا الكرام من الطور الابتدائي إلى الجامعي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية بالجبار على المعلومات المقدمة وحسن المعاملة التي تلقيناها من طرفهم.

إلى كل من ساعدنا و دعمنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل.

طالبين من المولى عز وجل أن ينفع به غيرنا.

فالحمد لله حتى يرضى

والحمد لله إذا رضى

والحمد لله بعد الرضا

مسعودة، نبيلة

إهداء

يا رب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد أن

ترضى

فأعني ربي على شرك وذكوك وحسن عبادتك

والصلاة والسلام على قدوتي وحببي محمد " صلى الله عليه وسلم "

أهدي عملي هذا إلى:

جنتي وسر حياتي، إلى جوهرتي سر وجودي وروح جسدي

إلى الحبيبة الغالية أمي

إلى الذي هدبني ورباني على مكارم الأخلاق وأفنى حياته من أجل أن يراني

فهي هذا المستوى، إليك أبي الغالي

إلى أخواتي العزيزات: عبلة، نسيمة، سميرة، مروة ورونق اللاتي كنن سنًا

لي فهي هذا العمل.

إلى أخوي العزيزين على قلبي: عماد وفاروق.

إلى براعم الأسرة: عبد العالي، عبد المؤمن أبة والوفاد الجديد براء.

إلى رفيقة دربي أختي وصديقتي أمينة وإلى الصديقات العزيزات: خديجة

بديعة، آسيا.

إلى صديقتي وزميلتي في البحث: نبيلة

إلى صديقاتي وزميلات الدراسة: إيمان، سارة، نرجس، أمينة، حبيبة، أميرة

إلى كل عائلتي صغيرا وكبيراً.

وإلى كل من نسيتهم مذكرتي ولم تنسهم مفكرتي.

وخير الختام الصلاة على خير الأنام

مسعودة

إهداء

لك الحمد ربي كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، تم بعونك انجاز هذا
العمل طلي وسلم على سيد الخلق محمد صل الله عليه وسلم.
أهدي عملي هذا إلى:

إلى من كان ميزانا للعدل إلى من كان مضجعا لأجلي إلى أعظم رجل في
الدنيا، إلى أبي الغالي أطل الله في عمره - علي -
إلى من ربطني وسهرت الليالي من اجلي إنارة دربي، إلى من كانت دائها
كتاب نصح مفتوح أمامي إلى من علمتني أن أكون كي أبح وكيفية اتعب
لأنال العلا إلى أمي الغالية - وريدة -
إلى سدي في الحياة إخوتي: أسامة، ريان، إلى أجدادي وجداتي: أحمد -
عرجونة، أحمد - الزهرة.

إلى خالتي: فاطمة وأولادها، زينة وبناتها، برنية وأولادها. سعاد وأولادها
دليلة وأولادها.

إلى أخوالي: العياشي وأولاده، سليمان وأولاده.
إلى صديقتي و زميلتي في العمل: مسعودة
إلى صديقتي وزميلاتي في الدراسة: إيمان، أمينة، سارة، نرجس، إيمان،
بدیعة، آسيا، حبيبة، أميرة.
وإلى صديقتي: حليم عربي، ناصر حجابي

نديلة

فهرس

الأشكال

والمجاول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	أحد الهياكل التنظيمية لوظيفة الإدارة المالية	(1-2)
49	تحديد نقطة التعادل هندسيا	(2-2)
51	العلاقة غير الخطية في سلوك الكلف والإيرادات	(3-2)
57	متغيرات الدراسة	(1-3)
62	الهيكل التنظيمي لشركة الإنتاج الوطني والنحاسية	(2-3)
68	يوضح نقطة تعادل المؤسسة لسنة 2013	(3-3)
71	يوضح نقطة تعادل المؤسسة لسنة 2014	(4-3)
73	يوضح نقطة تعادل المؤسسة لسنة 2015	(5-3)

فهرس الأشكال والجداول

ثانيا: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	رقم الأعمال المحقق خلال سنتي 2013 و 2014	(1-3)
61	يوضح كمية الإنتاج لسنتي 2013 و 2014	(2-3)
65	يوضح حساب التكاليف الثابتة لسنة 2013	(3-3)
66	حساب التكاليف المتغيرة لسنة 2013	(4-3)
67	يوضح حساب رقم الأعمال عند التعادل لسنة 2013	(5-3)
69	يوضح حساب التكاليف الثابتة لسنة 2014	(6-3)
70	حساب التكاليف المتغيرة لسنة 2014	(7-3)
70	يوضح حساب رقم الأعمال عند التعادل لسنة 2014	(8-3)
71	حساب التكاليف الثابتة المتوقعة لسنة 2015	(9-3)
72	حساب التكاليف المتغيرة المتوقعة لسنة 2015	(10-3)
73	يوضح رقم الأعمال المتوقع عند التعادل لسنة 2015	(11-3)

فهرس

المحتويات

I	التشكر.....
II	الإهداء.....
IV	ملخص الدراسة.....
V	الفهرس.....
V	فهرس الأشكال.....
V	فهرس الجداول.....
ب-ج	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: أساسيات حول التخطيط المالي.....
10	المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي.....
17	المبحث الثالث: مجالات التخطيط المالي.....
26	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية.....
28	تمهيد.....
29	المبحث الأول: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية.....
36	المبحث الثاني: وظيفة الإدارة المالية كإطار للوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية.....
47	المبحث الثالث: تخطيط الربحية في المؤسسة الاقتصادية كإطار لاستمراريتها وظيفيا.....
53	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية.....
55	تمهيد.....
56	المبحث الأول: الطريقة المنهجية المتبعة في الدراسة.....
58	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....

الفهرس

65	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.....
75	خلاصة الفصل.....
77	الخاتمة.....
81	المراجع.....
84	الملاحق.....

مقدمة

المقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي والعمود الفقري للاقتصاد والنواة الأساسية لجميع الأنشطة الاقتصادية وإحدى دعائم التنمية في أي دولة في العالم، حيث تمارس المؤسسة الاقتصادية مجموعة من الوظائف التي تعد بمثابة حجر الأساس لكيونيتها ودوام نشاطها، ومن أهمها نذكر وظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الإدارة المالية وتعتبر هذه الوظائف الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية.

ومع التحديات الراهنة والظروف المختلفة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية والتي تفرض على هذه المؤسسات التأقلم مع الواقع والتحديات للتمكن من البقاء والاستمرارية في عالم الاقتصاد وفي ظل هذه الظروف التي تتميز بالتغير السريع وعدم التأكد، وجب على المؤسسات الاقتصادية أن تحدث أساليب عمل مختلف وظائفها تماشياً مع مختلف التغيرات وجعلها تعمل وفقاً لمعايير حديثة ومتطورة.

وبما أن وظيفة الإدارة المالية تعتبر أهم وأبرز وظائف المؤسسة الاقتصادية كونها هي التي تضمن تحقيق الربح لهذه المؤسسات، وجب على هذه الأخيرة تحديثها وتطويرها حتى تساير الظروف الاقتصادية. فوظيفة الإدارة المالية هي التي تحدد مستقبل وإمكانية استمرار المؤسسة الاقتصادية في النشاط الذي خلقت لأجله عن طريق قيامها بمختلف الأنشطة والوظائف المنوطة بها ومن بينها وظيفة التخطيط المالي هذه الوظيفة التي يمكن وصفها بأنها المنهج والمسلك الذي سوف تتبعه الإدارة في المؤسسة الاقتصادية من أجل مواجهة مشكلة عدم التأكد المتعلقة بالظروف المحيطة بالمؤسسة واقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وتسطير أهدافها بشكل أكثر دقة مما يساعدها على المضي قدماً، في جو أكثر أماناً واستقراراً.

إشكالية الدراسة:

ومن هنا تنبثق إشكالية بحثنا التي يمكن حصرها في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للتخطيط المالي أن يلعب دوراً في تحقيق الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

كما يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يتسنى للمؤسسة الاقتصادية القيام بتخطيط مالي جيد يحقق لها أهدافها؟
- فيما تكمن العلاقة بين وظيفة الإدارة المالية والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تعتمد المؤسسة الوطنية للإنتاج الميكانيكي والنحاسية على التخطيط المالي من أجل ضمان بقاءها واستمراريتها وظيفياً؟

فرضيات الدراسة:

ومن أجل الوصول إلى نتائج موضوعية قمنا باقتراح فرضيات كمحاولة منا للإجابة على التساؤلات السالفة

الذكر:

- من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن تتبنى تخطيطا ماليا يركز على أسلوب علمي ويتميز بالمرونة في الأداء والتنفيذ.
- تكمن العلاقة بين وظيفة الإدارة المالية والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية بضمان توفير الميزج التمويلي الملائم لها.
- إن المؤسسة تعتمد على التخطيط المالي من أجل التخطيط المستقبلي الجيد لأنشطتها.

مبررات اختيار الموضوع:

- إن اختيار موضوع التخطيط المالي لم يكن بمحض الصدفة بل جاء لعدة أسباب منها:
- أهمية موضوع التخطيط بصفة عامة والتخطيط المالي بصفة خاصة لدى المؤسسات الاقتصادية.
- كون موضوع التخطيط المالي هو من أهم المواضيع التي يمكن طرحها بحيث تتوافق مع تخصص مالية المؤسسة.
- الرغبة الشخصية في معرفة ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على دراية بضرورة التخطيط المالي وهل تقوم بتطبيقه فعلا.
- كون المؤسسة الاقتصادية مهما كان حجمها تسعى في النهاية إلى إثبات وجودها وتحقيق الربح ومحاولة معرفة مدى مساهمة التخطيط المالي في ذلك.

أهمية الموضوع:

- تكمن أهمية الموضوع المختار في مجموعة من النقاط والتي يمكن أن نذكر من بينها:
- إبراز أهمية التخطيط المالي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- إبراز دور الإدارة المالية كوظيفة أساسية في المؤسسة الاقتصادية.
- توضيح العلاقة بين كل من التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية.

الهدف من اختيار الموضوع:

- إن تحقيق الربح واستمرار المؤسسة في نشاطها يعتبران أسمي هدفان لأي مؤسسة اقتصادية لذا فإن هدف اختيارنا للموضوع هو:
- تسليط الضوء على أهمية التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية عامة.
- تسليط الضوء على مدى تطبيق التخطيط المالي في المؤسسات الجزائرية.
- إظهار مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على التخطيط المالي ووظيفة الإدارة المالية بصفة عامة لتحقيق الربح وضمان وجودها الوظيفي.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: ترتبط هذه الدراسة بالكيفية التي يطبق بها التخطيط المالي في المؤسسات حيث أسقطنا الدراسة على المؤسسات الجزائرية أين اخترنا المؤسسة الوطنية للإنتاج الميكانيكي والنحاسية.
- الحدود الزمنية: حددنا المجال الزمني للدراسة من سنة 2013 إلى سنة 2015.

المنهج المستخدم في الدراسة:

تستدعي طبيعة الموضوع استخدام عدة مناهج لتفي بأغراض الموضوع فالمنهج الوصفي التحليلي هو أمثل منهج لدراسة ما يتعلق بالجانب النظري أين اعتمدنا عليه من أجل تغطية الجانب المتعلق بالتخطيط المالي، المؤسسة الاقتصادية وكذا الإدارة المالية والجانب الموضح للوجود الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد استندنا إلى منهج دراسة حالة لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية لعملية التخطيط المالي وإيضاح مدى مساهمته في استمرارية المؤسسة وظيفيا انطلاقا مما قدم لنا من معلومات من طرف المؤسسة المستقبلية.

أدوات الدراسة:

قد اعتمدنا في دراستنا هذه على جملة من الأدوات والتي كانت مرجعنا للحصول على المعلومات والمتمثلة في الكتب، المقالات، المذكرات، مواقع الإنترنت والتي لها صلة بالموضوع أما الأدوات المستخدمة في الفصل التطبيقي كانت تتوزع على المقابلة الشخصية والملاحظة أيضا الوثائق المالية والمحاسبية والميزانيات.

الدراسات السابقة:

تتبعنا الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات:

دراسة (قادري حنين، 2013) بعنوان "أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية" حيث تناولت الدراسة موضوع التخطيط المالي وكيفية مساهمته في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية وقد ركزت هذه الدراسة على أحد الأدوات الأساسية للتخطيط المالي ألا وهي الميزانية التقديرية حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين كل من الميزانية التقديرية والقرارات المتخذة من طرف المؤسسة الاقتصادية وهنا تم تطبيق الدراسة على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة لإسقاط الدراسة عليها حيث توصل البحث إلى مجموعة من النقاط أهمها:

- أن هناك مركزية في التسيير وتحسين القرارات.
- أن المؤسسة الأم هي التي تقوم بتحديد الأهداف وبالتالي إعداد الموازنات وفقا لتلك الأهداف فهي تعتمد على تخطيط الأهداف باستعمال الموازنات وذلك من أجل تحسين الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة.
- التخطيط المالي هو أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها وذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي من أجل ترشيد القرارات.
- أن التخطيط المالي يساعد في ترشيد القرارات عن طريق أدواته والتي من أهمها الموازنة التقديرية

دراسة (سومر أوتاني، 2009) بعنوان "التخطيط المالي" وقد تناولت الدراسة موضوع التخطيط المالي كأهم وظيفة من وظائف الإدارة في المؤسسة الاقتصادية وقد تم تخصيص جزء من البحث لدراسة تخطيط الربحية كأحد أهداف المدير المالي من خلال تحديد تأثير خطط الإدارة على ربحية المشروع وتوصلت الدراسة إلى نتائج هي:

- أن الخطط التي تقوم إدارة المؤسسة بإعدادها لفترة زمنية محددة تمهيداً للمدير المالي من ناحيتين رئيسيتين الأولى أن هذه الخطط تؤثر على المقبوضات والمدفوعات النقدية وثانياً أنه ينبغي على المدير المالي أن يقوم بإعداد تقديرات وتنبؤات تحدد أثر خطط الإدارة على ربحية المشروع.

هيكل الدراسة:

بهدف معالجة الموضوع والإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث أجزاء أولهم مقدمة وآخرهم خاتمة كالتالي:

- الفصل الأول: وجاء تحت عنوان الإطار النظري للتخطيط المالي وجاء على ثلاث مباحث، كان أولها أساسيات حول التخطيط المالي وقد قمنا بتقسيمه إلى أربع مطالب، أما المبحث الثاني فعنون بأدوات التخطيط المالي وقد جاء على أربعة مطالب، أما المبحث الثالث فقد جاء تحت عنوان مجالات التخطيط المالي وجاء هو أيضاً على أربعة مطالب.
- الفصل الثاني: وقد تناول العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث تناولنا في أولها أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية وجاء على أربع مطالب، أما المبحث الثاني فقد تناول الإدارة المالية كإطار للوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية وجاء على خمسة مطالب، أما المبحث الثالث فقد جاء تحت عنوان تخطيط الربحية في المؤسسة الاقتصادية كإطار لاستمراريتها وظيفياً وقد جاء على خمس مطالب.
- الفصل الثالث: وهو الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، وقد جاء هذا الفصل على ثلاث مباحث كالتالي، المبحث الأول تعلق بالطريقة المنهجية المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثاني فتمحور حول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الأخير الذي تعلق بعرض ومناقشة النتائج من خلال تحديد نقاط التعادل للسنوات 2013، 2014، 2015 على التوالي والتعليق عليها ومعرفة كيف يمكن للمؤسسة استغلالها من أجل تحقيق الأرباح وبالتالي ضمان وجودها وظيفياً.

الفصل

الأول

تمهيد

التخطيط بشكل عام هو عمل ذهني، موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها الإنسان في حاضره من أجل مواجهة ظروف مستقبلية، ويهدف التخطيط في محصلته إلى تطويع المستقبل وإلى تقليل حالة عدم التأكد، والحد من عوامل المصادفة والخطر.

ويعتبر التخطيط في المجال الاقتصادي من أهم الوظائف الإدارية لأي نشاط اقتصادي، لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط. فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل، والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها، يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ أفضل القرارات.

ومن هذا المنطلق، فقد اهتمت الإدارة في المؤسسة الاقتصادية، بضرورة التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل المؤسسة كأحد جوانب التخطيط، حيث ترجع أهميته إلى ضرورة الربط بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل في المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم ذكره، فنحن بصدد دراسة التخطيط المالي، من خلال التطرق إلى جانبه المفاهيمي والذي يبرز تعريفه، أهميته، أنواعه، مراحلہ... الخ. هذا في المبحث الأول من الفصل، أما المبحث الثاني فقد خصصناه إلى دراسة مختلف الأدوات التي تندرج ضمن التخطيط المالي، أما المبحث الثالث من الفصل فقد تطرقنا فيه إلى جوانب التخطيط المالي.

المبحث الأول: أساسيات حول التخطيط المالي

كون التخطيط المالي هو أحد الركائز الأساسية التي تبني عليها اقتصاديات أي مؤسسة، سواء كانت تجارية أو خدمية، فهو يمثل حجر الأساس لانطلاقها في عالم المال والأعمال. لذا، فمن الضروري أن يتم التطرق إلى أهم النقاط الأساسية التي تبرز أهم جوانبه الضرورية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط المالي

توجد العديد من التعاريف للتخطيط المالي، التي تركز جملها على النقاط الضرورية له، والتي تؤكد على أهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: تعريف التخطيط المالي

لقد أعطيت عدة تعاريف للتخطيط المالي، وسيتم التعرض لبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام ويمكن تعريف:

التخطيط المالي على أنه: "أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل، والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل"¹، من هذا التعريف يتضح أن التخطيط المالي يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والتنبؤ به.

ويمكن كذلك القول أن التخطيط المالي هو: "اتخاذ القرارات بما سيتم عمله لمواجهة التطورات التي ستنشأ في المستقبل، والتخطيط لمواجهتها، وهذه التطورات وليدة لعوامل متعددة، منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، وهذه العوامل تجعل من الخطط التي يضعها المدير المالي مرنة لمواجهة التطورات غير المتوقعة"². من هذا التعريف يتضح لنا أن التخطيط المالي يركز على مجموعة من القرارات، ودراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ويمكن أيضاً تعريف التخطيط المالي على أنه: "مجموعة من النشاطات الإدارية، التي تهدف إلى تكييف المؤسسة مع المستقبل، وإلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات، تساعد على الحصول على النواتج المطلوبة، أي تحقيق الأهداف المرجوة"، ومن هذا التعريف يتضح، أن التخطيط المالي يهدف إلى تحقيق الأهداف والنتائج، من خلال مجموعة من النشاطات الإدارية.

كما يمكن النظر إلى التخطيط المالي على أنه: "عملية الاختيار بين البدائل التي تتاح مستقبلاً، مما يناسب المؤسسة ككل ويناسب إدارتها الفرعية"³، من هذا التعريف نجد أن التخطيط المالي يركز على الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة.

1 : عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص.263.

2 : زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الأردن، 2013، ص.191.

3 : جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص.51.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

من خلال التعاريف السابقة، يمكن الاستنتاج أن التخطيط المالي هو: "مجموعة من النشاطات الإدارية التي تتضمن مجموعة من القرارات، التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، من خلال دراسة بيئة المؤسسة، ومن ثم الاختيار بين البدائل المتاحة، وهذا كله في إطار مواجهة المستقبل والتنبؤ به".

ثانياً: أهمية التخطيط المالي

للتخطيط المالي أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:¹

- أ. تحسين قدرة المؤسسة على التركيز ويوفر لها المرونة: حيث أن التركيز يجعل المؤسسة أكثر قدرة على معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته ومعرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم، والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الرغبات.
 - ب. يساهم في تحسين اتجاهات الفعل: حيث يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضى عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز.
 - ت. يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق: فهو يخلق هرمية الأهداف، ويساهم في ربطها في كافة مستويات المؤسسة، وهذا من خلال تنسيق جهود الأفراد والمجموعات وأنظمة العمل.
 - ث. تحسين إدارة الوقت: فهو يساهم في إدارة الوقت بشكل مناسب، وبشكل أفضل إضافة إلى توفير الجهد.
 - ج. تسهيل عملية الرقابة: حيث أنه يساهم في عملية الرقابة ويزيد من فعاليتها، وهذا من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء، ومقارنتها مع ما تم التخطيط له، واتخاذ القرار والإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.
- إضافة إلى ما سبق، نجد أن التخطيط المالي: يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق، و يتيح الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وريحية المؤسسة في المستقبل، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك. فعندما يتم الكشف عن حاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة، يمكن للمدير المالي أن يفكر بعدد من بدائل التمويل واختيار أنسبها. بالتالي الحصول على الأموال بشكل أفضل من حيث تكلفتها ومقدارها. بينما إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي، فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة، بالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية، وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمراً ليس بالسهل وهذا سيرتب عنه مصاريف وتكاليف أكبر من الحالة الأولى. ومما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة أنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيعها ومصدر تغطيتها، بالإضافة إلى طريقة تسديدها، ولقد أثبتت التجربة أن عدم إتباع التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى فشلها².

1: عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشه، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص.109-110.

2: احمد سيد الكردي، مفهوم وأهمية التخطيط المالي، مقال نشر في 2012/5/3، على الصفحة الالكترونية <http://www.stardz.com/forum/showthread.php?t=17690>, 3/11/2015, 13:44.

المطلب الثاني: أهداف التخطيط المالي ومزاياه

التخطيط المالي كغيره من النشاطات الإدارية الأخرى، يرمي للوصول إلى مجموعة من الأهداف، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان التخطيط يشتمل على مجموعة من المزايا.

أولاً: أهداف التخطيط المالي

يهدف التخطيط المالي إلى ما يلي:¹

أ. تجنب التبذير المالي في عمليات تعطيل النقد، الذي يمتلكه المشروع عن الاستثمار المربح أو اضطراب المشروع للاقتراض بفائدة تقلل من أرباح المشروع.

ب. التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المشروع، مثل وظيفة الشراء، البيع والإنتاج ليتحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المشروع.

ت. تحقيق السيولة النقدية الملائمة وبالكميات اللازمة وبالأوقات المناسبة بحسب ظروف المشروع، حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات.

ث. إمكانية مواجهة الظروف الطارئة والتي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم لها، التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل، ورسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة، حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة.

ج. تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة والآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية، والتي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة على نتائج أعمال المشروع.

ح. استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة، وتوجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع.

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

ثانياً: مزايا التخطيط المالي

للتخطيط المالي مجموعة من المزايا، وتمثل في النقاط التالية:²

أ. التعرف على الاحتياجات المستقبلية.

ب. التركيز على الأهداف بالدرجة الأولى.

ت. تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة.

ث. تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.

1: سومر أوتاني، التخطيط المالي، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة دمشق، 2003، ص.4.

2: محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص.277-278.

ج. التنسيق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل.

ح. الاستعداد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.

خ. عدم الوقوع في المفاجآت.

د. تسهيل عملية الاتصال.

ذ. تقديم المعايير لقياس الأداء.

المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي ومراحله

التخطيط المالي كغيره من أنواع التخطيط يقسم إلى مجموعة من الأنواع، والتي تم تحديدها اعتماداً على عدة معايير، ومهما اختلف نوع التخطيط المالي فهو يتبع عدة مراحل محددة.

أولاً: أنواع التخطيط المالي

من الممكن التمييز بين أنواع متعددة من التخطيط المالي وذلك وفقاً لمجموعة من الأسس التي يمكن حصر أهمها في:¹

أ. على أساس الزمن: يتم التمييز عادة ما بين الخطط على هذا الأساس كما يلي:

● التخطيط المالي قصير الأمد: عادة الأقل من سنة.

● التخطيط المالي متوسط الأمد: من سنة إلى خمس سنوات.

● التخطيط المالي طويل الأمد: ويغطي عادة فترة أكثر من خمس سنوات.

ب. على أساس نوع النشاط: وذلك بأن يكون هناك تخطيط لكل وجه من أوجه النشاطات الوظيفية للمؤسسة، فنجد هناك خططاً خاصة بالبيع، وأخرى بالإنتاج، وأخرى بالبحث والتطوير وأخرى بالتمويل... الخ.

ت. على أساس مدى الشمول أو النطاق: وهنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط، ألا وهي السياسات، الإجراءات والأوامر.

1. السياسات: تمثل قواعد إرشادية للتفكير لاتخاذ القرارات، بما لا يتعارض مع الأهداف النهائية للتخطيط.

2. الإجراءات: وهي قواعد إرشادية لإنجاز عمل معين.

3. الأوامر: هي الأوامر واجبة التنفيذ.

ث. على أساس نطاق التأثير: وتندرج تحته التقسيمات التالية:

● التخطيط الاستراتيجي: أي تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة، بالشكل الذي يحقق الأهداف وتضعه الإدارة العليا.

● التخطيط التكتيكي: ويهتم بتقييم صلاحية البدائل واقتراح الجديد منها وتمارسها الإدارة العليا، وتكون متوسطة المدى.

● التخطيط التشغيلي: وتقوم به الإدارة الدنيا، وذلك من خلال وضع خطط للأنشطة المتكررة للمؤسسة.

1: جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص. 54.

ثانياً: مراحل التخطيط المالي

إن اعتماد التخطيط المالي يتطلب المرور بالمراحل التالية:¹

- أ. تحديد الهدف أو مجموعة الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
 - ب. جمع البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية الإحصائية والاقتصادية، التي لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بتلك الأهداف؛
 - ت. ترجمة الأهداف المحددة والبيانات والمعلومات المتوفرة إلى قيم رقمية بشكل موازنة تقديرية، لكي تسهل عملية التنفيذ والمتابعة؛
 - ث. اتخاذ القرار المناسب بشأن عملية التنفيذ.
- وهناك من يرى أن المراحل التي يمر بها التخطيط المالي هي كما يلي:²
- أ. تحليل الأداء السابق للمؤسسة: وتعد المرحلة الأولى في عملية التخطيط المالي، وتساهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف بين المتغيرات المالية المختلفة؛
 - ب. تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة: وتفيد هذه المرحلة في تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذا تحليل الأسواق التي تعمل في إطارها، وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في القرارات الاستثمارية والتمويلية؛
 - ت. تحديد احتياجات الاستثمار وبدائله: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة، وتعزيز نموها وتحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية؛
 - ث. التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها: وتعتمد على الربط الموضوعي بين قرارات الاستثمار ومقسوم الأرباح، وبين الإيرادات المتوقعة وتحقيقها والنفقات المتوقعة، وأن تترافق مع تلك الإيرادات وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية؛
 - ج. تحليل البدائل المالية: أي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم البدائل المتاحة، وذلك في إطار السياسة المالية؛
 - ح. اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب توفير ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوفير لتغطية استثماراتها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار كل من التكلفة والمخاطرة؛
 - خ. تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج أو انعكاسات، على بقاء المؤسسة على المدى البعيد؛
 - د. تقييم درجة الانسجام على المدى البعيد: أي أن تتسجم وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وأنها تتكامل معها، وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

1: محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص.63-64.

2: عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشه، مرجع سبق ذكره، ص.113-114.

المطلب الرابع: المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط المالي ومتطلبات التخطيط المالي الجيد
قد يواجه التخطيط المالي مجموعة من العوائق التي تحول دون تحقيقه للأهداف، والأغراض التي وضع من أجلها، ومن أجل تفادي هذه المشكلات يجب أن يركز على مجموعة من الاعتبارات.

أولاً: المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط المالي

يمكن تصنيف المشاكل التي تواجه عملية التخطيط المالي إلى ما يلي:¹

أ. محدودية التنبؤ وقصوره: فكما هو معروف فإن عملية التخطيط المالي تحدث في الحاضر، لكنها موجهة للمستقبل، وفي بعض الأحيان وللمحدودية قدرة المخطط على التنبؤ أو ضعف الوسائل المستخدمة فيه، أو عدم دقة البيانات والمعلومات وتردي نوعيتها، تعجز عملية التخطيط المالي عن التوصل إلى التنبؤ الصحيح والسليم، وقد يكون عدم القدرة في التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة أن تتغلب عليه، وبالتالي تحدث مشاكل كبيرة وغير متوقعة لا تستطيع الخطة استيعابها، أو وضع الحلول المناسبة لها، ويحول دون الاستمرار في تنفيذ الخطة وبالتالي يفقد قيمتها.

ب. التناقض والتعارض في المحتوى والإجراء: حيث يحدث التناقض والتعارض في ما بين الأهداف نفسها، أو بين الأهداف والسياسات والوسائل أحياناً. وأحياناً أخرى، يؤدي تعدد أجهزة التخطيط المالي المشاركة في التنفيذ وتداخل اختصاصاتها وتداخل صلاحياتها إلى فشل العملية أو فقدانها لفعاليتها.

ت. غياب المشاركة ورفض التغيير: التخطيط المالي عملية تسعى لنقل المؤسسة من وضع لآخر، بالتالي فهو يسعى للتغيير، ومنه فقد يقاوم هذا التغيير إذا لم يكن مقبولاً من طرف أفراد المؤسسة ويتعارض مع المصالح العامة أو الخاصة.

ثانياً: متطلبات التخطيط المالي الجيد

إن التخطيط المالي الجيد وإعداد خطة مالية فعالة، يتطلب توفر مجموعة من الاعتبارات وهي كالتالي:²

أ. دقة عملية التنبؤ: تتوقف كفاءة التخطيط المالي على مدى دقة التنبؤات التي يقوم عليها، ويعتمد القائم على عملية التخطيط على عدة مصادر للمعلومات، وعلى أساليب عديدة للتنبؤ، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية، وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة وذلك جنباً إلى جنب مع الظروف الداخلية للمؤسسة، وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة كافة الظروف المتوقعة وغير المتوقعة.

ب. الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة: لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المخطط المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذا يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة، والتي يحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة.

1: عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، بدون سنة نشر، ص.44-45.

2: محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات ومبادئ الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص.116-117.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

ت. مراجعة ومتابعة الخطة المالية: لا بد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها، خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا لمرور الاقتصاد بمرحلة معينة.

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

إن التخطيط المالي يبدأ بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وفي ضوء هذه الأهداف تقوم إدارة التخطيط المالي بوضع مجموعة من الأدوات التي تغطي جميع المجالات المرتبطة بنشاط معين، وسوف نتعرض لذكر ومناقشة الأدوات التي تستخدم في مجالات التخطيط المالي.

المطلب الأول: الميزانية النقدية التقديرية

تعتبر الموازنة النقدية التقديرية والتي هي جزء من التخطيط المالي أحد أهم الأدوات والأساليب المستخدمة فيه، وتمثل الأسلوب الأكثر نفعا لتخطيط التدفقات النقدية بشكل مسبق.

أولاً: تعريف الميزانية النقدية التقديرية

يمكن تعريف الميزانية النقدية التقديرية على أنها: "عبارة عن ورقة عمل تستخدم لإظهار التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، والأرصدة النقدية لفترة زمنية محددة"¹.

ثانياً: أهمية الميزانية التقديرية

إن إعداد الميزانية النقدية التقديرية ينطوي على أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، حيث تعتبر قائمة التدفقات النقدية المستقبلية المبنية على أساس تحليل التدفق النقدي أداة فاعلة، يستطيع بواسطتها المدير المالي أن يقدر مدى النمو المتوقع للمؤسسة والحاجات المالية الناجمة عن هذا النمو، مما يمكنه من البحث عنه وتلمس أفضل السبل لتمويل هذه الاحتياجات، لذا فهي أداة قيمة من أدوات التخطيط المالي التي تساعد على تخطيط الاحتياجات المالية القصيرة والمتوسطة وطويلة المدى، بالإضافة إلى أنها تبين مدى حاجة المؤسسة للتمويل وتبين أيضاً الوقت الذي ستحتاج فيه هذه الأموال وطبيعة هذه الأموال، كتلك التي ستحتاجها لتمويل الأصول الثابتة، وبواسطة هذه المعلومات إضافة إلى معلومات عن التغيرات المتوقعة في حساب الموردين والمستحقات الأخرى. التخطيط لتمويل المؤسسة بشكل أفضل².

ثالثاً: المدة التي تغطيها الميزانية النقدية التقديرية

وفي ما يلي يتم عرض أهم الفترات التي تغطيها الميزانية النقدية التقديرية وهي على النحو التالي:³

أ. المدى القصير: يمكن أن تكون المدة التي تغطيها الميزانية النقدية التقديرية للمدى القصير كالاتي:

- التنبؤات اليومية: وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة يوميا لفترة تشمل أسبوعاً واحداً.

1: عدنان تايه النعيمي، فؤاد ارشد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.223.

2: زياد رمضان، محمود الخلايلة، مرجع سبق ذكره، ص.196.

3: حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص.102.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

- التنبؤات الأسبوعية: حيث يتم تنظيم هذه الموازنة بموجب هذه الطريقة بحيث تغطي النقد المتوقع استلامه ودفعه، خلال فترة تغطي أسبوع ولفتره أربع إلى ست أسابيع.
 - التنبؤات الشهرية: هذه الطريقة تعد الأكثر شيوعاً وبموجبها يتم تحديد حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة حسب الأشهر ولفتره ثلاث إلى ست أشهر.
 - التنبؤات السنوية: حيث تنظم الموازنة بموجب هذه الطريقة على أساس فصلي لمدة سنة واحدة.
- ب. المدى البعيد: حيث يتم إعداد الميزانية التقديرية النقدية لأمد طويل يتراوح ما بين خمس إلى عشر سنوات حتى خمس عشرة سنة.

رابعاً: خصائص الميزانية النقدية التقديرية

- تتميز الميزانية النقدية التقديرية بمجموعة من الخصائص نلخصها في النقاط التالية:¹
- أ. خطة شاملة: وتمثل خطة مالية لعمليات المستقبل، والتي تلمس جميع أوجه النشاط، فهي تعتبر ترجمة نقدية لأهداف المؤسسة المحددة مسبقاً.
 - ب. الميزانية النقدية: وتمثل ميزانية المقبوضات والمدفوعات النقدية، وما يترتب عليها من عجز أو فائض نقدي، ويمكن من خلاله التنبؤ بالاحتياجات المالية للفترة قيد الموازنة.
 - ب. الارتباط بفترة مستقبلية: يجب التمييز بين الميزانية النقدية التقديرية قصيرة الأجل والتي تعنى بفترة مستقبلية واحدة، والميزانية طويلة الأجل والتي تعنى بأهداف المؤسسة طويلة الأجل.
 - ت. أداة رقابة: فهي عبارة عن ترجمة الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها، والإشراف على تنفيذ البرامج التي تتضمنها الميزانية، وتنطوي عملية الرقابة عن طريقها على قياس ومتابعة الأداء الفعلي، عند تنفيذ الخطط والتحقق من أن الأداء الفعلي مطابق للخطة الموضوعية من قبل الإدارة.
 - ج. أداة تحفيز: حيث أثبتت الدراسات أن وجود هدف نقدي وكمي محدد بإمكانه تحفيز الأفراد لرفع مستوى الأداء، فهي تشكل أداة تحفيز لتحقيق مستويات أداء ترغب الإدارة في تحقيقها.

خامساً: خطوات إعداد الميزانية النقدية التقديرية

- هناك عدة خطوات يتم إتباعها في إعداد الميزانية التقديرية وهي:²
- أ. تقدير المقبوضات النقدية المتوقعة: وتتكون المقبوضات النقدية من عدة مصادر:
- المبيعات التقديرية: وتعتبر على رأس هذه المصادر، وهناك عاملين يجب أخذهما بعين الاعتبار وهما: مقدار المبيعات المتوقعة خلال الفترة والسياسة المتبعة في تحصيل قيمتها.
 - المقبوضات المتوقعة تحصيلها من الذمم المدينة، والتي تتمثل فيما تبقى من المبيعات الآجلة.

1: نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص. 211-214.

2: عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 269-271.

- المقبوضات النقدية المتوقعة من مصادر أخرى: مثل بيع بعض الأصول، إيجار العقارات المؤجرة للغير، أرباح الأسهم والإعانات.
- المقبوضات النقدية المتوقع تحصيلها من بيع الفضلات المتبقية من المواد الأولية.
- ب. تقدير المدفوعات النقدية المتوقعة: وتتكون من الالتزامات المطلوبة من المؤسسة خلال فترة إعداد الميزانية:
- المدفوعات المتوقعة ثمنا لقيمة المشتريات المتوقعة: وتعتمد هذه المدفوعات على عاملين هامين هما: حجم المشتريات المتوقعة خلال الفترة والمهلة الممنوحة من الموردين لسداد قيمة المشتريات.
- المدفوع للذمم الدائنة سدادا للمشتريات الآجلة.
- المدفوعات النقدية سدادا للقروض وفوائدها.
- المدفوعات النقدية لسداد أصول جديدة أو بدل استئجار أصول.
- المدفوعات النقدية للمصاريف العامة. مثل، رواتب، أجور، مكافئات ومصاريف الصيانة وغيرها.
- المدفوعات النقدية للضرائب المستحقة على المؤسسة.
- ت. استخراج صافي التدفق النقدي: ويتم التوصل إلى صافي التدفق النقدي من خلال إعداد جدول يحتوي على عناصر المقبوضات وعناصر المدفوعات، ثم إيجاد الفرق بينهما، فالفارق بين المقبوضات والمدفوعات المتوقعة يكون صافي التدفق النقدي، ويكون على شكلين: إما أن يكون في حالة زيادة المقبوضات عن المدفوعات، والعكس يكون عجز إذا زادت المدفوعات عن المقبوضات.
- ث. استخراج المركز النقدي أو الرصيد النقدي: وهو رصيد النقدية في نهاية الشهر، ويتم التوصل إلى المركز النقدي بجمع صافي التدفق النقدي للشهر الأول مع رصيد النقدية القائم في نهاية الفترة السابقة، فيكون الناتج هو المركز النقدي للشهر الأول، أما المركز النقدي لباقي أشهر فيكون هو رصيد النقدية في بداية الشهر مضافا إليه صافي التدفق النقدي لذلك الشهر.

المطلب الثاني: قائمة الدخل التقديرية

قائمة الدخل التقديرية من أكثر الأدوات استخداما وتطبيقا ولذلك سنحاول التطرق إليها من خلال

النقاط الموالية:

أولا: تعريف وغايات إعداد قائمة الدخل

- تعرف قائمة الدخل التقديرية على أنها¹ عبارة عن: "توقع للدخل والمصروفات المرتبطة به لفترة مستقبلية محددة". حيث يحقق إعداد قائمة الدخل التقديرية الغايات التالية:
- أ. تقدير الأرباح المتوقعة خلال الفترة المالية القادمة؛
 - ب. معرفة إمكانية القدرة الذاتية للتمويل وذلك من خلال حجم الأرباح المتوقع تحقيقها؛

1: محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص. 451-453.

ت. معرفة الإيرادات والمصروفات؛

ث. معرفة كيفية التصرف بالدخل.

ثانيا: متطلبات إعداد قائمة الدخل التقديرية

يتطلب إعداد قائمة الدخل التقديرية ما يلي:¹

أ. تقدير صافي المبيعات المتوقع خلال الفترة التي ستعد منها القائمة، حيث أن:

$$\text{صافي المبيعات} = \text{إجمالي المبيعات} - \text{مردودات المبيعات} - \text{الخصم المسموح به}$$

ب. تقدير تكلفة البضاعة المباعة وذلك باستعمال نسبة التكاليف إلى المبيعات في الماضي أو المعادلة التالية:

$$\text{تكلفة البضاعة المباعة} = \text{بضاعة أول المدة} + \text{المشتريات} - \text{بضاعة آخر المدة}$$

ت. تقدير مجمل ربح العمليات وهو الفرق بين المبيعات وتكلفتها.

ث. تقدير المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع، وغالبا ما تكون هذه المصروفات ثابتة على المدى القصير.

ج. تقدير صافي ربح العمليات قبل الضرائب والفوائد، حيث:

$$\text{صافي ربح العمليات} = \text{صافي المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات} - \text{المصاريف الإدارية والعمومية}$$

ح. تقدير صافي الربح قبل الضرائب، ويتضمن ذلك تقدير الفوائد المدفوعة والدخول والمصروفات الأخرى غير المتعلقة بالعمليات وطرحها من حصيلة البند السابق.

خ. تقدير صافي الربح بعد الضرائب وتحديد كيفية استعماله ويتحقق ذلك بطرح الضرائب من حصيلة البند السابق وتحديد كيفية التصرف بالأرباح.

ثالثا: إعداد قائمة الدخل التقديرية

يمكن إعداد قائمة الدخل بأسلوبين:

أ. الأول ويقوم على أساس العلاقة النسبية بين المبيعات ومختلف بنود قائمة الدخل.

ب. الثاني ويقوم على أساس التقدير التفصيلي لجميع بنود قائمة الدخل وذلك باستعمال طريقة النسب: حيث يستند إعداد قائمة الدخل حسب طريقة النسب إلى وجود علاقة ثابتة نسبيا على المدى القصير بين صافي المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل باستثناء البنود التالية:

- الفائدة المدفوعة: ويتم تقديرها استنادا إلى حجم قروض المؤسسة ومعدلات فوائدها، وتساعد في هذا المجال كثيرا قائمة التدفق النقدي.
- الإيرادات الأخرى: يصعب التنبؤ بها إذا كانت غير متكررة ما لم تكن هناك معلومات أخرى.
- المصروفات الأخرى: وينطبق عليها ما ينطبق على الإيرادات الأخرى.

1: أيمن الشنطي، عامر شقر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص. 328.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

- الضرائب: وتحدد قيمتها في ضوء نسب الضرائب التي تخضع لها أرباح المؤسسة.
- الأرباح الموزعة: تحدد عادة بقرار من إدارة المؤسسة في ضوء العديد من الاعتبارات منها توفر النقد، وتوفير قدر من التمويل الذاتي للمؤسسة ودفع عائد مناسب للمستثمرين.
- من المعروف أن إعداد الميزانية التقديرية بالنسب يقوم أساساً على افتراض أن العلاقة التي كانت في الماضي بين المبيعات وبين بنود قائمة الدخل سوف تستمر في المستقبل، لذا فإن الإعداد يتطلب ما يلي:
 - أ. تقدير المبيعات للفترة التي ستعد منها قائمة الدخل.
 - ب. معرفة العلاقة التاريخية القائمة بين المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل للمؤسسة، أم استناداً إلى قائمة حديثة، أو استناداً إلى معدلات لمجموعة من القوائم لفترات سابقة.
 - ت. بعد معرفة العلاقات النسبية بين المبيعات وبنود قائمة الدخل، ومعرفة حجم المبيعات المتوقعة للفترة القادمة، تضرب المبيعات المتوقعة في النسب المختلفة للبنود المشكلة لقائمة الدخل، لنخرج بذلك بأرقام لقائمة الدخل التقديرية.
 - ث. الحصول على المعلومات المساعدة لتحديد حجم الفائدة المدفوعة أو المقبوضة إن وجدت، والإيرادات والمصرفات الأخرى، والضرائب والأرباح وكيفية التصرف بها.

المطلب الثالث: الميزانية العمومية التقديرية

الميزانية العمومية تعد الخطوة الثالثة في عملية التخطيط المالي بعد إعداد كل من الميزانية النقدية التقديرية وقائمة الدخل وذلك لضرورة المعلومات التي تحتويها الخطوتين السابقتين.

أولاً: تعريف الميزانية العمومية التقديرية

تعرف الميزانية العمومية التقديرية على أنها: " تعبير كمي للحظة المستقبلية بصورة نقدية، فهي تبين الدخل المخطط والمصاريف المخططة خلال فترة مستقبلية محددة، ويتطلب إعدادها كل من الإدارة وقسم المحاسبة في المؤسسة"¹.

ثانياً: طرق إعداد الميزانية العمومية التقديرية

تعد الميزانية العمومية التقديرية بعدة طرق، من أجل الحصول على النتائج وهي كالتالي:²

- أ. طريقة النسب.

ب. الاستعانة بالموازنة النقدية التقديرية وبما تحتويه من بيانات.

ت. باستخدام التنبؤ لكل من الموجودات والمطلوبات المتوقعة في المستقبل، من خلال الأدوات الإحصائية.

ثالثاً: أهداف إعداد الميزانية العمومية التقديرية

تحقق الميزانية العمومية التقديرية عدة أهداف منها:¹

1: محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص.458.

2: عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.314.

أ. معدل العائد على رأس المال المستثمر؛

ب. نسبة صافي الربح إلى المبيعات؛

ت. معدل دوران رأس المال؛

ث. معدل نمو المبيعات.

وكلها أهداف قصيرة الأجل تهدف إلى الوصول إلى الأهداف طويلة الأجل.

رابعاً: خطوات إعداد الميزانية العمومية التقديرية

لإعداد الميزانية العمومية التقديرية يجب المرور بالخطوات التالية:²

أ. تصنيف عناصر الميزانية الفعلية من أصول وخصوم إلى مجموعتين، المجموعة التي تتأثر بالمبيعات، والثانية التي لا تتأثر بالمبيعات على النحو التالي:

● من جانب الأصول: الأصول المتداولة وهي التي تتأثر بالمبيعات وهي، النقدية، أوراق القبض، المديون، الأوراق المالية قصيرة الأجل والبضاعة.

● من جانب الخصوم: الخصوم المتداولة التي تتأثر بالمبيعات والتي تتمثل فقط في الدائنين وأوراق الدفع.

● من جانب الأصول: الأصول الثابتة التي لا تتأثر بالمبيعات، وهي التي تتحدد قيمتها في الميزانية العمومية التقديرية حسب رغبة وتوقعات إدارة المؤسسة، كما أنها تنقص بقيمة الاستهلاك السنوي.

● من جانب الخصوم: جميع الخصوم تخضع قيمتها لتقديرات المؤسسة، ما عدا الدائنين وأوراق الدفع.

ب. نسبة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة التي لها علاقة بالمبيعات وتتأثر بها إلى المبيعات الفعلية، ونستخدم القانون التالي لإيجاد النسبة:

$$\text{نسبة الأصول والخصوم المتداولة التي لها علاقة بالمبيعات} = 100 \times \left(\frac{\text{الخصم والاصل المتداول}}{\text{المبيعات الفعلية}} \right)$$

ت. تحويل النسب إلى أرقام من خلال ضرب النسبة في المبيعات التقديرية.

ث. إعداد جانب الأصول من الميزانية العمومية التقديرية، مع مراعاة أن تأخذ القيم الجديدة للأصول المتداولة، أما الأصول الثابتة تبقى ثابتة أو تأخذ القيمة الجديدة حسب رغبة المؤسسة.

ج. إيجاد قيمة التمويل المطلوب، وهو الفرق بين مجموع الميزانية العمومية التقديرية والميزانية العمومية الفعلية.

ح. توفير التمويل المطلوب ويكون من مصدرين هما:

● مصدر داخلي ويمثل الأرباح المحتجزة، والتي تتكون من الاحتياطات بالإضافة إلى الأرباح المدورة.

● مصدر خارجي عن طريق القروض قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

خ. إعداد الجانب الثاني من الميزانية، أي جانب الخصوم مع الأخذ بعين الاعتبار القيم الجديدة لها بعد التعديل.

1: محمد مفلح عقل، مرجع سبق ذكره، ص.459.

2: عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.316.

المطلب الرابع: الرفع التشغيلي والمالي

يعتبر كل من الرفع التشغيلي والمالي من الأساليب التي تستخدم في تخطيط الأرباح وسنحاول التطرق إليهما بشكل مختصر في هذا المطلب.

أولاً: الرفع التشغيلي

ترتبط درجة الرفع التشغيلي بهيكل تكاليف المؤسسة، فكلما ارتفعت نسبة التكاليف الثابتة يزداد الرفع التشغيلي، ويمكن تعريف درجة الرفع التشغيلي: بأنها " النسبة المئوية للتغير في الدخل التشغيلي الناتج عن نسبة مئوية للتغير في عدد الوحدات المباعة"¹. وتحدد درجة الرفع التشغيلي بالمعادلة التالية:²

$$\text{درجة الرفع التشغيلي} = \frac{\text{نسبة التغير في الربح قبل الفائدة و الضريبة}}{\text{نسبة التغير في المبيعات}}$$

ثانياً: الرفع المالي

إذا كان الرفع التشغيلي على علاقة بهيكل التكاليف فإن الرفع المالي على علاقة بهيكل تمويلها، ويعتمد الرفع المالي بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة على تحقيق الدخل ومعدل العائد على الموجودات وكلفة الاقتراض، فإذا كانت القدرة على تحقيق الدخل جيدة وكان معدل العائد على الموجودات أعلى من كلفة الاقتراض كلما تحسن العائد على حقوق المساهمين³.

وتعرف درجة الرفع المالي بأنها: "نسبة التغير التي تحدث في عائد السهم بسبب التغير بنسبة معينة في ربح التشغيل قبل الفوائد والضرائب" ويعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية:⁴

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\text{نسبة التغير في عائد السهم العادي}}{\text{نسبة التغير في الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}}$$

ثالثاً: الأثر المشترك للرفع التشغيلي والمالي

إذا حدثت زيادة في المبيعات في ظل وجود الرفع التشغيلي فإنها ستؤدي إلى زيادة أكبر في الربح قبل الفائدة والضريبة، وإذا ما اقترن وجود الرفع التشغيلي بوجود الرفع المالي فإن الزيادة الحاصلة في الدخل قبل الضريبة والفائدة ستؤدي إلى زيادة أكبر في العائد على السهم، وتقاس درجة الرفع المشترك بالمعادلة التالية:⁵

$$\text{درجة الرفع المشترك} = \text{درجة الرفع المالي} \times \text{درجة الرفع التشغيلي}$$

1: فيصل جميل السعيدة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص.172.

2: محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص.245.

3: نضال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص.130.

4: محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص.225.

5: محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص.401.

المبحث الثالث: مجالات التخطيط المالي

يندرج ضمن التخطيط المالي عدة مجالات والتي سنحاول التطرق إليها بشكل من التفصيل لتبيان أهمية كل منها والمتمثلة في تخطيط السيولة، تخطيط الاستثمارات، تخطيط الاحتياجات المالية، تخطيط مخاطر التدفقات النقدية.

المطلب الأول: تخطيط السيولة

يطلق أيضا على تخطيط السيولة تخطيط التدفقات النقدية ويقصد بها الموازنة النقدية التقديرية، وذلك من خلال تقدير رقم المبيعات الذي يعتبر كنقطة انطلاق لتقدير بقية الأرقام التي تستخدم في تقدير السيولة والأرباح والاحتياجات النقدية، وسيتم التطرق إلى كيفية تقدير المبيعات كما يلي:¹

أولاً: خطوات تقدير المبيعات

تمر عملية التقدير بجملة من المراحل، يمكن حصرها في العناصر التالية:

أ. تحليل المبيعات الماضية بشكل دقيق لمعرفة نصيب المؤسسة في السوق واتجاه المبيعات وكذلك التقلبات الموسمية التي تحدد عادة المبيعات؛

ب. تقدير العوامل الخارجية التي لها تأثير على المبيعات وأخذها بعين الاعتبار عند تقدير المبيعات؛

ت. المقارنة بين الرقم المقدر والرقم الحقيقي للمبيعات في السنوات الماضية؛

وتقدير رقم المبيعات يمكن الوصول إليه عن طريق التحليل الداخلي والخارجي. فالتحليل الداخلي يعتمد على تقدير رجال البيع للمبيعات للفترة القادمة، أما التحليل الخارجي فيعتمد على تحليل الانحدار، وذلك لتقدير نصيب المؤسسة في السوق وتقدير الأسعار واحتمال نزول سلع جديدة. وعليه، فإن التقديرات الخارجية يجب أن تكون هي الأساس للتقدير النهائي للمبيعات.

ثانياً: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتدفقات النقدية

لفهم طبيعة التخطيط للتدفقات النقدية، علينا تسليط الضوء على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بها ومن بين هذه المفاهيم نذكر:²

أ. رأس المال العامل: ويطلق عليه أيضا إجمالي رأس المال العامل، وهو يشير إلى الأصول المتداولة التي تتضمن كل من النقد، الاستثمارات القابلة للتسويق، الحسابات المدينة، المخزون.

ب. نسبة التداول: تعتبر مؤشر من مؤشرات رأس المال العامل، وتقيس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة، حيث أن النسبة المرتفعة للتداول لا تعني بالضرورة بأن المؤسسة تمتلك نقدا جاهزا لتلبية احتياجاتها والتزاماتها، ومن الجدير بالذكر أن العلاقة بين السيولة والربحية هي علاقة عكسية، أي أن ارتفاع السيولة في المؤسسة يؤدي إلى تدني ربحيتها، والعكس صحيح.

1: زياد رمضان، محمود الخلايلة، مرجع سبق ذكره، ص.194.

2: عدنان تايه النعيمي، فؤاد أرشد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص.195-197.

ت. الموازنة النقدية: عن طريق مراجعة الموازنة النقدية يمكن التعرف على الصورة الأفضل والأكثر تعبير عن ما تتمتع به المؤسسة من سيولة، وتستخدم الموازنة في تخطيط التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة والخارجة منها، فهي بذلك تبين مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية الداخلة الكافية لتلبية متطلباتها والتزاماتها النقدية الخارجية.

ث. سياسة رأس المال: وتشير إلى سياسات المؤسسة المتعلقة بالمستويات المستهدفة للاستثمار، بكل مكون من مكونات الأصول المتداولة، وأيضا بالأسلوب الذي يتم بموجبه تمويل هذه الأصول.

ثالثا: أسباب الاحتفاظ بالنقد

هنالك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات للاحتفاظ بالنقد والأصول القريبة منه، ومن جملة هذه الأسباب يمكن ذكر:¹

أ. مواجهة العمليات التشغيلية اليومية: حيث أن الأرصدة النقدية ضرورية لإنجاز العمليات اليومية للمؤسسة، والتي تعتمد على طبيعة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسة، كما أن هذه المبالغ تعتمد على حجم المعاملات وكذلك الدورة التشغيلية، حيث أن كلاهما يعتمد على عملية الإنتاج في المؤسسة، سياسة التحصيل والشراء.

ب. لمواجهة الاحتياجات الطارئة: كما هو معروف لا يمكن التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة بشكل دقيق، فالمؤسسات تحتاج إلى الاحتفاظ ببعض النقد كاحتياطي لمواجهة التقلبات غير المتوقعة، وتجدر الإشارة إلى أن انخفاض إمكانية التنبؤ بهذه التدفقات يتطلب الاحتفاظ بأرصدة أكبر من مخزون الأمان.

ت. المضاربة: المؤسسة قد تحتفظ بالنقد لأغراض الحصول على الفرص المستقبلية غير المتوقعة أو الاستثنائية، حيث يشير رصيد المضاربة إلى مقدار النقد والأوراق المالية التي يمكن تحويلها بسهولة إلى نقد ومن أمثلة عمليات المضاربة هو الحصول على مزايا الصفقات الشرائية النقدية للحصول على الخصم النقدي.

ث. الحصول على الخدمات المصرفية: حيث أن المصارف تخلق النقود عن طريق إقراض الأموال المودعة لديها، وبذلك كلما ازداد حجم الودائع كلما أدى ذلك إلى تحسن مركزها في تحقيق الأرباح. حيث أن المصارف عند تقديمها الخدمات المصرفية المختلفة للزبائن فإن ذلك يفرض عليهم ترك أرصدة نقدية بالحدود الدنيا على شكل وديعة لتلبية تلك الخدمات.

المطلب الثاني: تخطيط الاستثمارات

سنحاول في هذا المطلب تبيان جوانب تخطيط الاستثمارات من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر المشكلة لمفهومه.

1: المرجع نفسه، ص. 204-205.

أولاً : بعض المفاهيم المرتبطة بتخطيط الاستثمارات

هناك بعض المصطلحات التي يجب توضيح مفهومها قبل التطرق للتخطيط الاستثمارات من بينها الاستثمار، الإنفاق الاستثماري والموازنة الاستثمارية.

يقصد بالاستثمار: "هو ذلك النشاط الذي يترتب عليه القيام بخلق طاقة جديدة أو زيادة الطاقة الحالية للمؤسسة"¹.

أما الإنفاق الاستثماري فهو: "التنازل والمخاطرة بالموارد المالية المتاحة حالياً مقابل الحصول على إيرادات مستقبلاً"².

في حين الموازنة الرأسمالية تعني: "أنها ملخص للمصروفات المتوقعة على الموجودات الثابتة، أما الاستثمارات الرأسمالية فهي العملية الكاملة التي تشتمل عليها عملية تحليل المشاريع، وبالتالي تقرير إذا ما كان يجب إدراجها في الموازنة الرأسمالية أم لا"³.

ثانياً: أهمية ومراحل تخطيط الاستثمارات

التخطيط الاستثماري كغيره من مجالات التخطيط ينطوي على أهمية بالنسبة للمؤسسة من خلال التقييد بمراحله المختلفة والتي تجعله كفيل ببلوغ الأهداف المرجوة منه كما يلي:⁴
تظهر أهمية التخطيط الاستثماري في مجموعة من العوامل هي:

أ. يستمر الإنفاق الاستثماري لفترة طويلة ويتضمن نتائج طويلة. ولهذا فإن أي خطأ في التقدير يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنفاق الرأسمالي أو نقصانه عن الحاجة. ويمكن أن تنتج مخاطر جراء ذلك، لذا من الضروري الاعتماد على التخطيط الرأسمالي.

ب. تحتاج الاستثمارات الرأسمالية إلى مبالغ ضخمة، ولذلك ينبغي السعي لتأمين هذه المبالغ بشكل مسبق من أجل ضمان الحصول على الأموال بالوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

ت. إن قرارات الإنفاق الاستثماري ذات طبيعة خاصة تأتي من طبيعة الأجهزة والمعدات والتجهيزات المصممة لها بحيث يصعب الرجوع إذا تم البدء فيها وتنفيذ جزء منها، والحل الوحيد أمام المؤسسة هو بيع تلك الأجهزة والآلات بأسعار منخفضة وبذلك تتكبد المؤسسة خسائر كبيرة.

ث. إن شراء الأصول الثابتة في وقت متأخر يفوت فرص ربح أو يجعل عملية الحصول عليها صعبة لذلك يجب التفكير بشكل مسبق بمثل هذه القرارات.

ج. إن عملية تخطيط الاستثمارات تدعو للتنبؤ بالمستقبل وتقدير التدفقات النقدية المتوقعة في المستقبل من هذه الاستثمارات، وهذا يساعد على نجاح التخطيط النقدي.

1: مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012، ص.115.

2: نور الدين خبايا، مرجع سبق ذكره، ص.325.

3: علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص.195.

4: كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص.283-285.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

- ح. مرحلة تحضير المشاريع: وهي مرحلة اقتراح عدد من المشاريع أو بدائل الاستثمار التي تتضمن مشاريع تزيد الطاقة الإنتاجية، مثل إضافة خطوط إنتاج جديدة.
- أ. أما فيما يخص المراحل التخطيطية الاستثمارية فتتمثل في:
- أ. مرحلة تقييم المشاريع: تتعلق بتقدير عوائد ونفقات الاستثمارات واختيار معيار مناسب للحكم على المشاريع من أجل البدء بتنفيذ أفضل هذه المشاريع.
- ب. مرحلة اختيار المشاريع: وتعتمد على نتائج المرحلة السابقة، وبعد اعتماد معيار موضوعي مناسب ينسجم مع أهداف المؤسسة.
- ت. مرحلة تنفيذ المشاريع: والمتعلقة بالحصول على التدفقات النقدية، لأنها المرحلة التي تقطف بها المؤسسة ثمار القرارات المتعلقة بالاستثمار.

ثالثاً: تصنيف الاستثمارات ومعايير تقييمها

- تصنف الاستثمارات إلى مجموعة من الفئات والتي يتم تقييمها وفق مجموعة من المعايير كالتالي:¹
- لترتيب اقتراحات الإنفاق الاستثماري فإننا نلجأ إلى تصنيفها إلى فئات معينة:
- أ. الاستبدال: حيث نقوم الآلات القديمة بأخرى جديدة بهدف تحسين الجودة والبقاء في السوق، أو لخفض تكاليف الإنتاج.
- ب. توسعة خطوط الإنتاج: وذلك بإضافة خطوط إنتاج جديدة لمواجهة الزيادة في الطلب المتوقع على المنتجات.
- ت. الاستثمار في التقدم التكنولوجي: أي شراء آلات متقدمة لإنتاج سلع جديدة، والهدف منه تمكين المؤسسة من السيطرة على السوق.
- ث. مشاريع السلامة والبيئة: وهي النفقات اللازمة للصرف على القوانين والنظم الحكومية.
- ج. مشاريع أخرى: وتشمل مباني المكاتب، ومواقف السيارات... الخ.
- أما فيما يخص معايير التقييم فهي كالتالي:
- أ. مدة استرداد الاستثمار: ويقصد بها عدد السنوات المتوقعة لاسترداد مبلغ الاستثمار الأصلي في المشروع، وعلى فرض أن المشروع يعطي تدفقات نقدية متساوية، فإن حساب مدة الاسترداد يعطى بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{مدة الاسترداد} = \frac{\text{مبلغ الاستثمار الأصلي}}{\text{التدفقات النقدية السنوية}}$$

¹: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص. 198-211.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

من مزايا هذه الطريقة قدرتها على توفير معلومات حول المدة التي سيتم خلالها تخصيص الأموال للمشروع، فكلما كانت المدة أقصر زادت سيولة المشروع، وكلما كانت المدة أقصر من المدة التي أرادت المؤسسة فإنها تقبله، والعكس صحيح.

أما عيوبها فتكمن في الهدف من الإنفاق الرأسمالي على المشروعات الذي لا يقتصر على استرداد الإنفاق وحسب وإنما تحقيق عائد، حيث لو تساوت مدة استرداد الإنفاق مع العمر الإنتاجي للمشروع فإنهم لن يحققوا عوائد، وهكذا تتجاهل هذه الطريقة التدفقات النقدية لما بعد فترة الاسترداد المحسوبة، بالإضافة إلى أنها تتجاهل التوقيت الزمني لهذه التدفقات وتعطي الأفضلية للمشاريع الصغيرة التي تدر عوائد أكثر سرعة وتتجاهل المشروعات الطويلة التي تدر عوائد لسنوات عديدة في المستقبل.

ب. صافي القيمة الحالية: وهي طريقة تعتمد على خصم التدفقات النقدية وتنفيذ هذه الطريقة نقوم بما يلي:

- إيجاد القيمة الحالية لكل تدفق نقدي إلى الداخل أو الخارج مخصوماً على تكلفة رأس مال المشروع.
- تجميع هذه التدفقات النقدية المخصومة بحيث يكون المجموع هو صافي القيمة الحالية للمشروع.
- إذا كان صافي القيمة الحالية موجباً فإننا نقبل المشروع، وإذا كان العكس فإننا نرفضه.

ت. معدل العائد الداخلي: ويعرف بأنه سعر الفائدة الذي يجعل القيمة الحالية للتدفقات الداخلة مساوية للتدفقات النقدية الخارجة لأي مشروع استثماري، حيث إذا كان معدل العائد الداخلي المحسوب بعد دفع الضرائب أعلى من أو مساوياً لتكلفة رأس المال كما هو محدد من قبل المؤسسة فإنه يقبل أما إذا كان أقل فإنه يرفض.

من مزاياه، أن هذه الطريقة تراعي القيمة الزمنية للنقود وتأخذها في الحسبان، كما أنها تتلاءم مع هدف المؤسسة في زيادة قيمة ثروة حملة الأسهم، كما تحسب جميع التدفقات النقدية للمشروع منذ بدايته وحتى انتهاء العمر الإنتاجي له.

أما في ما يخص عيوبه فهو يعتمد مسبقاً على فرضية إعادة استثمار التدفقات النقدية في السنوات الأولى للمشروع بما يساوي معدل العائد الداخلي، كما أنه في بعض الأحيان قد ينتج عن حساب معدل العائد الداخلي أرقام سالبة أو معدلات مختلفة يصعب التعامل معها.

ث. طريقة دليل الربحية: ويقصد به معدل الخصم الذي تتساوى عنده القيمة الحالية لتكلفة المشروع مع القيمة الحالية لتدفقاته النقدية المستقبلية الداخلة ويمكن تمثيله بالمعادلة التالية:

$$\text{دليل الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة}}{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة}}$$

حيث أن المشروع الذي يكون فيه دليل الربحية أكثر سنضعه في المرتبة الأولى، والمشروع الذي يكون فيه دليل الربحية أقل سنضعه في المرتبة الثانية وهكذا... الخ.

المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات المالية

تعتمد المؤسسة عند تخطيط احتياجاتها المالية بدرجة كبيرة على التنبؤ بالمبيعات. وعليه، فإن التوقع بزيادة المبيعات لا بد من توفير الاحتياجات المالية اللازمة لضمان تلك المبيعات.

أولاً: التنبؤ بالمبيعات وأهميته في تخطيط الاحتياجات المالية

يعتبر التنبؤ بالمبيعات من الأساليب المعتمدة في تخطيط الاحتياجات المالية ويتمثل هذا الأسلوب في:¹ يبدأ التنبؤ بالمبيعات عن طريق مراجعة المبيعات الفعلية خلال الخمس السنوات السابقة، فإذا كانت المخططات غير دقيقة فإن العواقب يمكن أن تكون وخيمة. فعلى سبيل المثال، عند توسع السوق بشكل يفوق توقعات المؤسسة فمن المحتمل أن تكون غير قادرة على تلبية الطلب على منتجاتها الأمر الذي سيدفع المستهلكين إلى الشراء من المنافسين، وبالتالي خسارة حصتها السوقية. حيث تعتمد المبيعات المستقبلية على الأوضاع الاقتصادية المتوقعة ومعدل نمو الاقتصاد الوطني، تطور الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة كذلك درجة المنافسة في تلك الصناعة وعلى نشاط المؤسسة وسياساتها التسويقية. ويعتمد حجم المبيعات على مقدار الموجودات المتاحة للمؤسسة وتحتاج هذه الاستثمارات في الموجودات إلى التمويل. فعند مستوى أعلى من المبيعات تحتاج المؤسسة مستوى أعلى من الاستثمار في مخزون المواد الأولية والبضاعة نصف المصنعة والجاهزة. أما بالنسبة للمطلوبات. فإن الزيادة في المبيعات تعني ارتفاع مستوى الحسابات الدائنة والمتأخرات من أجور وفوائد وضرائب. حيث يمكن التعبير عن طريقة نسبة الميزانية إلى المبيعات بالمعادلة التالية:

$$\text{الاحتياجات المالية} = \text{التغير المتوقع في المبيعات} \times \left(\frac{\text{المطالب} - \text{الموجودات}}{\text{المبيعات}} \right)$$

فإذا كانت السياسة المالية للمؤسسة معروفة، فإن مبلغ الاحتياجات المالية يجري تمويله بالدين وبأموال الملكية حسب نسبة الدين إلى الموجودات المحددة. وعند القيام بتلبية الاحتياجات المالية عن طريق حقوق الملكية، فإنه يكون بداية من الأرباح المحتجزة وذلك لأنها تمثل مصدر التمويل الأقل تكلفة. أما عند تلبية المبالغ بالدين، فيكون ذلك إما عن طريق الحصول على قروض قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، والقاعدة هنا هو تمويل الموجودات الثابتة بأموال دائمة وتمويل الموجودات المتداولة بديون أو قروض قصيرة الأجل.

ثانياً: أسلوب الانحدار الخطي البسيط

يحدد هذا الأسلوب علاقة إحصائية بين المبيعات وكل من بنود الميزانية التي تتغير تلقائياً مع التغير في المبيعات باستخدام البيانات التاريخية واستخدام هذه العلاقة للتنبؤ بمستويات عناصر الميزانية لمقدار معين من المبيعات المتوقعة، حيث تحدد هذه العلاقة من خلال الرسم البياني أو الأسلوب الرياضي الإحصائي كالتالي:¹

1: محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، دار الإعصار العلمي ومكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص. 151-153.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

يعتمد الرسم البياني على بيانات تاريخية للمبيعات وبند الميزانية المطلوب تحديد علاقته بالمبيعات، وبعد إعداد البيانات التاريخية ترسم كل مجموعة قيمتين (المبيعات والحسابات المدينة مثلاً) كنقطة في فراغ الشكل البياني الخاص بالمبيعات والحسابات المدينة، وعند استكمال رسم كامل مجموعة النقاط وبعد ذلك يرسم الخط الأكثر ملائمة أو ما يسمى بخط الانحدار ويأصله إلى النقطة المقابلة للتنبؤ بالمبيعات للسنة المقدر عنها مع قياس النقطة المقابلة على المحور العمودي يتم تقدير احتياجات الحسابات المدينة لمستوى المبيعات المتوقع، وبجمع تقديرات عناصر المطلوبات وطرحها من تقديرات مجموع عناصر الموجودات التي تتغير مباشرة مع المبيعات تحدد الاحتياجات المالية للمؤسسة. أما فيما يخص كيفية تمويل هذه الاحتياجات، فيتم حسب سياسة تمويل المؤسسة. وبعد الأسلوب الرياضي الإحصائي الأسلوب الأكثر استخداماً ويعبر عنه بالصيغة التقديرية للمعادلة الآتية:

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{B}x$$

حيث أن:

$$\hat{Y} = \text{المتغير المعتمد مثلاً الحسابات المدينة.}$$

$$x = \text{المتغير المستقل المبيعات.}$$

$$\hat{a} = \text{حجم الحسابات المدينة الثابت.}$$

$$\hat{B} = \text{ميل علاقة الانحدار.}$$

من خلال عينة من البيانات التاريخية لكل من المبيعات والحسابات المدينة يتم تحديد كل من \hat{a} و \hat{B} على النحو الآتي:

$$\hat{a} = \bar{y} - \hat{B}\bar{x} \quad , \quad \hat{B} = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

حيث أن:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \text{الوسط الحسابي لقيم } x \text{ و يحسب كما يلي:}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \text{الوسط الحسابي لقيم } y \text{ و يحسب كما يلي:}$$

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تخطيط الاحتياج المالي

يجب على المخطط أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل تتمثل في:²

أ. معدل النمو في المبيعات: إذا كانت نسبة النمو في المبيعات متدنية، فإن المؤسسة لا تحتاج إلى تمويل إضافي خارجي، والعكس صحيح، أي أن هناك علاقة طردية بين معدل النمو في المبيعات وبين الاحتياج المالي الإضافي الخارجي.

1: محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص.162.

2: عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد مشكور العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص.113.

ب. كثافة رأس المال: يمكن التعبير عن كثافة رأس المال المستثمر في المؤسسة من خلال العلاقة بين الأصول والمبيعات، حيث إذا كانت كثافة رأس المال متدنية فإن المبيعات يمكن أن تنمو بسرعة دون الحاجة إلى تمويل خارجي كبير، والعكس صحيح، أي هناك علاقة طردية بين كثافة رأس المال وبين الاحتياج المالي.

ت. هامش الربح الصافي: يؤثر هامش الربح من المبيعات في المتطلبات المالية الإضافية الخارجية كون أن الهامش المرتفع مع افتراض بقاء العوامل الأخرى دون تغيير يعني انخفاض الحاجة إلى الأموال الخارجية وأن الأموال المتولدة داخليا وبشكل تلقائي ستلبي نسبة كبيرة من تلك الاحتياجات، وهذا يعني أن هناك علاقة عكسية بين هامش الربح الصافي وبين الاحتياج المالي.

ث. سياسة مقسوم الأرباح: تنعكس سياسة مقسوم الأرباح في نسبة الأرباح الموزعة على حملة الأسهم أو نسبة الأرباح التي يتم احتجازها، حيث كلما ازدادت نسبة الأرباح المحتجزة كلما انخفضت الحاجة إلى الأموال الإضافية الخارجية المطلوبة لتمويل النمو أو التوسع، وهذا يشير إلى علاقة عكسية بينهما.

المطلب الرابع: تخطيط مخاطر التدفقات النقدية

إن المؤسسة الاقتصادية تقوم بتخطيط تدفقاتها النقدية وهذا من أجل التأكد من نتائج القرارات الاستثمارية والمالية التي تتخذها وهذا لصعوبة التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في الظروف المحيطة بالإدارة المالية.

أولاً: تعريف مخاطر التدفقات النقدية

تعرف مخاطر التدفقات النقدية على أنها: "تلك المخاطر التي تظهر عندما لا تأتي التدفقات النقدية الناجمة عن الاستثمار كما تم توقعها من حيث التوقيت والمقدار أو كلاهما"¹.
وعليه يمكن تعريفها بأنها: "درجة اللاتأكد في قرارات الاستثمار والتمويل"².

ثانياً: أنواع مخاطر التدفقات النقدية

هناك عدة أنواع لمخاطر التدفقات النقدية يمكن التعرض إليها كما يلي:³
أ. مخاطر الأعمال: تتوافق هذه المخاطرة مع التدفقات النقدية التشغيلية، حيث أن هذه التدفقات لا تتمتع بدرجة عالية من التأكد كون أن كل من الإيرادات والكلف المقابلة للتدفقات النقدية قد تنحرف عن ما تم التوقع لهما. وترتبط مخاطرة الأعمال بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وتقسم هذه المخاطرة إلى نوعين هما:

- مخاطرة الإيرادات: ويطلق عليها أيضاً مخاطرة المبيعات، حيث تعتمد هذه المخاطرة على الظروف الاقتصادية، مناورات المنافسين، وأسعار المبيعات وكمياتها أو كلاهما، والتي قد لا تكون متوافقة مع ما تم توقعه.

1: عبد الغفار حنفي وآخرون، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص. 175.

2: عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص. 340.

3: المرجع نفسه، ص. 341-342.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

● مخاطرة الكلف: كما هو معروف قائمة الدخل تتضمن نوعين من الكلف التشغيلية هما: الكلف المتغيرة أو المباشرة، والكلف الثابتة أو غير المباشرة، حيث إن المزج بين الكلف الثابتة والكلف المتغيرة يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة نشاط المؤسسة. وعند ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة، يعني ارتفاع المخاطرة التشغيلية، ولمعرفة الكيفية التي تؤثر فيها المخاطرة التشغيلية في مخاطرة التدفق النقدي لا بد من حساب درجة الرافعة التشغيلية.

ب. المخاطر المالية: هي تلك المخاطرة التي ترتبط بالمصادر التي تمول عن طريقها المؤسسة عملياتها، وأن المؤسسة التي تمول باستخدام المديونية فإنها بذلك تكون ملزمة بموجب القانون بدفع المبالغ المقابلة لديونها عند استحقاقها، وعند الاعتماد على مصادر التمويل طويلة الأجل مثل المديونية فإن المخاطرة المالية سوف تزداد، وعليه فإن استخدام المؤسسة لالتزامات أو خصوم أكبر يعني مخاطرة مالية أكبر.

خلاصة الفصل

من خلال الفصل الأول الذي تناولنا فيه جوانب عدة للتخطيط المالي، توصلنا إلى أن التخطيط المالي ورغم تنوع وتعدد المفاهيم الواردة فيه، إلا أنه ارتكز على جانب أساسي وهو التنبؤ والتخطيط للاحتياجات المالية والاستثمارية للمؤسسة الاقتصادية ودراستها، فيما يتعلق بفترة مستقبلية من الزمن، من أجل تقليل المخاطر وعدم التأكد بالنسبة لهذه المؤسسة.

من خلال التعريف، نجد أن التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية يمثل دورا هاما لا غنى عنه بالنسبة لها، فعن طريقه تستطيع الإدارة وضع ورسم خطط مستقبلية تمكنها من تحقيق النتائج المرجوة منها، والتي وجدت لأجلها، إلا أن التخطيط المالي الذي قد تتبناه الإدارة في المؤسسة الاقتصادية، قد لا يكون بمستوى تطلعاتها، وهذا لا يكون إلا في حالة عدم توفره على مزايا ومتطلبات التخطيط المالي الناجح والجيد، أو أنه قد يواجه بعض الصعوبات والمشاكل التي تحول دون وصوله للنتائج الموضوعية.

ومن أدوات التخطيط المالي التي يستخدمها المخطط في عملية التخطيط المالي نذكر، الميزانيات التقديرية وتحليل الرفع، وجل هذه الأدوات التي يستعملها المخطط في تخطيط الأرباح والسيولة، إضافة إلى تخطيط الاحتياجات المالية والاستثمارات، كذلك تخطيط مخاطر التدفق النقدي التي توصل عملية التخطيط المالي إلى هدفها المنشود.

الفصل

الثاني

تمهيد

إن المؤسسات الاقتصادية ومنذ نشأتها الأولى كانت ولا تزال تسعى إلى تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها، والتي على رأسها نجد الرغبة في الاستمرارية ومواصلة العمل على مستوى عالم المال والأعمال، وهذا الأخير يعتبر الهدف الأسمى والأولى لأي مؤسسة اقتصادية تنوي الدخول للحياة الاقتصادية.

إن هدف الاستمرارية والكينونة في القطاع الاقتصادي لا يتبلور ولا يتحقق إلا عن طريق تحقيق المؤسسة الاقتصادية لنقطة أساسية في إطار أعمالها ألا وهو تحقيق الربح، فهذا الأخير يعتبر بمثابة الحجر الأساس من أجل بقائها ككيان اقتصادي موجود ويمارس نشاطه. فالمؤسسة الاقتصادية التي تحقق الربح هي مؤسسة فاعلة في الاقتصاد حيث لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن تحقق خسائر وتواصل نشاطها الاقتصادي. فمهما استطاعت الصمود والاستمرارية، مثلها الزوال والاندثار إما بسبب الإفلاس أو بسبب الديون وغيرها من الأسباب.

ومن المعروف أن دراسة الربح والربحية هي من مهام أو اختصاص دائرة المالية في المؤسسة الاقتصادية، والتي تختص بالجانب المالي حيث تعد الجهة المسؤولة عن دراسة الربحية في المؤسسة الاقتصادية، وبشكل أكبر من التحديد وظيفية التخطيط المالي والتي هي أحد الوظائف الإدارية لوظيفة الإدارة المالية، أين يتم على مستوى هذه الوظيفة تخطيط ربحية المؤسسة الاقتصادية وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ومنه المحافظة على الوجود الوظيفي لها ومواصلتها في الحياة الاقتصادية.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق لدراسة المؤسسة الاقتصادية بغية التعرف على مفهومها، من خلال الإلمام بمختلف جوانبها مثل تعريفها، أنواعها، دورها، خصائصها، مبادئها... الخ، هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لدراسة وظيفية الإدارة المالية كإطار للوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تطرقنا من خلاله إلى تعريفها، تطور الفكر فيها، وظائفها، هيكلها التنظيمي... الخ. أما المبحث الثالث فقد خصصناه لدراسة تخطيط الربحية للمؤسسة الاقتصادية كإطار لاستمراريتها وظيفيا. حيث تطرقنا في هذا المبحث الأخير لدراسة تحليل التعادل كأبرز أسلوب لتخطيط الربحية أين تناولنا فيه تعريف أسلوب تحليل التعادل، فائدته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، كيفية تحديد نقطة التعادل، الأساليب الأخرى لتخطيط الربحية... الخ.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية

على اعتبار أن المؤسسة الاقتصادية أحد الدعائم والركائز الأساسية التي يبنى عليها اقتصاد الدول، حيث تعد العمود الفقري لهذه الاقتصاديات، فنجد أن هذه الأخيرة تولي الاهتمام البالغ بها من خلال ترقيتها وتطويرها من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، وتسجيل وثبة اقتصادية معتبرة في عالم الاقتصاد.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية ومقارباتها

تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية واختلفت وجهات النظر حول النقاط الأساسية التي تحدد إطارها المفاهيمي، وهذا لاختلاف المقاربات التي واكبت التطور الحاصل في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تطورت تعاريف المؤسسة الاقتصادية منذ قرون، ومن أهم التعاريف التي وردت في هذا الشأن يمكن ذكر ما يلي:

عرفت المؤسسة الاقتصادية على أنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات"¹. من هذا التعريف يتضح أن المؤسسة الاقتصادية تركز على الإنتاج لغرض التسويق وذلك من خلال توزيع وتنظيم المهام والمسؤوليات.

وهناك من عرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها التركيب حول الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف"². يركز هذا التعريف على الجانب الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية لخلق القيمة المضافة.

كما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على النحو التالي: "هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس نشاط إنتاجي معين والنشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء وبيع، من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"³. نلاحظ أن النشاط الإنتاجي والوظائف المرتبطة به هو أساس هذا التعريف، فالإنتاج هو السبيل لتحقيق أهدافها.

ويمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "هي نظام مفتوح وهذا كنتيجة للروابط العديدة التي تربطها بمحيطها، مما يجعلها ملزمة باستقبال المعلومات الواردة من هذا المحيط ومعالجتها لاتخاذ الإجراءات اللازمة في ما يتعلق بمستقبلها"⁴. نستخلص من التعريف السابق أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي ينتمي إليه.

1: إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص.11.

2: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص.25.

3: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص.24.

4: Marie-Noëlle Amalbert, Jean Barreau, Jacqueline Delahaye, **Economie d'entreprise**, DALLOZ, Paris, 3ème édition, 1993, P.1.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية هي: "نظام اقتصادي واجتماعي مفتوح، تتجمع فيه الموارد المختلفة بتوزيع منظم، بغرض ممارسة النشاطات المختلفة له وهذا في إطار الهدف الذي أنشأ لأجله وهو خلق القيمة المضافة في إطار محيطه".

ثانيا: مقاربات تعريف المؤسسة الاقتصادية

تطورت المقاربات التي تناولت المؤسسة مع مرور الزمن، وهذا نظرا للتطور الهائل الذي مس هذه الأخيرة واتساع نطاقها وجوانبها، ويمكن ترتيب مقاربات المؤسسة الاقتصادية كالتالي:¹

أ. المؤسسة كحلية إنتاج: استمرارية المؤسسة يتأكد من خلال خلقها للثروة، ومن خلال استهلاكها لمنتجات وخدمات تحصل عليها من أسواق خاصة، والتي تمكنها من الإنتاج وبالتالي خلق قيمة مضافة.

ب. المؤسسة كوحدة توزيع: الثروة المنتجة من طرف المؤسسة توزع بطريقة أو بأخرى بين منتجيها وهم:

- حاملو رؤوس الأموال: يستفيدون من خلال الفوائد.
 - الأجراء: يستفيدون من الثروة المنتجة على شكل الأجور التي تدفع لهم.
 - الملاك: يستفيدون من الثروة من خلال توزيعات الأرباح.
 - ت. المؤسسة كنظام: هي عبارة عن نظام يتكون من خمس مكونات هي:
 - الوحدات القاعدية والأنظمة الفرعية.
 - العلاقات بين الأنظمة الفرعية: حيث كل فعل لنظام فرعي معين له تأثير على الأنظمة الفرعية الأخرى.
 - الهدف أو مجموعة الأهداف.
 - الانفتاح على محيطها: هناك تأثير متبادل بين النظام ومحيطه.
 - الضبط: ما يعني التكيف المستمر من أجل بلوغ الهدف.
- هذا إضافة إلى النقاط التالية:²

ث. المؤسسة وحدة اقتصادية: إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق، وهذه السلع والخدمات تتميز بكونها تجارية، إضافة إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عوامل إنتاج، وتفاعل هذه الأخيرة مع وظيفة المؤسسة يجعلها تشكل وحدة اقتصادية.

ج. المؤسسة خلية اجتماعية: إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال إذا فهي تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض احتياجات العمال، من ثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين... الخ. إن المؤسسة تمثل أيضا خلية اجتماعية وسياسية لأنها تتكون من مجموعات من الممثلين الذين يدافعون عن مصالحهم وأهدافهم الخاصة وهذا ضمن تحالفات غير ثابتة تعكس مصادر الحكم.

1 : Ahmed Koudri, *Economie d'entreprise*, ENAG, Alger, 1999, P.14-15.

2 : عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص. 28-32.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

ح. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركز لاتخاذ القرارات الاقتصادية التي تخص نوع السلع، كمية السلع، السعر، الاتصال، التوزيع... الخ. تتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية، بمعنى الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المحددة، فبطبيعة الحال إن قوة القرار مبنية على استقلاليته.

خ. المؤسسة كمجموعة إنسانية: لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وأفكار وقوانين وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف أفراد المؤسسة، حيث أن النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها وذلك قصد إنشاء مشروعها.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية ومبادئها التنظيمية والإدارية

إن المؤسسة وباعتبارها وحدة اقتصادية وخليقة اجتماعية، تتميز بعدة خصائص تجعلها تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى، وهذا في إطار المبادئ المختلفة التي تحكم هذا النوع من المؤسسات.

أولاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة الذكر للمؤسسة يمكن استخلاص على سبيل الذكر لا الحصر أهم الصفات أو الخصائص والمتمثلة في:¹

أ. المؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.

ب. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

ت. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف، وظروف سياسية مواتية، وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

ث. التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها.

ج. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

ح. لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، فالمؤسسة ليست منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها تعرقل الأهداف المرجوة وتفسدها.

خ. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

1: عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص. 25-26.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

د. زوال المؤسسة إن ضعُف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

كما توجد خصائص أخرى تتمثل فيما يلي:¹

أ. المؤسسة مركز للتحويل: فهي المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع.

ب. المؤسسة مركز للتنوع: حيث يتم فيها تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:

• الأجور التي توزع على العمال الأجراء.

• الأرباح ومداحيل أخرى توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.

• مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.

• الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.

• دفع مستحقات الموردين.

• تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

ت. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: فهي مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام قواعد وقيم المؤسسة.

ث. المؤسسة مركز للمخاطرة: فهي معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد رأس مالها يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

تجدد الإشارة في هذا الصدد إلى أن هناك مجموعة من النقاط المشتركة بين جميع المؤسسات الاقتصادية، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، يمكن حصرها في النقاط التالية:²

أ. الطبيعة: المؤسسات الاقتصادية في أساسها خلية إنتاجية، حيث تجمع بين عدد من العوامل الاقتصادية من عمل، رأس المال، الطاقة والمعلومة، من أجل إنتاج السلع أو خدمات، وهذه الأخيرة يتم بيعها في السوق مقابل الحصول على الأموال التي تستخدمها للبحث عن عوامل اقتصادية جديدة، بالتالي يستوجب عليها البحث عن زبائن قادرين على شراء منتجاتها.

ب. كل مؤسسة لديها ثلاث أبعاد تتميز بها وهي: بعد تكنولوجي، بعد اقتصادي، بعد إنساني.

ت. الدور: كل مؤسسة اقتصادية تمارس وظيفتين أو دورين أساسيين:

• على مستوى الأفراد: إنتاج منتجات وخدمات تشبع الرغبات والحاجات.

• على مستوى المؤسسة: خلق وإنتاج الثروة بمعنى خلق قيمة مضافة.

¹:غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص.9-11.

²: Janine Mayer, *Economie d'entreprise*, Dunod, Paris, 1985, P.4-5.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

ثانيا: المبادئ التنظيمية والإدارية للمؤسسة الاقتصادية

- إن شروط التنظيم الحقيقي للمؤسسة الاقتصادية يكون عن طريق إتباع المبادئ العامة التالية:¹
- أ. التحديد الدقيق للمهام: يجب أن تحدد المسؤوليات حسب هيكل تنظيمي واضح وضعته الإدارة مسبقا لكي لا تتداخل المسؤوليات فيه، ويجب على كل عنصر في المؤسسة أن يكون على علم بالعمل المنوط به، وبالتالي تحديد مسؤوليته وتحمل نتائجها.
 - ب. وحدة التسيير: يجب أن يكون المسير هو المسؤول الأول على أعلى مستوى المؤسسة، وذلك لإعطاء الأوامر واتخاذ القرار الأخير.
 - ت. المداولة في التسيير: يجب أن يتوفر في التنظيم عضو هام في عملية التسيير وهو وجود مساعدين ذوي كفاءة ينوبون المسير ويساعدونه، وهذا لتفادي الخلل في حالة غياب المسؤول الأول.
 - ث. اتحاد العمال: يجب توفير جو يساعد على جمع أسرة المؤسسة، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة بجو من التفاهم والتآزر بها.

المطلب الثالث: دور المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

إن المؤسسة الاقتصادية كونها وحدة وخليقة اجتماعية واقتصادية وكذا إنسانية تلعب دورا هاما في الحياة الاقتصادية، ومن جهة أخرى الحياة الاجتماعية، إضافة إلى أنها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي وجدت لأجلها.

أولا: دور المؤسسة الاقتصادية

- للمؤسسة الاقتصادية عدة أدوار أساسية تتمثل في:²
- أ. تجاه المالكين: هو البحث عن تحسين المردودية ومعناه ربح نقدي ممكن.
 - ب. اتجاه المستخدمين: يكون نشاطا نافعا وتحسين المراقبة لضمان العمل وخاصة الترقية الداخلية بالتدرج.
 - ت. اتجاه المستهلكين: تنتج لتستجيب لرغبات المستهلكين وما يريده المستهلك.
 - ث. الدور الهام في تربية العمال: عن طريق الترقية الاجتماعية والمبادرة في دفع الرواتب والحماس والشجاعة والطموح المبادر.

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

- إن المؤسسة الاقتصادية تطمح للوصول إلى عدة أهداف ومنها:³
- أ. الاستقلال الاقتصادي.
 - ب. إنتاج سلع معتدلة الثمن.

1 إسماعيل عرياجي، مرجع سبق ذكره، ص.14.

2: المرجع نفسه، ص.12.

3: عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص.31.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

- ت. تلبية حاجات المستهلكين المحليين.
 - ث. رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
 - ج. تحقيق عائد مناسب على رأس مال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.
 - ح. امتصاص الفائض في العمالة.
 - خ. التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
 - د. تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية عن الحاجة المحلية.
 - ذ. الحد من الواردات خاصة التي تغطيها السلع المحلية.
- وهناك هدف آخر لا يقل أهمية عن الأهداف السابقة ويتمثل في:¹

تأكيد الاستمرارية: حتى لو كان هذا الهدف غير مطروح بالنسبة للمؤسسات الكبرى، إلا أنه يبقى كذلك على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتحقق ذلك من خلال تحقيق المؤسسة للفوائد والتطور.

المطلب الرابع: أنواع المؤسسة الاقتصادية والعوامل المؤثرة فيها

إن المؤسسات الاقتصادية ليست عبارة عن كيان أو مظهر اقتصادي موحد الطابع، بل تختلف وتتنوع وتتفرع إلى عدة أنواع، وهذا بحسب المعيار الذي صنفت على أساسه، ومن ناحية أخرى نجد أن هذه الأخيرة تتأثر بعدة عوامل ومؤثرات على مستوى محيطها.

أولاً: أنواع المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية أنواعاً وأشكالاً مختلفة يمكن ذكرها وفقاً للمقاييس التالية:²

- أ. المقياس الاقتصادي لتصنيف المؤسسات الاقتصادية: وينطوي تحت هذا المقياس مجموعة من الأنواع:
- التصنيف حسب الشعبة: حيث كل الشعبة تحتوي على مجموعة المؤسسات الاقتصادية المصنعة لنفس المنتجات ويمكن تصنيفها إلى الشعب التالية: الفلاحة، صناعات الفلاحة الغذائية، الطاقة، صناعة المنتجات الوسيطة، المعدات الخاصة، المعدات المنزلية، مستلزمات النقل البري، البناء والهندسة المدنية، التجارة، النقل والمواصلات، خدمات البيع، الإيجار العقاري، خدمات التأمين، خدمات المنظمات المالية... الخ.
- التصنيف حسب القطاع: على اختلاف فكرة التصنيف حسب الشعبة، فإن التصنيف حسب القطاع يتضمن المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الاقتصادي وتتضمن:
- ❖ القطاع الأولي: ويستوعب جميع نشاطات الفلاحة، الصيد والمناجم.
- ❖ القطاع الثانوي: وفيه نجد جميع نشاطات البناء والصناعة.
- ❖ القطاع الثالث: ويضم جميع أنشطة الخدمات مثل البنوك والنقل.

1 : Ahmed Koudri, Op cit, P.17.

2 : Rudolf Brennemenn, Sabine Sépari, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001, P.30-34.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

● التصنيف حسب الفرع: فكرة الفرع استخدمت أولاً في الاقتصاد الصناعي، فهو يمثل حقل لتحليل حركية وتسلسل التقنيات التي تسمح بتفكيك وتحليل العلاقات المعقدة التي تشكل هيكلية وتطور العملية الإنتاجية، وبشكل موازي تتمحور فكرة الفرع هنا في الفرع التقني حيث تركز على تسلسل العملية الإنتاجية من الإنتاج إلى مرحلة التسويق.

● تصنيف المؤسسات حسب الحجم: وتضم الأصناف التالية:

❖ المؤسسات الكبيرة: وتشغل عامة أكثر من 500 عامل، وتتميز باستفادتها من اقتصاديات الحجم والقدرة التفاوضية.

❖ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وتضم من 10 إلى 49 عامل، هذا في ما يخص المؤسسات الصغيرة أما المتوسطة فتضم من 50 إلى 499 عامل.

❖ المؤسسة الصغيرة جداً: وتضم أقل تماماً من 10 عمال.

ب. المقياس القانوني لتصنيف المؤسسات الاقتصادية: ونميز بين 3 أنواع أساسية من المؤسسات وهي:

● القطاع الخاص: وهو القطاع الذي يتبع في ملكيته للأفراد وينقسم بدوره إلى:

❖ شركات الأموال: وهي شركات ليست تابعة لشخص معين، ومن مميزات أنها يمكن لسندات وحقوق الملكية أن تنتقل بين حاملي الأسهم والأشخاص بكل حرية.

❖ شركات الأشخاص: وتضم الشركات التي لديها اسم جماعي ومشارك، وترتكز على الاعتبار الشخصي للأفراد.

● القطاع العام: وهو القطاع التابع في ملكيته للدولة ويتضمن فئتين:

❖ الشركات العامة التي تتمتع بالشخصية المعنوية: مؤلفة من شركات وطنية كبرى، تتمثل أساساً في شركات قطاع الطاقة والنقل.

❖ أشباه الشركات العمومية: وهي تتمثل في الإدارات والمصالح التي تباع أكثر من 50% من منتجاتها في السوق.

● القطاع المختلط: ويضم الشركات التي تتبع ملكيتها للقطاع الخاص بالاشتراك مع القطاع العام.

ثانياً: العوامل المؤثرة في المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة كوحدة اقتصادية ليست منعزلة عن المحيط، بل هي تتأثر بعدة عوامل تنتمي لهذا المحيط، وهذه العوامل يمكن حصرها في:¹

أ. المتعاملين الاقتصاديين: الزبائن، الموردين، المنافسين، قوة الحكومة، النقابات العمالية والبنوك... الخ. جميع مراكز القرار هذه لديها أهداف مختلفة عن تلك التي ترمي إليها المؤسسات وقد تكون أحياناً معاكسة لها.

1 : Anne- Marie Bouvier, Jean Languate, Jacques Muller, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 5eme édition, 2007, P.10.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

ب. الهياكل الجغرافية والديمغرافية: والتي من بينها الكثافة السكانية، الموارد، الثروات الطبيعية، المناخ والوسط الطبيعي... الخ.

ت. الهياكل الاجتماعية والاقتصادية: مثل مستوى المعيشة، المستوى الثقافي، الدخل... الخ.

ث. المحيط التكنولوجي: داخل أي قطاع اقتصادي هناك نزعة تكنولوجية سريعة، ورغبة في الحصول على آخر التقنيات التكنولوجية.

ج. المواقف والثقافات: ومنها القيم الأخلاقية، الأديان، القيم المذهبية، الفلسفية والعادات الاجتماعية... الخ.

ح. الإطار القانوني والسياسي: والذي يؤثر من خلال القوانين والأوضاع السياسية السائدة.

المبحث الثاني: وظيفة الإدارة المالية كإطار للوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

يمكن تصنيف وظائف أي مؤسسة اقتصادية إلى أربعة وظائف أساسية هي: وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة إدارة الموارد البشرية والوظيفة المالية وتعتبر هذه الأخيرة هي حجر الأساس للوجود الوظيفي لأي مؤسسة اقتصادية ويعتبر هذا الهدف الأسمى لجل المؤسسات التي تمارس أي نشاط اقتصادي.

المطلب الأول: تعريف وظيفة الإدارة المالية وتطور الفكر فيها

من الضروري تحديد الإطار العام لوظيفة للإدارة المالية، ومن المهم التطرق للتطور الفكري الذي صاحب هذا العلم منذ النشأة إلى الوقت الراهن بغية رسم معالم واضحة، قبل معرفة مكانتها ودورها في الحفاظ على استمرار الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: تعريف وظيفة الإدارة المالية

قبل التطرق لتعريف وظيفة الإدارة المالية سوف نحاول تحديد المقصود بمصطلح الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية.

يمكن تعريف الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية على أنه: "بقاء المؤسسة الاقتصادية في طريق الربح والنمو، والذي يتبلور عنه استمرارية المؤسسة في النشاط الذي وجدت لأجله وتلبية حاجيات المجتمع"¹.

وفي هذا المجال يأتي دور وظيفة الإدارة المالية في تحقيق الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، فهذه الوظيفة في غاية الأهمية والحساسية فهي تمثل العصب الأساسي في المؤسسات الاقتصادية، حيث يعود لها الدور الأساسي في ضمان الربح للمؤسسة الاقتصادية من خلال بحثها عن الاحتياجات المالية للمؤسسة والبحث عن مصادر التمويل، وكذا إشراك الإدارة العليا في قراراتها.

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بوظيفة الإدارة المالية وتعدد وجهات النظر حولها، حيث تم تعريفها على أنها:

وظيفة الإدارة المالية هي: "تلك الوظيفة التي تتعامل مع الخطط والبرامج التي تبين كيفية الحصول على الأموال اللازمة، واستخدامها في عملية إنتاج وبيع السلع والخدمات وتوزيع الأرباح الناتجة، وتتم بطريقة مستمرة يطلق عليها التدفق النقدي"². ويتضح من هذا التعريف أن هذه الوظيفة تقوم على تخطيط التدفقات النقدية. كما يمكن تعريفها على أنها: "إحدى الوظائف الأساسية في شركات الأعمال، وتشتمل على عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل، واستثمار هذه الأموال بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للشركة أو تعظيم ثروة المساهمين، بالتالي تحقيق الهدف الأساسي والأسمى للمؤسسة، وهو البقاء والنمو والاستمرار"³. نلاحظ أن هذا التعريف ركز على جانب اتخاذ القرارات المالية، التي تكفل البقاء والربح للمؤسسة.

¹ : <https://finianalmanagerblog.wordpress.com> , 13 /04/2016 , 11 :14AM .

² : محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص.19.

³ : فايز حداد سليم، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص.3.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

وهناك من يرى أن وظيفة الإدارة المالية هي: "الوظيفة التي تتخصص بإجراءات تدبير الأموال اللازمة، والوظيفة التي تختص في اتخاذ قرارات الاستثمار وقرارات التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية"¹. كما ركز هذا التعريف على الوظائف الإدارية لهذه الوظيفة من تخطيط ورقابة، إلى جانب اتخاذ القرارات المالية. وقد عرفتها هيئة الأمم المتحدة في الدليل الذي أعدته عن موازنة البرامج والأداء على أنها دورة مستمرة من العمليات المترابطة التي تساهم في اتخاذ الإدارة للقرارات الأساسية وتتضمن هذه العمليات:²

- أ. تحديد البرامج أي تحديد عبء العمل وحجمه.
- ب. الموازنة أي تقدير الموارد المالية اللازمة.
- ت. التمويل أي تغيير للموارد المشار إليها.
- ث. المحاسبة أي إمساك السجلات بالعمليات المالية.
- ج. التقارير أي المعلومات المتعلقة بالنتائج.

تعد وظيفة الإدارة المالية إحدى الوظائف الأساسية في أي مؤسسة اقتصادية وقد نشأت من أجل حل المشاكل وإيجاد الحلول فيما يتعلق بجانب المالية في المؤسسات الاقتصادية لذا فإن تطور الفكر فيها مر بمراحل تبعا للتطور الذي مرت به هذه الوظيفة في حد ذاتها.

منه نستنتج أن وظيفة الإدارة المالية هي: "أحد الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية التي تقوم على مجموعة من الوظائف الإدارية هي التخطيط، الرقابة، التنظيم والتحفيز. وهذا من أجل تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة ومن ثم تحديد مصادر التمويل اللازمة لتغطية تلك الاحتياجات وتبعتها عملية اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية التي تضمن تحقيق الربح والنمو للمؤسسة الاقتصادية".

ثانيا: تطور الفكر في مجال وظيفة الإدارة المالية

تعد وظيفة الإدارة المالية إحدى الوظائف الأساسية في أي مؤسسة اقتصادية، وقد نشأت من أجل حل المشاكل وإيجاد الحلول فيما يتعلق بجانب المالية في المؤسسات الاقتصادية، لذا فإن تطور الفكر فيها مر بمراحل تبعا للتطور الذي مرت به هذه الوظيفة في حد ذاتها، ففي بدايات القرن التاسع عشر 1800 كان النظام الإقطاعي يسود دول أوروبا، حيث بدأت في تلك الفترة الثورة الصناعية فقد ظهرت الأسواق المالية وظهرت المؤسسة، حيث تم بيع أسهم وسندات للعموم من خلال الأسواق المالية التي ظهرت في تلك الفترة، بينما ظهرت الأسواق المالية المنظمة أواخر القرن التاسع عشر كمؤسسات وسيطة تربط بين المقرضين والمستثمرين بالمؤسسات، وكانت الوظيفة المالية تنصب فقط في البحث عن مصادر الأموال.

1: منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 1996، ص.8.
2: رضا إسماعيل البسيوني، الإدارة المالية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص.69.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

وبقيت الوظيفة المالية كذلك إلى منتصف القرن العشرين خصوصا فترات الكساد العظيم من هذا القرن، وفي منتصفه أنشأ العالم ماركويتز Markowitz علم المحافظ الاستثمارية الحديث، حيث ربط بين العائد والمخاطرة. ثم أنشأ العالمين مودجلياني وميلر Modigliani & Miller علم الإدارة المالية، وقد ساهم ذلك في تطور وظيفة الإدارة المالية من البحث عن مصادر التمويل إلى وظيفة التخطيط والرقابة، بالإضافة إلى البحث عن مصادر التمويل¹.

ومع التطورات الحاصلة قبيل انتهاء الخمسينات بدأت الوظيفة المالية تأخذ مفهوما أكثر شمولية، وامتدت لتشمل القرارات بشأن وضعية الأموال المطلوب توفيرها، وتحدد هذه القرارات المدى الذي ستذهب إليه المؤسسة في الاعتماد على القروض لتمويل أصولها، كما تحدد مدى الاعتماد على مصادر التمويل طويلة وقصيرة الأجل. كذلك دخلت وظيفة الإدارة المالية في مجالات أخرى جديدة تتمثل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات المتعلقة بكل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل عنصر هذا إلى جانب التخطيط المالي والرقابة².

وفي السبعينات من القرن العشرين قدم العالم روس Ross نظرية التسعيرات بالمراجحة، وبدأ بالتركيز على العوامل على المستوى الجزئي والكلبي التي تؤثر على عائد الأسهم. وفي السبعينات والثمانينات ظهرت الهندسة المالية بأدواتها المختلفة من خيارات وعقود مستقبلية واستخدامها كأداة لإدارة المخاطر، وفي أواخر التسعينات من القرن العشرين ظهر العالمان دانييل تيتمان Daniel & Titman حيث حاولا الفصل بين العائد والمخاطرة³.

وفي الوقت الحاضر تطورت وظيفة الإدارة المالية وتعقدت مهامها بحيث أصبحت تستخدم العديد من الأساليب الرياضية والإحصائية والحاسب، من أجل اتخاذ العديد من القرارات المالية المترامنة والمتعلقة بالتمويل والاستثمار، كذلك فقد انتقلت وظيفة الإدارة المالية من الدور الاستشاري الذي كان مناطا بها في السابق إلى الدور المشارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة⁴.

وقد ظهرت وظيفة الإدارة المالية كتقنية مستقلة عن الإدارة في زمن يمكن أن يتصف نسبيا بالحدثة، وثمة أسباب عديدة تفسر هذه الظاهرة ويمكن تصنيفهما إلى السببين الأساسيين ألا وهما⁵:
أ. السبب الأول يعود إلى المنهجية المستعملة في هذه التقنية: حيث لم يتم دراسة وظيفة الإدارة المالية من خلال مبادئ نظرية موضوعة مسبقا بل ظهرت خطوطها التوجيهية بواسطة الخبرة والتجربة ووفق

1: مؤيد عبد الرحمن الدوري، حسين محمد سلامة، أساسيات الإدارة المالية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص.19.

2: منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص.7-8.

3: مؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص.19-20.

4: فايز سليم حداد مرجع سبق ذكره، ص.4.

5: كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، مرجع سبق ذكره، ص.17.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

الطريقة الاستقرائية، فلا يوجد في هذا العلم قوانين وقوالب جاهزة بقدر ما يوجد نوع من القواعد يتم تحسينها بواسطة المعرفة المثلى لميكانيكية الإدارة في المؤسسة.

إن إعداد المبادئ التي تحكم الإدارة المالية قد حصل ببطء، بسبب مفهوم السرية في الأعمال التي يتعامل بها رؤساء المؤسسات، وبسبب المنافسة كانوا دائما بخلاء في مجال المعلومات المتعلقة بطريقة الإدارة بشكل عام وبالإدارة المالية بشكل خاص.

ب. والسبب الثاني ناتج عن الخاصية الحديثة لهذه التقنية: لأن التحليل الثاني يعتمد على الوثائق المحاسبية من أجل وضع مبادئ عامة للإدارة المالية، ومن أجل هذا الغرض أيضا كان يتوجب على المؤسسات تقديم وثائقهم المحاسبية وفق مخطط موحد، بينما أُتيح للمؤسسات الحرية الكاملة من الاستقلالية في إعداد وثائقهم المحاسبية.

المطلب الثاني: أهمية وظيفة الإدارة المالية وأهدافها

إن وظيفة الإدارة المالية كغيرها من وظائف المؤسسة الاقتصادية تمثل أداة فعالة لتحقيق أهدافها وهذا من خلال الأهمية التي تقدمها للإدارة في المؤسسة.

أولا: أهمية وظيفة الإدارة المالية

وتظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرجما ومخططا مسبقا¹.

ويتأثر مجمل نشاط المؤسسة بأكملها وكفاءته في تحقيق الأهداف المرسومة له، من خلال كفاءة إدارتها الفرعية في تنفيذ خطتها الموضوعية والإدارة المالية من الإدارات الفرعية للمؤسسة الاقتصادية والتي تقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل المؤسسة بالشكل الذي ينسجم وتحقيق الأهداف من خلال سلامة القرارات المالية، ومن ذلك يتضح تأثير كفاءة الإدارات الفرعية الأخرى بأسلوب أداء وظيفة الإدارة المالية، وبكفاءة المديرين ودرجة المعرفة المالية المتيسرة لديهم وقابليتهم في استغلال هذه المعرفة عند أداء الوظيفة المالية، وفي النظم ذات التخطيط الشامل تعتبر المؤسسة الاقتصادية جزءاً من الدولة لذا فإن أي تطور في المؤسسة الاقتصادية ينعكس على مجمل النشاط الاقتصادي العام للدولة².

¹:<https://finianalmanagerblog.wordpress.com>, Op cit.

²:عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، بدون دار نشر، بدون بلد، 1997، ص.17.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

ثانيا: أهداف وظيفة الإدارة المالية

تشير الأهداف إلى النتائج التي تحاول وظيفة الإدارة المالية تحقيقها، وفيما يلي سنتطرق لمجموعة من النقاط التي تسعى هذه الوظيفة لتحقيقها:¹

أ. تعظيم إجمالي الأرباح: وهو الهدف التقليدي والأسمى لوظيفة الإدارة المالية، وهو يمثل حصة أو مقدار الذي يتم دفعه إلى مالكي المؤسسة من الدخل، كما يعني أيضا من وجهة نظر المحاسبية فإنه يظهر بين مدخلات المؤسسة وتكاليفها وهو الذي يظهر في قائمة الدخل، ويطلق عليه الدخل أو الربح الصافي أما من وجهة النظر الاقتصادية فإن الربح يمثل الفرق بين الإيرادات وبين الكلف والتي تمثل العوائد التي يمكن تحقيقها في حالة استثمار العوائد المستخدمة من قبل المؤسسة في بدائل استثمارية أخرى.

ب. تعظيم قيمة المؤسسة: إن هدف تعظيم الربح يبين لنا أنه يهمل العديد من العناصر الأساسية والهامة وخصوصا منها العوائد المتوقعة وتوقيت تلك العوائد والمخاطر الكامنة في تلك العوائد، إضافة إلى كونه قاصرا عن تلبية أهداف ومصالح كافة الأطراف الذات العلاقة بنشاط المؤسسة، كل ما تقدم كان سببا في البحث عن هدف تتوافر فيه الخصائص التالية: أن يكون أكثر قبولا ووضوحا يأخذ بعين الاعتبار التوقيت الزمني والمنافع ويأخذ بعين الاعتبار نوعية المنافع المحققة، وكل هذه الخصائص تجسدت في هدف تعظيم قيمة المؤسسة والذي يقصد به زيادة قيمة السهم في السوق الأوراق المالية.

إضافة إلى ما سبق نجد الأهداف التالية:²

أ. تعظيم قيمة السهم الواحد: بالرغم من أهمية الأرباح الإجمالية للمؤسسة إلا أنه يجب التركيز على ربحية السهم بدلا من الأرباح الإجمالية، إذ يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ربحية السهم الواحد بمقابل الأرباح الإجمالية للمؤسسة، لأن ربحية السهم الواحد تدل بشكل أفضل على مصلحة المساهمين، وأصبحت واحدة من المؤشرات المالية المهمة في الأسواق المالية التي يستدل منها على نجاح المؤسسة.

ب. أهداف المدراء مقابل أهداف المساهمين: يرى عدد من المتخصصين في حقل الإدارة المالية بأن المدراء يضعون أهدافهم ومصالحهم الخاصة قبل أهداف ومصالح المساهمين الذين هم ملاك المؤسسة، وحتهم في ذلك أن المدراء يعرفون بالمؤسسة أكثر من المساهمين وأنهم يتحكمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وبالتالي سيطرون على هذا المجلس وبأن المدراء يهتمون بتوسيع وتضخيم المؤسسة لأن رواتبهم والتعويضات الأخرى مرتبطة بحجم المؤسسة.

أما من وجهة نظر أخرى التي تتبنى مبدأ المصلحة القصوى للمساهمين، ترى بأن المدراء يعملون لصالح مساهمي مؤسستهم وأن المكافآت التشجيعية التي تدفعها لهم تعتمد على الأرباح التي يحققونها للمؤسسة،

1:عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشه، مرجع سبق ذكره، ص.23-25.

2:محمد علي ابراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص.30-35.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

وأن حقوقهم الامتيازية لشراء أسهم المؤسسة مرتبطة بارتفاع قيمة السهم العادية في السوق المالية، كما أن السلطة النهائية لتغيير المدراء هي بيد المساهمين.

ت. أهداف المساهمين والدائنين: تؤثر قرارات الاستثمار للمؤسسة بدرجة المخاطرة المحيطة بتدفقات دخلها، فالمشروع الاستثماري المحفوف بالمخاطر ينفع المساهمين على حساب الدائنين، ذلك أن الدائنين يشترطون مديونية المؤسسة بالسعر والعائد اللذان يعكسان في نظرهم درجة المخاطرة المحيطة في مشاريع استثمار المؤسسة، فإذا بدلت المؤسسة هذه المشاريع بمشاريع أخرى أكثر مخاطرة في المستقبل فإن العائد المطلوب على هذه السندات سيرتفع في السوق مسببا في ذلك انخفاضا في أسعارها الحالية في السوق، ولكن إذا حدث ونجحت المشاريع الأكثر مخاطرة في المستقبل فإن عوائدهم ستبقى ثابتة، بينما منفعة المساهمين سوف ترتفع.

ث. المسؤولية الاجتماعية: مما لا شك فيه أن المؤسسة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير سياساتها وأنشطتها على المجتمع ككل، فلا تستطيع المؤسسات وخاصة الكبيرة منها أن تتجاهل دورها وواجباتها اتجاه المجتمع، لذلك إن هناك بعض المشاكل التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من ناحية الأفضل للمجتمع ومن أي مصدر تستمد المؤسسة مواردها المالية.

المطلب الثالث: الوظائف والقرارات التي تندرج ضمن وظيفة الإدارة المالية

إن وظيفة الإدارة المالية كغيرها من وظائف المؤسسة الاقتصادية تندرج ضمنها مجموعة من الوظائف الفرعية التي تميزها عن باقي وظائف المؤسسة الأخرى، والتي تقوم خلالها بطرح مجموعة من القرارات التي تتعلق بجانب المالية في المؤسسة.

أولاً: الوظائف التي تندرج ضمن وظيفة الإدارة المالية

بالرغم من عدم الاتفاق حول تقسيم وظائف الإدارة، إلا أنه هناك اتفاق على أن التخطيط والرقابة والتنظيم والتحفيز تمثل الوظائف الإدارية الأساسية:¹

أ. وظيفة التخطيط المالي: وتمثل أهم وظائف الإدارة المالية، وتشمل اختيار أحسن السبل التي يسترشد بها في تنسيق الجهود الجماعي في البدائل المتيسرة، ولذلك تعتبر الخطة سبيلا مرسوما لفعل مزعم القيام به. وتعود أهمية التخطيط المالي للصفة الخاصة التي تتميز بها قرارات الإدارة المالية فهي تعالج مشاكل وموضوعات مالية مستقبلية، ويتحتم على الإدارة المالية للمؤسسة أن تتعرف مسبقا على حجم الأموال المطلوبة لتمويل عملية الشراء والتخزين وسداد الالتزامات التي تستحق خلال الفترة المقبلة أو تمويل عمليات البيع الآجل... وغيرها.

وقد أدى توسيع المؤسسات وتعقيد أعمالها إلى تزايد الحاجة للتخطيط المالي من أجل الإعداد للمستقبل، وتنسيق النشاطات وجعلها وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد أن تتوفر في الخطة المالية درجة من المرونة وذلك تناسبا مع الاحتمالات المستقبلية، وذلك بسبب اعتماد الخطة أساسا على التنبؤات.

1: أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 19-22.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

ب. الرقابة المالية: لا يمكن تحقيق الخطط المالية الموضوعة ما لم توجد سياسات وإجراءات رقابة كفؤة تعكس طبيعة الفعالية المراد على الرقابة تنفيذها، بشكل يكفل وصول المعلومات بسرعة حول حدوث أو ترقب حدوث الانحرافات من أجل تلافيها، وبالتالي ضمان استمرار عمل المؤسسة بشكل مرض وسليم. وتتطلب الرقابة درجة من المرونة تمكنها من التكيف مع التغيرات التي قد تحصل في الخطط أو في الأداء، هذا وبالإضافة إلى نظام اتصالات كفؤ يعتمد أسلوب التغذية العكسية في مد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات.

وتحدث الانحرافات بسبب عدم الدقة في الخطة الموضوعة أو عدم كفاءة أجهزة التنفيذ أو الاثنين معا.

ت. التنظيم المالي: يمثل التنظيم تحديدا للأنشطة التي تقوم بها المشاريع الاقتصادية لبلوغ أهدافها بكفاءة، ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين، وبالتالي توضيح الصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة، وتوضح هنا كذلك أهمية الدور الذي تلعبه وظيفة الإدارة المالية والمدير المالي، لذلك فهي تمثل مكانة متقدمة ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تقع في المستوى الإداري الأول بعد موقع المدير العام، ويغلب طابع التجمع الوظيفي في تنظيم هذه الوظيفة وذلك لما تتميز به من تخصص نوعي في العمل. بالإضافة إلى فوائد التخصص في العمل في هذه الوظيفة المتمثل في سلامة التخطيط والرقابة الماليين وأهمية القرارات المالية المتخذة ثم طبيعة العمل ومتطلباته.

ويختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة الإدارة المالية من مؤسسة لأخرى، تبعا لحجم ونوع القطاع الذي تعمل فيه وطبيعة نشاطها ودرجة تعقيده.

ث. التحفيز المالي: يمكن توضيح التحفيز بأنه خلق التعاون الإداري بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبمختلف مستوياتهم الإدارية واستمالتهم لحب العمل وإثارة الروح المعنوية فيهم، ويتطلب التحفيز المالي أيضا نظاما كفؤا للاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية.

ثانيا: القرارات التي تندرج ضمن وظيفة الإدارة المالية

هي مجموعة من القرارات التي يتم اتخاذها في إطار وظيفة الإدارة المالية، وتنقسم إلى مجموعة من القرارات سنتناولها في النقاط التالية:¹

أ. قرار الاستثمار: تتمثل القرارات الاستثمارية اختيار الموجودات التي يتم إنفاق الأموال عليها، وتنقسم الموجودات إلى قسمين:

- موجودات طويلة الأجل: والتي يكون تأثيرها على مدى سنوات طويلة.
- موجودات قصيرة الأجل: هي كل الموجودات التي يمكن تحويلها إلى نقدية أو سيولة خلال السنة المالية، وبالتالي فإن اختيار الموجودات يكون ذا شقين:

❖ شق يتعلق بالاستثمارات الرأسمالية.

1: عبد الستار الصياح، سعود جايد العامري، مرجع سبق ذكره، ص. 23-25.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

❖ شق يتعلق بإدارة رأس المال العامل.

أما الاستثمارات الرأسمالية فإن هناك عناصر أساسية تدخّل في اتخاذ القرارات الرأسمالية، ومنها مجموعة الموجودات في المؤسسة وتكوينها والمخاطر المتعلقة بأعمال المؤسسة بشكل عام، كذلك مبدأ قياس رأس المال، أما إدارة رأس المال العامل فهي من المهام الرئيسية للإدارة المالية، إذ يجب عليها خلق حالة من التوازن بين الربحية والسيولة لوجود تعارض بين الاثنين، ويقصد به الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة، فإذا كان موجبا فهناك أموالا كبيرة جمّدت في الموجودات المتداولة كان يمكن لها أن تستثمر بشكل فعال، أما إذا كان الفرق سالبا أو قليلا فإن ذلك يعني أن المؤسسة تعاني من العسر المالي، وعليه يجب أن تزيد من رأس المال العامل لكي تستطيع تسديد التزاماتها المستحقة.

ب. قرارات التمويل: وهي من القرارات التي يهتم بها المدير المالي، وينصب الاهتمام على مثل هذه القرارات باختيار المزيج المثالي للتمويل، أي ينصب على حالة من التوازن في أنواع مصادر التمويل وحجم رأس المال المساهم به، ومن المعروف أن مصادر التمويل تتكون من مصدرين داخلي وخارجي.

ت. سياسة توزيع الأرباح للمساهمين: تمارس المؤسسة نشاطاتها التشغيلية وتبيع إنتاجها لتحصل على عوائد وإيرادات توزع على عوامل الإنتاج الأربعة المساهمة في العملية الإنتاجية، وتقوم بعد ذلك بإتباع سياسة توزيع الحصص أو توزيع الأرباح فالسياسة التي تتبعها المؤسسة في التوزيع عادة ما تجسد الوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة نفسها وتكون هذه السياسة على النحو التالي:

- إما أن تلجأ المؤسسة إلى توزيع كل الأرباح للمساهمين نقدا.
- إما أن تلجأ المؤسسة إلى احتجاز كل الأرباح لغرض التمويل الذاتي.
- أو أن تلجأ المؤسسة إلى احتجاز جزء من الأرباح لديها وتوزيع المتبقي منها على المساهمين، وفي كل الحالات فإن ذلك يؤثر سلبا أو إيجابا على الوضع الخاص بالمؤسسة في السوق المالي.

المطلب الرابع: علاقة وظيفة الإدارة المالية بالوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية والعلوم الأخرى

إن الوظيفة المالية ترتبط بمجموعة الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية والعلوم الأخرى التي تتأثر وتؤثر بالإدارة المالية ولا يمكن فصلها عنها للارتباط الوثيق معها.

أولا: علاقة وظيفة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية

إن أي قرار تتخذه الإدارة في المؤسسة الاقتصادية يترجم إلى قرار مالي، وبما أن المال يعتبر المحرك الأساسي للأنشطة الممارسة على مستوى الإدارات المختلفة، فإنه لا يمكن عزل الوظيفة المالية عن وظيفة الإنتاج، أو وظيفة الموارد البشرية، أو أي نشاط آخر في المؤسسة الاقتصادية ويمكن توضيح هذه العلاقة في النقاط الآتية:¹

1: زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 1997، ص.20.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

أ. علاقة وظيفة الإدارة المالية بوظيفة الإنتاج: إن أي قرار يتعلق بالإنتاج لا بد له من الأموال اللازمة لتحقيقه، وقد تقف قلة الأموال عائقاً في سبيل ذلك، كما أن له آثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير والمدى الطويل في معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المؤسسة في المدى القصير على شكل مصاريف ضرورية للإنتاج، ولكن تختلف في المدى الطويل، فقد تؤدي هذه القرارات إلى زيادة حجم النقد الداخل إلى المؤسسة، وذلك إذا ما تم إنتاج السلعة الجديدة وبيعها أو إذا ما تم توسع مجال الإنتاج.

ب. علاقة وظيفة الإدارة المالية بوظيفة التسويق: إن أي قرار في حقل التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير وفي المدى الطويل، فالقيام بحملة إعلامية واسعة النطاق أمر قد يكون مرغوباً فيه ويؤدي في المدى القصير إلى تدفق النقد من المؤسسة أما دوره في المدى البعيد فأمر غير مؤكد فإذا كانت الحملة الإعلامية ناجحة مثلاً فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الداخل إلى المؤسسة.

ت. علاقة وظيفة الإدارة المالية بوظيفة الموارد البشرية: لا تختلف وظيفة الموارد البشرية عن سابقاتها من الوظائف فعند القيام ببرنامج تدريبي للعمال مثلاً من أنجاز أعمال معينة، فإن ذلك سيؤدي في المدى القصير إلى تدفق نقدي إلى خارج المؤسسة على شكل مصاريف مختلفة واللازمة للقيام بهذا البرنامج، أما في حالة المدى الطويل فإن كان البرنامج ناجحاً فإنه سيؤدي بشماره على شكل زيادة التدفق النقدي.

ثانياً: علاقة وظيفة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى

لوظيفة الإدارة المالية علاقة مع مختلف العلوم والتي سنوضحها في النقاط الموالي:¹

أ. الاقتصاد: إن وظيفة الإدارة المالية تعتمد اعتماداً كبيراً على النظرية الاقتصادية بشقيها الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي، فمن جهة الوظيفة المالية تحتاج إلى المستوى الجزئي حيث يهتم فرع الاقتصاد بالأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال لا سيما لآلية العرض والطلب واستراتيجيات التشغيل وتخطيط عوامل الإنتاج ومما لاشك فيه أن الإمام بهذه الجوانب الاقتصادية من طرف المدير المالي تساعد على ترشيد قراراته المالية ومن جهة، تحتاج المنشآت المالية إلى معلومات من الاقتصاد الكلي من ناحية معرفة المشكلة الاقتصادية مثل، التضخم، الانكماش، الركود الاقتصادي والازدهار من ناحية الاستثمارات ومبادرات البلد وقوته الاقتصادية.

ب. المحاسبة: ترتبط الوظيفة المالية بالمحاسبة ارتباطاً وثيقاً، حيث أنها كانت جزءاً من هذا الحقل ثم انفصلت بعد ذلك لتكون وظيفة مستقلة بحد ذاتها، فالوظيفة المالية مكتملة للمهام التي تقوم بها المحاسبة وليست بدلاً عنها. والمحاسبة تعني إعداد الكشوفات المالية، والميزانية العامة، وكشف الدخل وتعتمد الوظيفة المالية هذه الكشوفات لاستخدامها كمؤشرات الأداء، وكذلك كأدوات رئيسية للرقابة المالية، ونتيجة لأهمية المفاهيم والمقاييس المحاسبية للمحلل أو للمدير المالي، فمن الضروري أن يكون على معرفة بهذه المفاهيم والمقاييس المحاسبية حتى يتمكن من اتخاذ قرارات سليمة.

¹:<http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=1325089>, 14/04/2016; 11:31AM.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

ت. الإحصاء: كما ترتبط بعلم الإحصاء نظرا لاستخدامها استخداما فعالا للمعطيات الإحصائية وقوانين الإحصاء مثل: الانحراف المعياري، معاملات الارتباط والوسط الحسابي وغيرها والتي تخدم الوظيفة المالية في عملية اتخاذ القرارات.

ث. التسويق: يعد التسويق علما وثيق الصلة بالوظيفة المالية حيث أن إنتاج السلعة وزيادة حجم المبيعات وطرح منتجات جديدة يتطلب مبالغ إضافية كبيرة لغرض إنجاح عملية تسويق المنتجات في المؤسسة وتوجيهها نحو الأسواق.

ج. العلوم الكمية: لقد تطورت موضوعات وظيفة الإدارة المالية بشكل كبير وقد صاحب هذا التطور الاستخدام الواسع للرياضيات، الإحصاء، الاقتصاد القياسي وبحوث العمليات في ميدان الإدارة المالية بحيث أصبح هناك استخدام كبير للأساليب الكمية في حلول المشاكل المالية، وكذلك في مجالات حساب العوائد والمخاطر في مجال المشروعات الاستثمارية وقرارات الاستثمار في الموجودات المالية وحسابات القيمة الزمنية للنقود في المستقبل.

ح. التكنولوجيا: لعبت التكنولوجيا دورا كبيرا في تطور الوظيفة المالية، من خلال تسريع إنجاز العمليات المالية المصرفية، حفظ المعلومات بسرعة وسرعة الحصول عليها ونقلها وتعدد الفرص المتاحة في التمويل والاستثمار من حيث التنوع الجغرافي والتنوع في الأدوات المتاحة، ولذلك أخذت برامج الكمبيوتر باحتياجات الوظيفة المالية وتطورها.

المطلب الخامس: هيكل وظيفة الإدارة المالية وموقعها على الخريطة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

إن وظيفة الإدارة المالية كغيرها من الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل قيامها بأدوارها المنوطة بها على أكمل وجه وجب عليها تبني هيكل تنظيمي يساعدها على تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بها، ومن ثم تحديد موقعها على الخريطة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية ككل.

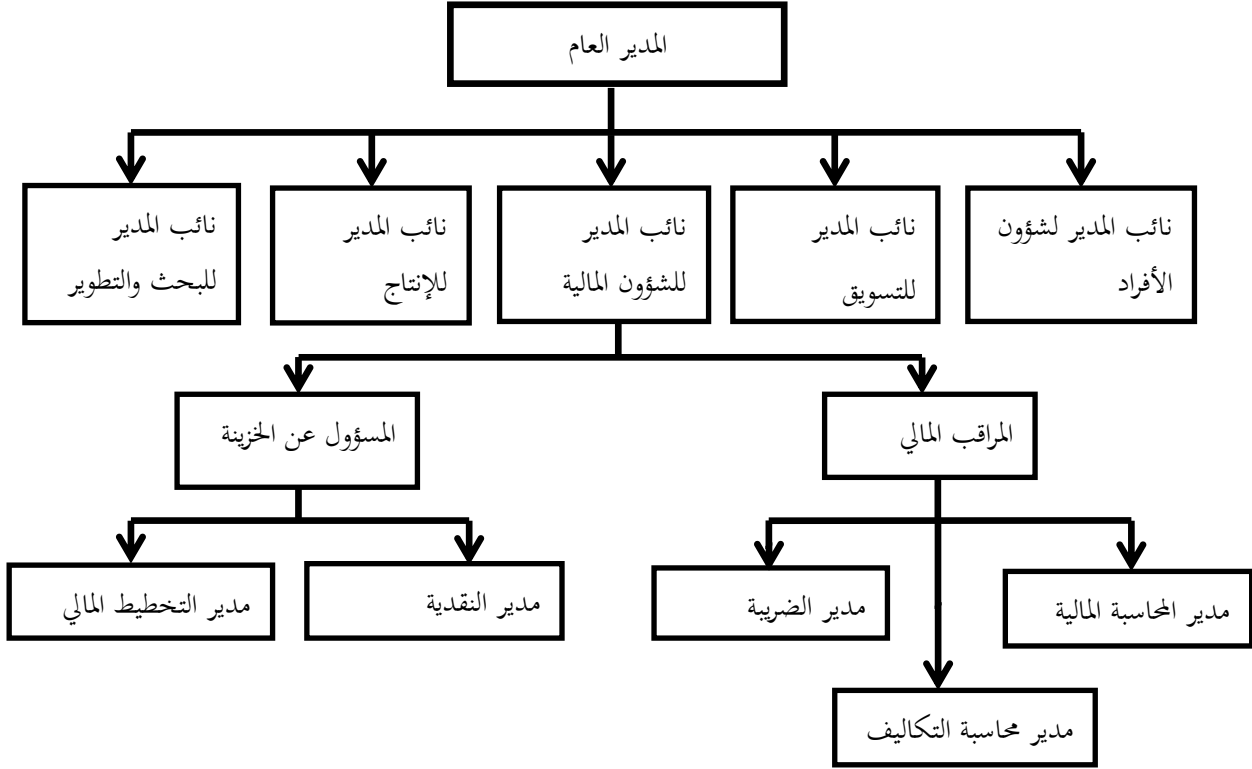
إن المهام الخاصة بوظيفة الإدارة المالية كان في السابق يقوم بها المنظم صاحب المؤسسة والذي يمثل المدير في نفس الوقت، وهو اليوم في المؤسسات الفردية الصغيرة أو الحرفية أيضا، حيث يستعين في ذلك بمقارنات تقنية ضمن المحيط المالي الذي ينشط فيه، إلا أن هذه المهام بعد أن كانت بسيطة في المعاملات مع البنوك الأولى في القرن السابع والثامن عشر زادت اليوم تعقيدا واتساعا بتعقيد واتساع الأنشطة وإمكانيات المؤسسة والتكنولوجيات، اتساع السوق، تطور التقنيات المستعملة في الإدارة المالية، وهو ما جعل هذه المهام توزع على عدد من المختصين داخل المؤسسة في إطار هيكل الوظيفة المالية، حيث أن الوظيفة المالية تجمع عددا من الفروع المتعلقة بكل من التمويل ومتابعته، المحاسبة وأنواعها، الإحصائيات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وقسم تسيير

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

الخزينة. وتقع هذه الفروع عادة ضمن شبكة من المصالح التابعة لمدير المؤسسة نفسه حسب حجم ودرجة تفرع هيكل المؤسسة وعلى رأس كل مصلحة مسئول فرعي¹.

ويمكن أن يكون الشكل النهائي لوظيفة الإدارة المالية كالتالي:

الشكل رقم(2-1): أحد الهياكل التنظيمية لوظيفة الإدارة المالية



المصدر: فايز سليم حداد، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص.14.

¹: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.286.

المبحث الثالث: تخطيط الربحية في المؤسسة الاقتصادية كإطار لاستمراريتها وظيفيا

من الأهداف الرئيسية لإدارة أي مؤسسة تحقيق أرباح عالية، بالإضافة إلى العمل على استقرار هذه الأرباح، وتخطيط الربحية في المؤسسة الاقتصادية هو بمثابة حجر الأساس لهذا الهدف فهو يضمن دراسة هذا الجانب، والذي بدوره يكفل تحقيق الربح والنمو والاستمرار للمؤسسة الاقتصادية. حيث تهدف كل مؤسسة إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المربحة التي لا تتحقق إلا بتحقيق مستوى معين من المبيعات، ويعتبر مدخل تحليل التعادل من مداخل تخطيط الأرباح، وسنقوم بدراسته كنقطة مرجعية لدراسة تخطيط الأرباح.

المطلب الأول: تعريف أسلوب تحليل التعادل وفوائده بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر تخطيط الربح هو دالة لكل من سعر بيع الوحدة الواحدة من المنتج، التكلفة المتغيرة لإنتاج المنتج وبيعه، عدد وحدات المنتج المباعة، وكذلك مجموع التكلفة الثابتة. ويعتمد تخطيط الأرباح على تحليل التعادل وهذا الأسلوب يحقق عدة فوائد بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: تعريف أسلوب تحليل التعادل

يعرف تحليل التعادل على أنه: "أسلوب تحليلي لدراسة العلاقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة والأرباح، وهو أسلوب يستند على دراسة العلاقة بين التكلفة والإيراد، أي تحديد النقطة التي يتم عندها تغطية التكلفة بالكامل عن طريق الإيراد المتحصل عليه من المبيعات ولكي تتمكن المؤسسة من تجنب الخسائر"¹. ويمكن تعريفه أيضا بأنه: "تحليل التكاليف والإيرادات مقارنة بالمبيعات، أي تحديد حجم الإنتاج والمبيعات التي تتساوى عندها التكلفة الكلية مع الإيراد الكلي ويكون الربح عنده مساويا للصفر"². ومنه يمكن تعريف نقطة التعادل بأنها: "النقطة التي عندها يتم تغطية التكلفة بالكامل، عن طريق الإيراد المتحصل عليه من المبيعات والتي تمكن المؤسسة من تجنب الخسائر، فلا بد أن تغطي مبيعاتها جميع عناصر التكلفة بالكامل المتغيرة منها والثابتة"³.

حيث ظهرت فكرة التعادل بسبب التغيرات التي طرأت على التكاليف نتيجة التغيرات في حجم العمليات أو النشاط، مع ملاحظة وجود عدة أنواع من التكاليف فإن من أنواع التكاليف ما يتغير كلما تغير حجم النشاط لذا تسمى تكاليف متغيرة، ومنها ما لا يتغير مهما تغير حجم النشاط لذا تسمى تكاليف ثابتة"⁴.

ثانياً: فوائد أسلوب تحليل التعادل

من فوائد أسلوب تحليل التعادل نجد الحالات التالية:⁵

1: عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007، ص.100.

2: عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.195.

3: محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص.115.

4: هيثم محمد الزغي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص.253.

5: سومر أوتاني، مرجع سبق ذكره، ص.25.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

- أ. حالة رغبة المؤسسة بتحديد كمية الإنتاج وعلاقته بالتكاليف والأرباح في الأجل القصير.
- ب. حالة تحديد كمية الأرباح المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج.
- ت. حالة وضع برامج بديلة واستراتيجيات مختلفة للمنشأة كتجديد الآلات.
- ث. حالة اتخاذ قرار بإضافة سلعة بديلة.

المطلب الثاني: الفروض التي يقوم عليها أسلوب تحليل التعادل والانتقادات الموجهة له

إن تحليل التعادل أسلوب كغيره من الأساليب التي تعنى بتخطيط الربحية بينى على مجموعة من الفروض من جهة أخرى فهذا الأسلوب تعرض لبعض الانتقادات.

أولاً: الفروض التي يقوم عليها أسلوب تحليل التعادل

يقوم تحليل التعادل على مجموعة من الفروض والتي تمثل النقاط الأساسية في عمل هذا الأسلوب وتتمثل فيما يلي:¹

- أ. إن التغيرات في حجم الإنتاج يكون في حدود المدى الإنتاجي المقرر.
- ب. عدم حدوث أي تغير في القيمة الكلية لعناصر التكاليف الثابتة مهما حدث من تقلبات في الإنتاج، ومن ثم فإن متوسط تكلفة الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة يتناسب تناسباً عكسياً مع التغيرات في حجم الإنتاج.
- ت. أن متوسط تكلفة الوحدة المنتجة من عناصر التكلفة المتغيرة يظل ثابتاً مهما حدث في حجم الإنتاج.
- ث. وجود علاقة خطية ذات نسب ثابتة من حجم المبيعات والإيراد الكلي ويفرض ذلك ثبات أسعار بيع المنتج بغض النظر عن التغيرات في حجم المبيعات.
- ج. اقتصر الإنتاج والبيع على منتج نمطي واحد، أو أن يتكون الإنتاج والمبيعات من تشكيلة ذات نسب ثابتة من المنتجات.
- ح. أن الوحدات التي يتم إنتاجها خلال الفترة تعادل الوحدات المباعة.

ثانياً: انتقادات أسلوب تحليل التعادل

- أ. إن مجموعة الفروض السابقة تندرج ضمنها مجموعة من الانتقادات تتمثل في:²
 - أ. إن افتراض بقاء التكلفة الثابتة على حدودها وكذلك افتراض ثبات التكلفة المتغيرة وسعر البيع للوحدة، هو افتراض لا يتفق مع المنطق والتحليل الاقتصادي لأنه سيحدد علاقة خطية بين جميع متغيرات التحليل التعادلي.
 - ب. كما أن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة لا بد وأن تتغير، وذلك عند استخدام تكنولوجيا متطورة، أو عند الشراء بكميات كبيرة.

1: سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1997، ص.53.

2: حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص.136.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

ت. إن افتراض التناظر بين التكاليف والإيرادات أثناء استخدام نقطة التعادل في التحليل هو أمر غير واقعي في معظم الاتجاهات.

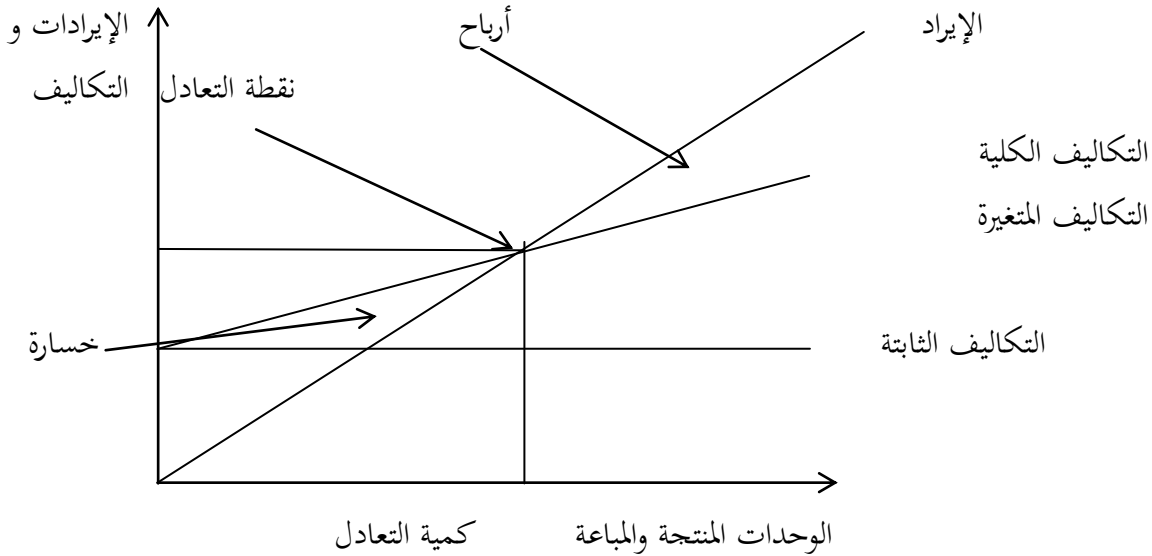
المطلب الثالث: تحديد نقطة التعادل

إن تحديد نقطة التعادل والتوصل إليها يتم بعدة طرق منها الطريقة البيانية والطريقة الجبرية، وفي ما يلي سوف نحاول تسليط الضوء على هاتين الطريقتين.

أولاً: التحديد الهندسي لنقطة التعادل

إن تحديد نقطة التعادل هندسياً يكون من خلال تقدير إيرادات المبيعات والتكاليف المتغيرة لمستويات إنتاج مختلفة وأيضاً تحديد التكاليف الثابتة.

الشكل رقم (2-2): تحديد نقطة التعادل هندسياً



المصدر: منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص.245.

من الشكل الهندسي نلاحظ تقاطع منحنى الإيرادات مع خط التكاليف وتدعى هذه النقطة بنقطة التعادل، أما حجم الإنتاج الذي يضمن التعادل فهو يمثل كمية التعادل، وبالتالي فإن المبيعات التي تزيد عن هذه النقطة سوف تضمن الربح في حين تتحقق الخسارة عندما تكون المبيعات أقل من هذه النقطة.

ويلاحظ أن الخسائر تزداد كلما اقتربت المبيعات باتجاه نقطة الصفر، وفي هذه النقطة سوف تتحمل الإدارة أكبر خسارة محاسبية تساوي تماماً مجموع التكاليف الثابتة، ويلاحظ من الشكل الهندسي أن خط الإيرادات يكون أشد انحداراً من انحدار منحنى التكاليف بسبب تأثير سعر البيع، لهذا فإن الفرق بين الإيرادات والتكاليف وتمثل الربح عندما تكون الإيرادات أكبر من التكاليف، في حين تحصل خسارة في حال حدث العكس¹.

1: حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص.65.

ثانيا: التحديد الجبري لنقطة التعادل

من خلال التحديد الهندسي نلاحظ أنه من الصعب توخي الدقة في الوصول إلى نقطة التعادل، وبذلك يمكن تحديد نقطة التعادل جبريا من خلال استخدام تكلفة الوحدة حيث نفترض أن سعر بيع الوحدة ثابت وكذلك تكلفتها المتغيرة، ومنه يمكن حساب نقطة التعادل جبريا عن طريق المعادلة الرياضية التالية:¹

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{سعر الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

المطلب الرابع: تحليل التعادل غير الخطي والأساليب الأخرى لتخطيط الأرباح

من التحليل السابق لاحظنا شكل العلاقة الخطية فيما بين المتغيرات التي تحدد التعادل، وفي ما يلي سوف نتناول العلاقة غير الخطية التي تجمع متغيرات أسلوب تحليل التعادل، هذا بالإضافة إلى التطرق لمجموعة من الأساليب الأخرى التي تستخدم لتخطيط الأرباح.

أولا: تحليل التعادل غير الخطي

يسمى تحليل التعادل بالتحليل الخطي لأن العلاقة فيما بين المتغيرات تبقى ثابتة، منه تستطيع الإدارة المالية تحديد نقطة واحدة للعلاقة فقط.

إلا أن المنطق في شكل المتغيرات المحددة للعلاقة السابقة ترفض فكرة العلاقة الخطية، فمن غير المنطق أن يبقى سعر البيع ثابت، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل في ظل المنافسة الكاملة، وهذا لا يتحقق إلا ضمن الإطار النظري، الأمر الذي يجعل خط الإيرادات والذي يعبر عن علاقة سعر البيع وعدد الوحدات المباعة يتحدد مساره بشكل غير خطي.

من جانب آخر فإن الخط المثل لمنحنى الكلف (الثابتة و المتغيرة)، تظل ثابتة أيضا، وبالطبع فإن هذا الافتراض غير معقول من الناحية العلمية، لأنها تتجاهل مراحل العائد المتزايدة والعائد المتناقصة المترافقة مع زيادة كمية الإنتاج، فعندما تكون مستويات الإنتاج منخفضة، وتكون نسبة عوامل الإنتاج المتغيرة (العمال مثلا) إلى عوامل الإنتاج الثابتة (الآلات مثلا) صغيرة يكون إنتاج كل عامل إضافي أكبر من إنتاج العامل الذي يسبقه، أي أن الإنتاجية تتزايد بتزايد عوامل الإنتاج المتغيرة خلال مرحلة الإنتاج وهذا الأمر يؤدي إلى تناقص الكلفة الحدية والكلفة الوسيطة، أي أن علاقة الكلفة الإجمالية تتزايد بمعدلات متناقصة بزيادة كمية الإنتاج، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة العائد المتزايدة. وإذا ما استمرت المؤسسة بزيادة عوامل الإنتاج المتغيرة بهدف زيادة الإنتاج وأصبحت نسبة عوامل الإنتاج المتغيرة إلى عوامل الإنتاج الثابتة كبيرة نسبيا تبدأ مرحلة تناقص الإنتاجية أي أن كل عامل إضافي يساهم في زيادة الإنتاجية بأقل من العامل الذي يسبقه، وتسمى هذه المرحلة بتناقص العلة، حيث تبدأ الكلفة

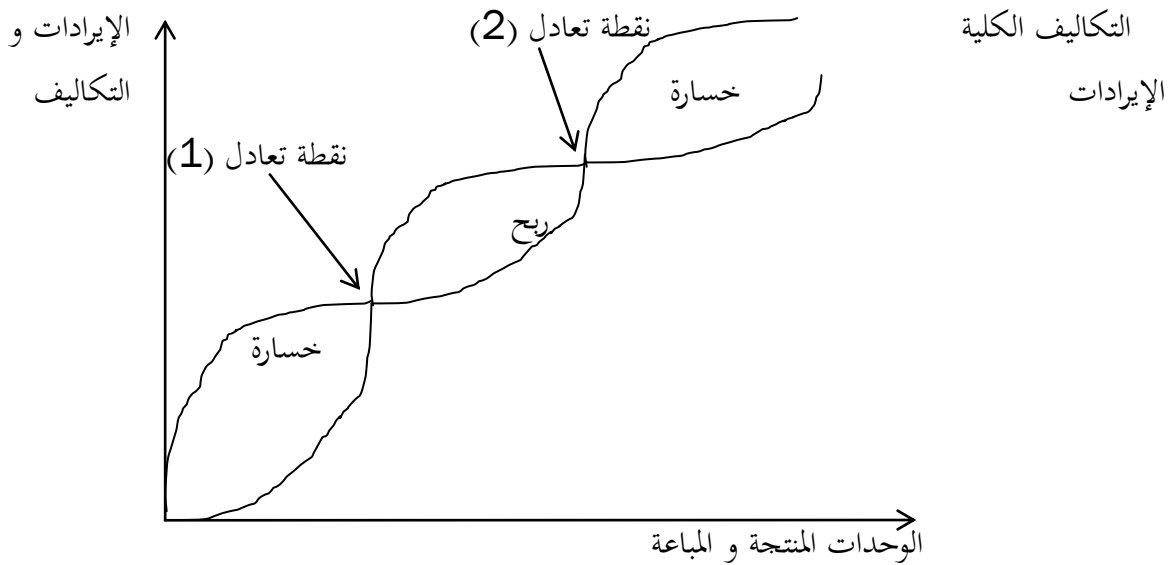
1: محمد صالح الحناوي، رسمية زكي قرياقص، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة النشر، ص.108.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

الحدية إلى الارتفاع مما يؤدي إلى ارتفاع الكلفة الوسيطة فيما بعد، أما علاقة التكاليف الإجمالية فإنها تزداد بمعدلات متزايدة مع تزايد كمية الإنتاج.

إن الأخذ بهذه الحقائق يمكن أن يوصل إلى تصوير الشكل الهندسي الجديد للعلاقة بين التكلفة والحجم والأرباح، ومن خلاله نحدد أكثر من نقطة تتعادل فيها الإيرادات مع التكاليف¹. وعلى الرغم من دقة خريطة التعادل غير الخطية إلا أنها قليلة الاستخدام، حيث أن المحلل المالي قليلا ما يهتم بحجم الإنتاج المنخفض جدا أو حجم الإنتاج المغالي في الارتفاع، بل يهتم بمدى مناسب منه². و في ما يلي توضيح لحالة العلاقة غير الخطية لتحليل التعادل بيانيا:

الشكل رقم (2-3): العلاقة غير الخطية في سلوك الكلف والإيرادات



المصدر: محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص.111.

نلاحظ من خلال المنحنى أنه توجد أكثر من نقطة تعادل واحدة للمؤسسة، حيث يتقاطع منحنى الإيرادات مع التكاليف في أكثر من نقطة.

ثانيا: الأساليب الأخرى لتخطيط الأرباح

إضافة إلى أسلوب تحليل التعادل التي تم التطرق إليه سابقا، هناك مجموعة من الأساليب الأخرى التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتخطيط أرباحها ومن بينها:³

أ. أسلوب التحليل البيئي: ويقوم على إيجاد العلاقة بين الربح من جهة وبعض المتغيرات الاقتصادية وغير الاقتصادية من جهة ثانية. ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة والسهولة في الحساب إذا توفرت المعلومات والبيانات اللازمة للتنبؤ بشكل صحيح ودقيق.

1: محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص.130.

2: محمد صالح الحناوي، رسمي زكي قرياقص، مرجع سبق ذكره، ص.110.

3: كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، مرجع سبق ذكره، ص.270.

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

ب. استخدام معادلة العائد على الاستثمار في تخطيط الربح: إن الربح بقيمته المطلقة لا يستطيع أن يعبر بشكل صحيح عن القيمة الحقيقية للعوائد المتصلة عن طريق استخدام الموارد المختلفة، لذلك فإن العائد على الاستثمار يوضح أكثر مقدار الربح لأنه يربطه بالأموال المستثمرة ويمكن لصاحب المشروع أن يفاضل من خلاله بين استثمارات وبدائل متعددة من أجل اختيار أنسبها، ويمكن كتابة معادلة العائد على الاستثمار كما يلي:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{العائد على الاستثمار}} = \text{مجموع صافي الاصول المستخدمة}$$

ت. تخطيط الربح باستخدام الموازنة التقديرية: تعكس الموازنة التقديرية بشكل رقمي الخطط الأخرى في المشروع، وتوضح أيضا مقدار النفقات والإيرادات وذلك عن طريق مقارنة حجم النفقات اللازمة لتنفيذ خطط المنظمة خلال الفترة المخطط لها مع الإيرادات المالية المتوقعة عن نفس الفترة، وبالتالي يمكن الحصول على الأرباح التي يمكن أن تحصل.

خلاصة الفصل

حاولنا في الفصل الثاني الإحاطة بالجانب المتعلق بالوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، أين تطرقنا إلى أحد الجوانب الأساسية للوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، ألا وهو وظيفة الإدارة المالية هذه الوظيفة التي تمثل غاية في الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها طالما أنها وُجدت لتحقيق هدفها المتمثل في تحقيق الربح والنمو والاستمرارية في ممارسة النشاط الاقتصادي وتلبية حاجيات المجتمع، هذا ما يُعرف بالوجود الوظيفي للمؤسس الاقتصادية

بداية هذا الفصل كانت عبارة عن إلمام بجانب المؤسسة الاقتصادية والتي نقصد بها تلك الكيان أو التنظيم الاقتصادي والاجتماعي الذي تتجمع في الموارد من أجل تحقيق هدف معين ألا وهو خلق القيمة المضافة وهذا ضمن المحيط الذي تنتمي إليه، وقد عرجنا على أنواع المؤسسة الاقتصادية التي تم تصنيفها على أساس عدة معايير منها التصنيف القانوني، والحجم كما وجدنا أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورا هاما في المجتمع والحياة الاقتصادية.

إن وظيفة الإدارة المالية هي أحد وظائف الإدارة في المؤسسة الاقتصادية التي تُعنى بجانب المالية فيها وهي الإدارة التي تعنى بدراسة الاحتياجات المالية للمؤسسة، وتحديد الميزج التمويلي الذي يلي تلك الاحتياجات إضافة إلى اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال وظائفها الإدارية المختلفة من تخطيط، رقابة وتحفيز إضافة إلى التنظيم، وجدنا أن هذه الوظيفة تمثل حجر الأساس في الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية فهي التي تُعنى بدراسة بجانب الربحية في المؤسسة الاقتصادية.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى تخطيط الربحية حيث اعتبرنا أنه يمثل المحرك الأساسي لجانب الأرباح، أين قمنا بدراسة الأسلوب الأكثر استعمالا في تخطيط الربحية في المؤسسات الاقتصادية ألا وهو أسلوب تحليل التعادل، ووجدنا بأن تحليل التعادل هو عبارة عن النقطة التي تتساوى عندها الأرباح والتكاليف للمؤسسة الاقتصادية، ويمكن تحديد هذه النقطة إما جبريا أو بيانيا، وهناك بعض الأساليب الأخرى لتخطيط الربحية في المؤسسة الاقتصادية إضافة إلى أسلوب تحليل التعادل، ومنها التحليل البيئي، استخدام معدل العائد للاستثمار والموازنات التقديرية.

الفصل

الثالث

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تناولنا في الجانب النظري لهذه الدراسة التخطيط المالي الذي يعد أحد الخطوات الأساسية التي تبني عليها المؤسسة الاقتصادية نشاطها وتطلعاتها نحو المستقبل، بعد ذلك تطرقنا إلى وظيفة الإدارة المالية حيث اعتبرناها كمنهج أو إطار لتحقيق الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية على اعتبارها هي الوظيفة المسؤولة عن مالية المؤسسة والأرباح للمؤسسة الاقتصادية، ومن خلال تخطيط الأرباح بالضبط.

ومحاولة منا للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وتدعيما للجانب النظري سوف نقوم بدراسة تطبيقية لمؤسسة اقتصادية جزائرية، وهي شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية (وحدة عنابة)، حيث سوف نتناول في هذه الدراسة وبداية بالمبحث الأول منهجية وطريقة العمل المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك متغيرات الدراسة أما المبحث الثاني فهو يمثل تعريف بالمؤسسة المستقبلية بغية التعرف على مختلف جوانبها وهيكلها التنظيمي وكذا نشاطاتها، أما المبحث الثالث فهو عرض النتائج ومناقشتها وهذا في ما يتعلق بالدراسة التطبيقية للمجرات في شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الطريقة المنهجية المتبعة في الدراسة

يتعلق هذا المبحث من الدراسة التطبيقية بالطريقة التي تم اختيار المؤسسة بها وطريقة جمع المعلومات وتحليلها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية الناشطة بولاية عنابة والتي تمثل أحد دعائم النشاط لهذه الولاية وللإقتصاد الوطني ككل، وبصفة خاصة الشركة الوطنية للإنتاج للميكانيكي والنحاسية التي تمثل شركة أم تشتمل على عدة فروع في الجزائر، وكعينة للدراسة أخذنا وحدة وفرع عنابة باعتباره احد المؤسسات الناشطة في الولاية وفي الإقتصاد الوطني والتي تعمل على تدعيمه بمختلف الهياكل المعدنية والتي تحتاجها مختلف القطاعات الاقتصادية.

المطلب الثاني: طبيعة المتغيرات

يحتوي موضوعنا هذا على متغيرين أساسيين أحدهما تابع والآخر مستقل وسيتم توضيحهما في ما يلي:

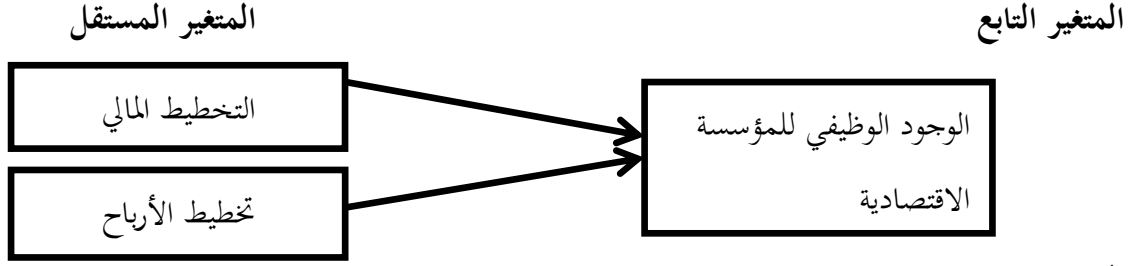
أ. المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، وهو متغير كيفي ناتج عن أعمال وظيفة الإدارة المالية والقرارات المتخذة من طرفها التي تتعلق بجانب الأرباح، فالمؤسسة في النهاية تسعى إلى تحقيق الأرباح التي تضمن لها استمراريتها وظيفيا، وبالتالي إن وظيفة الإدارة المالية هي المسؤولة عن التحكم في هذا المتغير، وبشكل أكثر دقة وظيفة التخطيط المالي هذا الأخير الذي يؤثر بشكل كبير في وجود المؤسسة واستمراريتها وظيفيا.

ب. المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل هنا في التخطيط المالي، والذي يؤثر في الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، حيث أنه وعن طريق القيام بتخطيط الربحية تتمكن المؤسسة من الحفاظ على وجودها وظيفيا، ومن خلال تحليلنا ودراستنا ارتأينا إلى أن تخطيط الربحية هو متغير مستقل ثاني في هذه الدراسة على اعتباره يعكس دور التخطيط المالي في استمرار الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، وهذا المتغير المستقل الثاني عبارة عن متغير كمي يمكن للمؤسسة احتسابه ودراسته كميا، أضف إلى ذلك أنه يتطلب أرقاما حسابية وبيانات تساعد على استخراجها، ويمكن تمثيله بيانيا أيضا من أجل المساعدة في تحليل النتائج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (3-1): يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ومن الشكل نلاحظ العلاقة بين الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية وكلا من التخطيط المالي وتخطيط الأرباح أين هذين الأخيرين يؤثران وبشكل مباشر على وجود المؤسسة واستمراريتها وظيفيا.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من بين الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والمعطيات من أجل الدراسة نجد:

- أ. المقابلة الشخصية: من أجل القيام بالدراسة التطبيقية قمنا بزيارة ميدانية إلى المؤسسة محل الدراسة بغية الحصول على المعلومات والوثائق والمعطيات للمؤسسة محل الدراسة من خلال مقابلة مجموعة من موظفي هذه المؤسسة الذين قاموا بتقديم هذه المعلومات لنا والإجابة على مجموعة الأسئلة التي تم طرحها من طرفنا.
- ب. الملاحظة: من خلال زيارة المؤسسة ووحدة المحاسبة والمالية فيها وكذا فرع مراقبة التسيير وملاحظة طريقة العمل فيه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث للتعرف على المؤسسة محل الدراسة التي سوف نقوم بتطبيق دراستنا النظرية عليها محاولين الإجابة على الإشكالية المطروحة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

المؤسسة محل الدراسة هي شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية "PROMECH-ANNABA"، يقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية Pont-Bouchet BP-03 في بلدية الحجار ولاية عنابة، يقدر رأسمالها التأسيسي بـ 1.020.900.000 دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة مقدرة بـ 299.125.50 متر مربع والتي تحتوي على بنايات مخصصة للإنتاج ومخازن مخصصة للمواد الأولية وأخرى للمنتجات النهائية... الخ.

تبعد شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية بـ 11 كلم عن الميناء عنابة، وبـ 12 كلم عن المطار عنابة، وتبعد بـ 11 كلم عن محطة سكة الحديد، كما تبعد بـ 2 كلم عن الطريق الوطني رقم 16، وبالتالي فهي تحتل موقعا استراتيجيا هاما بالنسبة للمنطقة.

تعد شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية شركة قديمة النشأة نسبيا حيث أنشأت سنة 1972م وقد مرت بعدة مراحل منذ نشأتها ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

أ. 1972م: إنشاء المصنع تحت التسمية "SN METAL ANNABA".

ب. 1979م: دخول المصنع في الاستغلال والتشغيل تحت إشراف شركة "METALmèreSN" وهي الشركة الأم المسؤولة عن هذا النوع من النشاط في الجزائر.

ت. 1983م: ميلاد وحدة الميكانيك الثقيل والنحاسية.

ث. 2001م: تغيير الوضعية القانونية للشركة والتحول لفرع تحت التسمية "PROMECH-ANNABA" (Production de Mécanique et de la Chaudronnerie) حيث أصبحت تابعة

100% للمجمع الأم "ENCC".

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة ومنتجاتها

شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية وجدت من أجل القيام بمجموعة من النشاطات من أجل الإنتاج والتي يمكن تلخيصها في ما يلي.

تمثل النشاطات الأساسية لشركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية في النقاط التالية:

أ. بناء الهياكل المعدنية.

ب. النحاسية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

- ت. سحق وتفتيت المعادن.
- ث. الصناعة الميكانيكية والصيانة والإمداد الصناعي.
- ج. تقديم تقارير الكشف والخبرة التقنية وتقديم الإعانة.
- ح. الصيانة والإمداد الصناعي وخدمات ما بعد البيع فيما يتعلق بميادين النشاطات التي تخص المعدات الصناعية التي تدخل في مجال معرفتها.
- أما المنتجات الرئيسية للشركة فتتمثل في:
- أ. تصنيع البضائع والتجهيزات.
- ب. التجهيزات والمعدات والأعمال التي تخص الأشغال العمومية: التركيبات المتعلقة بالسحق والتفتيت، الناقلات... الخ.
- ت. معدات التخزين: خزانات تحت الضغط، الأحواض المعدنية، الصهاريج، الأحواض الجوفية، خزانات المياه، الأعمدة والأسطوانات المعدنية، المواقد والمدخن... الخ.
- ث. الصقالة المعدنية والتكنولوجية: حضائر التخزين، الحضائر الصناعية، محطات توليد الطاقة الكهربائية، المصانع البتروكيميائية.
- ج. معدات التمليط، صناعة الحديد، صناعة الأجر، العربات الصغيرة.
- إن منتجات هذه المؤسسة حائزة على شهادة الأيزو حيث أن منتجات هذه الشركة تتطابق المعايير الدولية وهذا بموجب المرجع: ISO 9001 نسخة 2000.
- إن شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية تضمن لربائنها خدمة النقل، التركيب لجميع منتجاتها إضافة إلى خدمات ما بعد البيع والضمان منتجاتها لمدة سنة كاملة ، وهذا تحت إشراف تقنيين مؤهلين وذوي خبرة عالية في هذا المجال.
- إن شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية تغطي بمنتجاتها ونشاطاتها عدة قطاعات نشاطات والتي نذكر منها: القطاع الصناعي، قطاع السكن، قطاع معدات الحكومة، قطاع مواد البناء، قطاع الطاقة وغيرها من القطاعات الأخرى التي تغطي الشركة مختلف منتجاتها.
- وبناء على اتجاه وميل الطلبات المتعلقة بمنتجات ونشاطات المؤسسة نحو الارتفاع والنمو في ما يتعلق بمختلف قطاعات النشاط المختلفة، وكذا توجه الكلي للسوق الوطني توجب وضع مخطط يتعلق بتغطية هذه النشاطات من حيث العمالة وقد قدر حجم العمال الذي يغطي هذه النشاطات بـ 13070 عامل موزع على النشاطات المختلفة كالتالي:
- أ. بناء الهياكل المعدنية: فيما يتعلق بهذا النشاط فقد تم تقدير المخطط العمالة بـ 7500 عامل والتي من بينها:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

- الهياكل المعدنية الخفيفة: فقد خصص لها 2000 عامل تتوزع على المعدات الحكومية، معدات القطاع الخاص.
- الهياكل المعدنية الثقيلة: خصص لها 5000 عامل.
- الهياكل المعدنية التكنولوجية: خصص لها 500 عامل.
- ب. النحاسية: فيما يخص نشاط النحاسية فالعمالة المخصصة على المدى المتوسط تقدر بـ 4200 عامل توزع كما يلي:
- النحاسية العادية: خصص لها 2200 عامل، ومنها ما يتعلق بالمشروع الذي يهدف إلى تطوير شركة وتنمية مؤسسة نפטال الممتد على خمس سنوات لغرض إنشاء 1000 محطة للتسيير.
- صهاريج وأحواض التخزين: 2000 عامل.
- ت. السحق والتفتيت: 400 عامل والتي تتعلق بقطاع البناء.

المطلب الثالث: قائمة المشاريع الأكثر أهمية المنجزة خلال الخمس سنوات الأخيرة

إن شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية قامت بعدة مشاريع ومن بينها:

- أ. إنجاز قاعة متعددة الرياضات 1000 مقعد ب ميله.
 - ب. إنجاز قاعة رياضة في قصر الصبيحي.
 - ت. إنجاز مبنى تخزين وآخر للإنتاج في قسنطينة.
 - ث. إنجاز عدة هياكل معدنية و 05 بنايات لمؤسسة تورشي في عنابة.
 - ج. إنجاز موقدي تجفيف لمؤسسة سوميفوس في بير العاتر.
 - ح. إنجاز 10 أحواض بسعة 70 متر مكعب بحوض استيعاب في حاسي مسعود.
 - خ. إنجاز 03 صهاريج ترسيب وتصفية لمؤسسة أفريكافال في جيجل.
 - د. إنجاز محطتي سحق وتفتيت واحدة في سيدي موسى وأخرى في واد السمار.
- ومن الزبائن المحليين لهذه المؤسسة نجد: مؤسسة سوناطراك، مؤسسة نפטال، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة فرتيال، مؤسسة أميدال، مؤسسة أرسيلورميتال الحجار، مجمع جيكا، مؤسسة سوميفوس... الخ.
- ومن زبائنها الدوليين نجد شركة سامسونغ، وشركة إيباغدغولا... الخ.
- وفي ما يلي عرض لرقم الأعمال المحقق وكمية الإنتاج لسنتي 2013 و 2014:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم(3-1): رقم الأعمال المحقق خلال سنتي 2013 و2014

الوحدة:1000دج

المقياس(U.Kda)	2013	2014
بناء الهياكل المعدنية	441898	288 818
النحاسية	115501	100 869
السحق والتفتيت	14 312	5 931
الإنجاز	117 184	127 771
المبيعات	2 351	4 525
الإجمالي	691 246	527 914

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رقم الأعمال للمؤسسة قد انخفض وهذا مقارنة بسنة 2013 ب 163332 دج وهذا راجع لانخفاض إنتاج المؤسسة خلال سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 .

الجدول رقم(3-2): يوضح كمية الإنتاج لسنتي 2013 و2014

الوحدة: طن

المقياس (U.T)	2013	2014
بناء الهياكل المعدنية	3570	2 126
النحاسية	1820	1 323
السحق والتفتيت	22	63
الإجمالي	5 412	3 512

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

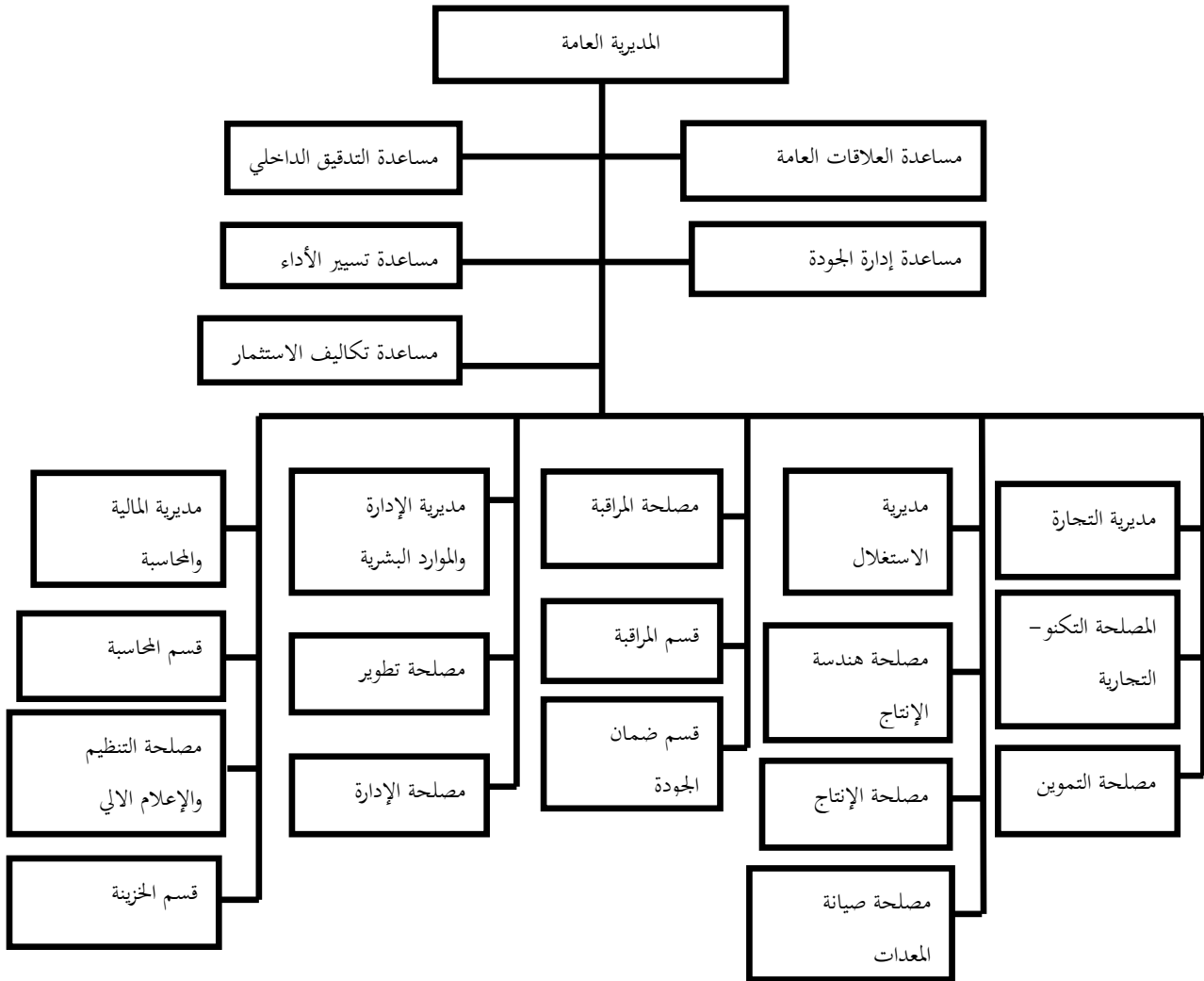
الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض في إجمالي إنتاج المؤسسة ب 2100 وحدة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتطور تدريجياً وفق تطور وتوسع مهام المؤسسة والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لشركة الإنتاج الوطني والنحاسة



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من الهيكل التنظيمي أعلاه أن المؤسسة تنفرع إلى مجموعة من المديریات وأن كل مديريةية في هذه تنفرع بدورها إلى مصالح وأقسام تقوم بالمهام والأعمال الموكلة بهذه المديرية كل حسب اختصاصه، إضافة إلى أن كل مصلحة أو قسم توكل له مهام وأعمال وفي ما يلي عرض لمهام كل مصلحة على حدى:

أ. المصلحة التكنو-تجارية:

وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- تهتم وتدرس عروض العمل المقدمة من طرف الزبائن وتدرس السوق.
- تهتم بمدى تأدية وإنجاز العمل.
- تغليف المنتجات وفوترتها ثم شحنها.

ب. مصلحة التموين:

وتقوم بما يلي:

- تدرس المشتريات.
- تسير المخزون من المواد الأولية.
- تسير المنتجات النهائية.

ت. مصلحة هندسة الإنتاج:

ومن مهامها نجد:

- مكتب الدراسات المتعلقة بالإنتاج.
- منهجية الإنتاج.

ث. مصلحة الإنتاج: ويهتم بكل ما يتعلق الأمر بإنجاز مختلف أنواع المنتجات التي هي من اختصاصها.

ج. مصلحة صيانة المعدات:

وتقوم بما يلي:

- التسيير والمراقبة الميكانيكية.
- التسيير والمراقبة الكهربائية.

ح. قسم المراقبة:

إن قسم المراقبة يهتم بمراقبة جميع أنواع منتجات المؤسسة.

خ. قسم مراقبة الجودة:

ويختص هذا القسم في:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

- تسيير المختبر الذي يعنى بمنتجات المؤسسة.
- دراسة وضمان جودة المنتجات.
- د. مصلحة تطوير الموارد البشرية:
وتقوم هذه المصلحة ب:
- تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
- تدريب وتمكين المواد البشرية في المؤسسة ودمج العمال الجدد في قلب العمل.
- ذ. مصلحة الإدارة:
ومن اهتماماتها نجد:
- تهتم بجانب الأمان.
- جانب المنازعات والقضايا وممتلكات المؤسسة.
- ر. مصلحة التنظيم والإعلام الآلي:
وتهتم ب:
- تغطية جانب الإعلام الآلي داخل المؤسسة.
- تهتم بجانب المحاسبة التحليلية للاستغلال داخل المؤسسة.
- ز. مصلحة المحاسبة:
ومن اختصاصها نجد:
- القيام بالمحاسبة العامة للمؤسسة.
- تهتم بجانب الضريبة و الجباية للمؤسسة.
- س. قسم الخزينة:
ويقوم هذا القسم:
- دراسة مالية المؤسسة.
- تحليل خزينة المؤسسة وسيولتها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة تخطيط المؤسسة محل الدراسة لأرباحها ومن خلال تحديد التعادل بالضبط.

المطلب الأول: دراسة وضعية التخطيط المالي في المؤسسة محل الدراسة

إن شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية هي مؤسسة إنتاجية بطبيعتها إلا أنها لا تقوم بتخطيط مالي مفصل لأنشطتها حيث أنها لا تقوم وضع ميزانيات تقديرية تفصيلية لنشاطاتها، ومن ناحية أخرى إن شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية لا تخطط لاستثماراتها فقد تم منحها قرضا استثماريا من طرف الدولة سنة 2014م هذا الأخير يلبي كل احتياجات المؤسسة الاستثمارية والتي قامت من خلاله بتجديد آلاتها واقتناء معدات إنتاجية جديدة ومنتورة تلي احتياجاتها الاستثمارية المتعلقة بمختلف أنشطتها، أما من ناحية تخطيط الاحتياجات المالية فالمؤسسة هذه تلي معظم احتياجاتها من مصادرها الداخلية ومن خلال ما يسمى بعملية الدفع المسبق من طرف زبائنها أين تقوم هذه المؤسسة بتلقي جزء من مبلغ الصفقة الممضاة مع الزبائن مسبقا لإنجاز ما في الصفقة وهذا كجزء من المبلغ الكلي الذي سيدفعه مقابل العمل المنجز من طرف المؤسسة له.

أما في ما يتعلق بجانب تخطيط الأرباح فإن المؤسسة قد ألغت القسم المتعلق بالحاسبة التحليلية منذ سنوات، وبالتالي فهي لم تعد تقوم بدراسة تفصيلية لتكاليفها وتقوم بذلك نظريا فقط.

المطلب الثاني: تحديد نقطة التعادل لسنة 2013

سنحاول في هذا المطلب تحديد كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة، ولقلة المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة عن تفاصيل التكاليف فإننا حاولنا تقسيم التكاليف الثابتة والمتغيرة اعتمادا على ما هو شائع في التفريق بينهما، ومن ثم سوف نقوم بحساب رقم الأعمال عند التعادل ونقارنه بالحقق لهذه السنة من أجل الحكم على المؤسسة.

أولا: حساب التكاليف الثابتة والمتغيرة لسنة 2013

الجدول رقم(3-3): يوضح حساب التكاليف الثابتة لسنة 2013

الحساب	التكلفة الثابتة
ح 613	575000
ح 615	1564000
ح 616	1119000
ح 623	1692000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

5941000	ح627
179014000	ح631
36816000	ح635
11502000	ح661
9672000	ح681
5502000	ح685
33595000	ح686
5485000	ح692
-198000	ح693
292279000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة

الجدول رقم(3-4): حساب التكاليف المتغيرة لسنة 2013

التكلفة المتغيرة	الحساب
534000	ح600
297764000	ح601
27438000	ح602
4893000	ح607
10444000	ح611
534000	ح618
3922000	ح622
5840000	ح624
2303000	ح625
797000	ح626
4727000	ح637
817000	ح641

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

8195000	ح642
3080000	ح645
49000	ح651
480000	ح653
4806000	ح654
50000	ح656
298000	ح657
6472000	ح658
34000	ح666
20000000	ح691
13481000	ح695
416958000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة

ثانيا: حساب رقم الأعمال عند التعادل لسنة 2013

$$\frac{\text{رقم الأعمال} \times \text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش التكلفة المتغيرة}} = \text{رقم الأعمال عند التعادل}$$

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم(3-5): يوضح حساب رقم الأعمال عند التعادل لسنة 2013

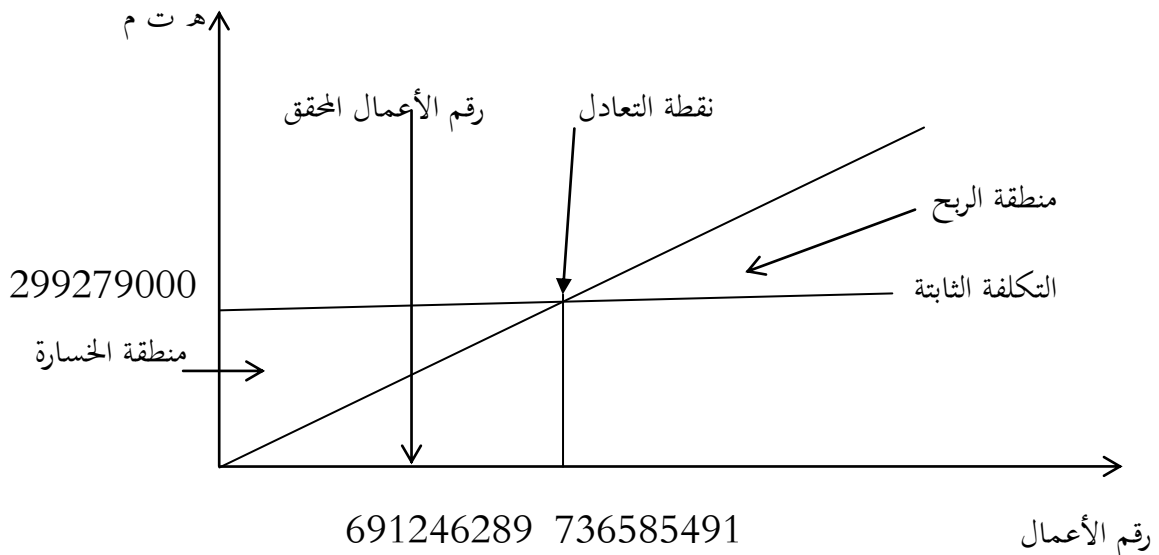
البيان	سنة 2013
رقم الأعمال	691246289
التكلفة المتغيرة	416958000
هامش التكلفة المتغيرة	274288289
التكلفة الثابتة	292279000
النتيجة السنوية	-17990711
رقم الأعمال عند التعادل	736585491

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رقم الأعمال المحقق عند التعادل أكبر من رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة بـ 45339202 وهذا ما يبين أن المؤسسة لم تحقق أرباحاً بل خسارة.

وفي ما يلي سوف نقوم بتمثيل نقطة التعادل من أجل تحديد موقع رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة

الشكل(3-3): يوضح نقطة تعادل المؤسسة لسنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من الشكل أعلاه أن رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة يقع ضمن منطقة الخسارة في الرسم مما يدل على أنها تحقق خسائر وكي تحقق المؤسسة ربحا عليها أن تحقق رقم أعمال يفوق تماما 736585491 أي يفوق رقم الأعمال عند التعادل.

المطلب الثالث: حساب نقطة التعادل لسنة 2014

وكما رأينا في المطلب الأول سوف نطبق نفس الخطوات لمعرفة هل ما إذا كانت المؤسسة تحقق ربحا أم خسارة.

أولا: حساب التكاليف الثابتة والمتغيرة لسنة 2014

الجدول رقم(3-6): يوضح حساب التكاليف الثابتة لسنة 2014

الحساب	التكلفة الثابتة
ح 613	1626000
ح 615	2941000
ح 616	483000
ح 623	1818000
ح 627	6714000
ح 631	174085000
ح 635	32667000
ح 661	9449000
ح 681	46764000
المجموع	276547000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة

الجدول رقم(3-7): حساب التكاليف المتغيرة لسنة 2014

الحساب	التكلفة المتغيرة
ح 600	1911000
ح 601	162384000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

40244000	ح602
4255000	ح607
24839000	ح611
1010000	ح618
1129000	ح622
3076000	ح624
2747000	ح625
1102000	ح626
4248000	ح637
7364000	ح642
449000	ح645
1025000	ح651
330000	ح653
212000	ح656
431000	ح657
675000	ح658
257431000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة

ثانيا: حساب رقم الأعمال عند التعادل لسنة 2014

الجدول رقم(3-8): يوضح حساب رقم الأعمال عند التعادل لسنة 2014

سنة 2014	البيان
527914401	رقم الأعمال
257431000	التكلفة المتغيرة
270483401	هامش التكلفة المتغيرة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

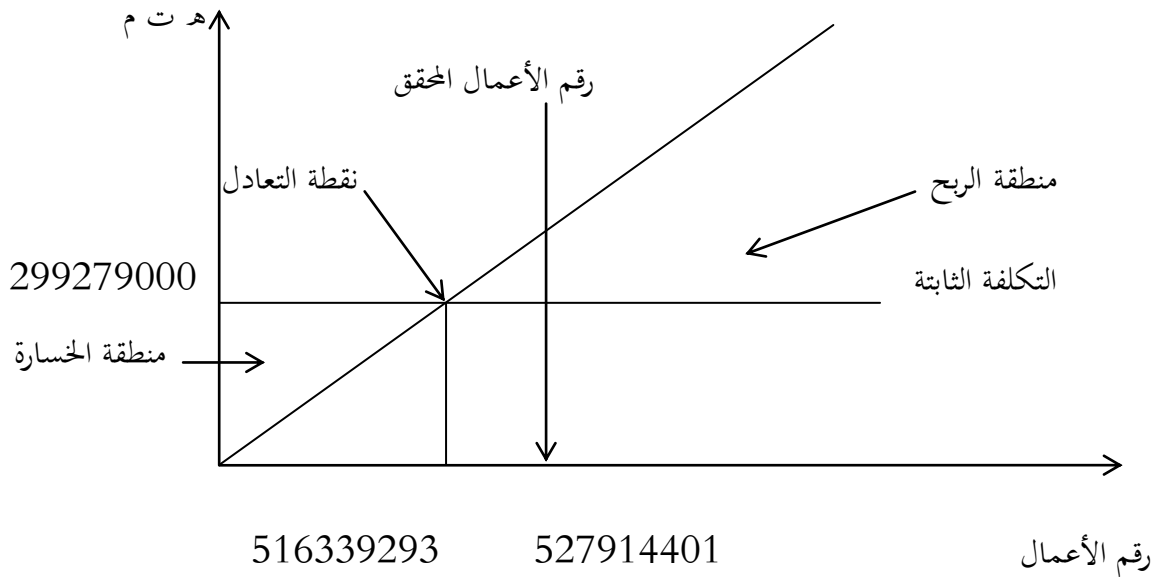
التكلفة الثابتة	276547000
النتيجة السنوية	-6063599
رقم الأعمال عند التعادل	516339293

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رقم الأعمال المحقق عند التعادل أقل من رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة بـ 11575108 وهذا يدل على أن المؤسسة حققت ربحاً خلال هذه السنة مقارنة بالسنة السابقة.

وفي ما يلي سوف نقوم بتمثيل نقطة التعادل من أجل تحديد موقع رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة

الشكل (3-3): يوضح نقطة تعادل المؤسسة لسنة 2014



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة يقع بعد نقطة التعادل أي في منطقة الربح فالمؤسسة خلال هذه السنة حققت أرباحاً مقارنة بالسنة السابقة فعل المؤسسة المحافظة على رقم الأعمال هذا.

المطلب الرابع: حساب نقطة التعادل لسنة 2015

بما أن المؤسسة لم تقدم حساباتها الختامية بالنسبة لسنة 2015 فإننا سوف نحسب على أساس المعطيات المتوقعة من طرف إدارة المؤسسة كالتالي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

أولاً: حساب التكاليف الثابتة والمتغيرة لسنة 2015

الجدول رقم(3-9): حساب التكاليف الثابتة المتوقعة لسنة 2015

الحساب	التكلفة الثابتة
ح 615	2000000
ح 616	5000000
ح 623	4000000
ح 627	6000000
ح 631	217056000
ح 635	44410000
ح 661	4000000
ح 681	95229000
المجموع	377695000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة

الجدول رقم(3-10): حساب التكاليف المتغيرة المتوقعة لسنة 2015

الحساب	التكلفة المتغيرة
ح 601	265590000
ح 602	64998000
ح 607	5200000
ح 611	35000000
ح 618	2000000
ح 622	5000000
ح 624	8000000
ح 625	5000000
ح 626	2000000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

5735000	ح637
11700000	ح642
1025000	ح651
480000	ح653
1520000	ح658
413248000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة

ثانيا: حساب رقم الأعمال المتوقع عند التعادل لسنة 2015

الجدول رقم(3-11): يوضح رقم الأعمال المتوقع عند التعادل لسنة 2015

البيان	سنة 2015
رقم الأعمال	716851713
التكلفة المتغيرة	413248000
هامش التكلفة المتغيرة	303603713
التكلفة الثابتة	377695000
النتيجة السنوية	-74091287
رقم الأعمال عند التعادل	891791820

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الإدارة

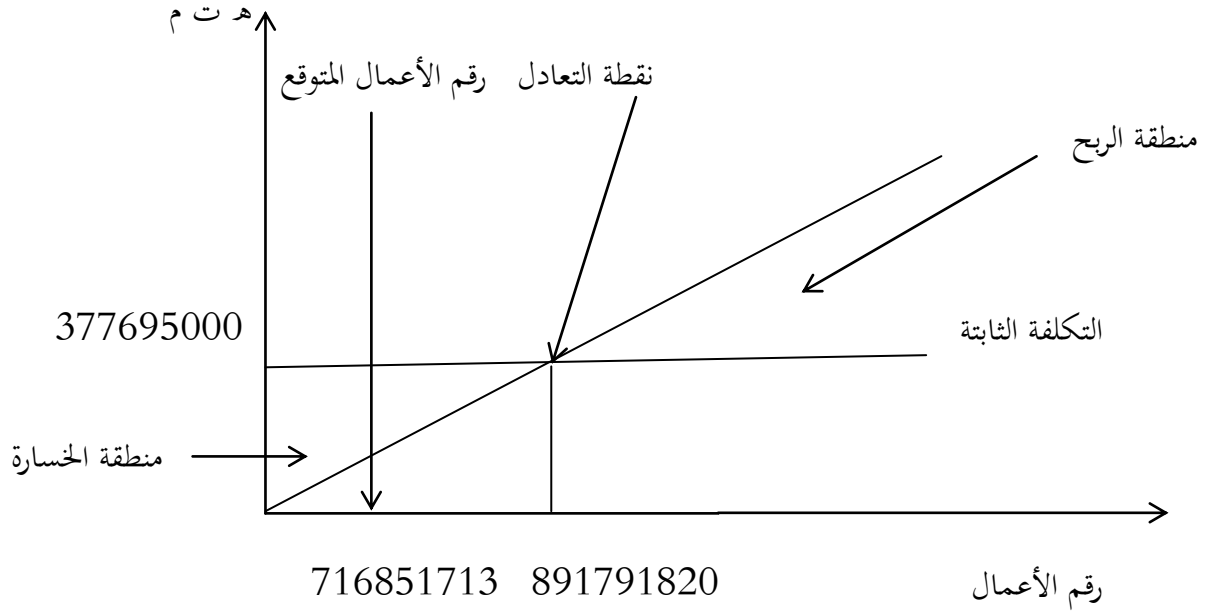
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رقم الأعمال المحقق عند التعادل أكبر من رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة ب174940107.

وفي ما يلي سوف نقوم بتمثيل نقطة التعادل من أجل تحديد موقع رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المبرزة للدور الذي يلعبه التخطيط المالي في استمرار

الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

الشكل (3-3): يوضح نقطة تعادل المؤسسة لسنة 2015



المصدر: من إعداد الطالبتين

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسة سوف تحقق خسارة بالتالي على المؤسسة تخطيط أرباحها بشكل جيد حتى يكون رقم أعمالها المحقق يفوق رقم أعمال نقطة التعادل أي يفوق 891791820 وهذا من أجل تحقيق الأرباح تضمن استمراريتها ووجودها و كذا تغطي تكاليف إنتاجها. لذلك فعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة من أجل تحقيق رقم أعمال يفوق ذلك الذي في نقطة التعادل.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التي قمنا بها في شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية والتي تتعلق بأهمية التخطيط المالي فيها وجدنا أن هذه المؤسسة لا تعتمد كثيرا على موضوع التخطيط المالي في نشاطاتها حيث أن هذه الأخيرة تتوقع نشاط السنة المخطط لها من خلال نتائج السنة السابقة.

إن شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية ومن خلال حساب نقاط التعادل التي تتعلق بالسنوات 2013، 2014، والمتوقع لسنة 2015 وجدنا أن خلال السنتين 2013 و 2015 رقم التعادل المحقق كان أقل من رقم أعمال التعادل لهاتين السنتين، أما سنة 2014 فقد حققت المؤسسة ربحا وهذا بسبب ارتفاع رقم الأعمال المحقق مقارنة برقم أعمال التعادل.

إن تحقيق المؤسسة لخسائر هو بسبب ارتفاع التكاليف الكلية للإنتاج مقارنة بما هو محقق من المبيعات حيث ومن خلال احتساب التكاليف نلاحظ حجمها الكبير الذي يعيق المؤسسة في تحقيق الأرباح.

إن قيام المؤسسة بتخطيط الأرباح سوف يجعلها تتخطى عائق الوقوع في فخ الخسارة، وسوف تتمكن من معرفة حجم الإنتاج الذي يحقق لها نسبة معينة من الأرباح بالتوازي مع حجم تكاليفها وبالتالي تضمن استمرارية تدفق منتوجها للمجتمع ومن ناحية أخرى استمرارية المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

يعتبر موضوع التخطيط المالي موضوع بالغ الأهمية بالنسبة لمختلف المؤسسات الاقتصادية بغض النظر عن حجم المؤسسة أو نوعية نشاطها، خاصة أمام التغيرات الحاصلة في الحياة الاقتصادية وعلى أساسها يجب أخذ موضوع التخطيط المالي بجدية، فهو يعتبر أهم وظيفة يمكن أن تقوم بها المؤسسة الاقتصادية إذ أنه يمثل خطة عمل على أساسها تسطر المؤسسة الاقتصادية توجهاتها وأهدافها، في ظل إمكانياتها وقدراتها وفي ظل القرارات المتخذة من طرف إدارة المؤسسة.

إن المؤسسة الاقتصادية ومنذ نشأتها تضع هدف الاستمرارية والربحية نصب أعينها، وبهذا عليها توفير جميع الوسائل من أجل الحفاظ على وجودها وهذا لا يتحقق إلا من خلال إتباع المؤسسة لتخطيط مالي جيد، من خلال وضع خطط فعالة تحكم جانب المالية لأنها الأساس الذي تبنى عليه أية مؤسسة اقتصادية، فالجانب المالي هو بمثابة حجر الأساس لكيثونة المؤسسة وضمانها البقاء في وسط بيئة يحكمها التغير والمنافسة الشديدة.

إن تخطيط الربحية ولكونه أحد مجالات التخطيط المالي وعلى اعتباره أقرب وأهم مجال يتعلق بجانب الأرباح في المؤسسة الاقتصادية، فهو يعد حلقة وصل بين الوجود الوظيفي لها ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط المالي.

إن تخطيط الأرباح في المؤسسة الاقتصادية يضمن وجودها الوظيفي على اعتبار الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية لا يتحقق إلا من خلال تحقيق المؤسسة للربح، وهذا لا يكون إلا عندما تنتهج إدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية تخطيط مالي صارم وجدي.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها تم تتبع تخطيط الربحية في المؤسسة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية من خلال تحليل نقطة التعادل بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة.

نتائج الدراسة:

- إن أهم النتائج المستخلصة والمتوصل إليها من خلال بحثنا نجد النقاط التالية:
- أن المؤسسة محل الدراسة لا تحتوي فرعا أو مصلحة خاصة بالتخطيط المالي لنشاطاتها.
- أن شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية قامت بإلغاء القسم المتعلق بمحاسبة التكاليف مما يجعل هناك صعوبة في احتسابها وكذا التفريق بينها.
- أن هذه المؤسسة تقوم بالإنتاج والتقدير وفقا للسنوات السابقة من نشاطها.
- صعوبة القيام تخطيط الأرباح في هذه المؤسسة بسبب صعوبة تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة للمؤسسة.
- أن التخطيط المالي وبشتى أدواته يساعد المؤسسة الاقتصادية على المضي قدما.
- أن المؤسسات الاقتصادية تعتمد على التخطيط المالي من أجل الاستمرار.
- أن على المؤسسات إتباع تخطيطا ماليا جيدا من أجل ضمان تحقيق أهدافها.

الاقتراحات والتوصيات:

خاتمة

- من خلال الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:
- أن على شركة الانتاج الميكانيكي والنحاسية أن تأخذ جانب وموضوع التخطيط المالي بجدية أكثر لكونه موضوع بالغ الأهمية ويحقق لها فوائد في المستقبل.
 - ومن ناحية أخرى إن تخطيط الربحية في هذه المؤسسة سوف يساعدها على المضي قدما وتحقيق نسب معينة من الأرباح تضمن وجودها واستمراريتها وظيفيا.
 - حث جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اتباع التخطيط المالي الجيد الذي يمكنها من المضي قدما وتحقيق أهدافها التي وجدت لأجلها.
 - تشجيع البحث والدراسة في مجال التخطيط المالي وأدواته لتمكين المؤسسة من المحافظة على مكانتها ووجودها.
 - إن وجود المؤسسة في بيئة تتميز بالاحتمالية يوجب عليها وضع خطط لتضمن بقاءها واستمرارها.

قائمة

والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية، مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
2. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
3. أيمن الشنطي، عامر شقر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
4. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
5. حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
6. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
7. رضا إسماعيل البسيوني، الإدارة المالية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
8. زياد رمضان، محمود الخاليلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الأردن، 2013.
9. زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 1997.
10. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتحليل المالي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1997.
11. عبد الحليم كراحة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
12. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
13. عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد مشكور العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات علمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
14. عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007.

قائمة المراجع

15. عبد الغفار حنفي وآخرون، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004.
16. عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2004.
17. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، بدون سنة النشر.
18. عدنان تايه النعيمي، فؤاد أرشد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
20. عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 1997.
21. علي عباس، الإدارة في منظمات الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
22. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
24. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
25. فايز حداد سليم، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.
26. فيصل جميل السعايدة، نزال عبد الله فريد، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
27. كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.
28. مؤيد عبد الرحمان الدوري، حسين محمد سلامة، أساسيات الإدارة المالية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
29. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012.
30. محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.

قائمة المراجع

31. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
32. محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
33. محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات ومبادئ الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
34. محمد صالح الحناوي، رسمية زكي قرياقص، الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة النشر.
35. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
36. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
37. محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
38. محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
39. محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، دار الإعصار العلمي ومكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
40. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 1996.
41. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
42. نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت الطبعة الأولى، 1997.
43. نihal فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
44. هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

ب. المذكرات

1. سومر اوتاني، التخطيط المالي، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة دمشق، 2003.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب

1. Ahmed Koudri, **Economie d'entreprise**, ENAG, Alger, 1999.
2. Anne- Marie Bouvier, Jean Languate, Jacques Muller, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 5eme édition, 2007.
3. Janine Mayer, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 1985.
4. Marie-Noëlle Amalbert, JeanBarreau, Jacqueline Delahaye, **Economie d'entreprise**, DALLOZ, Paris, 3ème édition, 1993.
5. Rudolf Brennemenn, Sabine Sépari, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. <http://www.djelfa.info>.
2. <http://www.stardz.com>.
3. <https://finianalmanagerblog.wordpress.com>.

ملخص الدراسة:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في الوقت الراهن في عالم تصاعدت وتشابكت فيه المتغيرات وزادت قضايا عدم التأكد فيما يتعلق بمحيطها الذي تنتمي إليه وتزاول فيه نشاطها الذي وجدت لأجله، وفي ظل كل هذا التغير يستوجب على المؤسسة وضع خطة فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها وبالأخص المحافظة على بقاءها واستمراريتها في الحياة الاقتصادية.

تحاول دراستنا المتواضعة التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط المالي حتي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق استمراريتها ووجودها وظيفيا، حيث تم الاعتماد على متغير أساسي ألا وهو تخطيط الربحية ودراسة مدى إمكانية الاعتماد عليه كأداة تمكن المؤسسة من المحافظة على بقاءها ضمن إطار النشاط الذي وجدت من أجله، ومعرفة ذلك في واقع المؤسسات الجزائرية بالتحديد في شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية فرع عنابة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسة لا تعتمد بشكل مفصل على التخطيط المالي في ممارسة نشاطاتها وبالضبط في تخطيط أرباحها حيث تعتبر هذه الأخيرة أن نشاطها وإنتاجيتها يكونان في حدود ما حقق خلال السنوات الفارطة، وبصفة عامة يمكن لهذه المؤسسة أن تحقق أرباحا تمكنها من ضمان بقاءها اقتصاديا من خلال اتباع سياسة تخطيط الأرباح.

Résumé :

L'entreprise économique exerce, dans nos jours, ses activités dans un monde caractérisé par la complexité et l'incertitude surtout en ce qui concerne l'environnement dans lequel l'entreprise vit.

Vu tous ces changements, l'entreprise doit obligatoirement s'adapter en mettant en œuvre une stratégie qui lui permet de réaliser ses objectifs, mais surtout sauvegarder son existence et sa continuité à long terme.

Notre modeste étude essaye, dans ce contexte, de mettre en lumière le rôle que joue la planification financière dans l'assurance de la continuité de l'entreprise économique, tout en basant sur un facteur clé qui est la planification de la rentabilité pour savoir son influence sur le devenir de l'entreprise. Une projection a été faite sur un cas réel représenté par la société de production mécanique et de chaudronnerie à Annaba.

Les résultats de notre étude démontrent que cette société, malgré son importance, n'adopte pas une stratégie efficace de rentabilité basée sur la planification financière, ce qui risque de trainer cette société dans un avenir incertain.