



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة مالية "

إشراف الدكتور:

هشام مزهود

إعداد الطلبة:

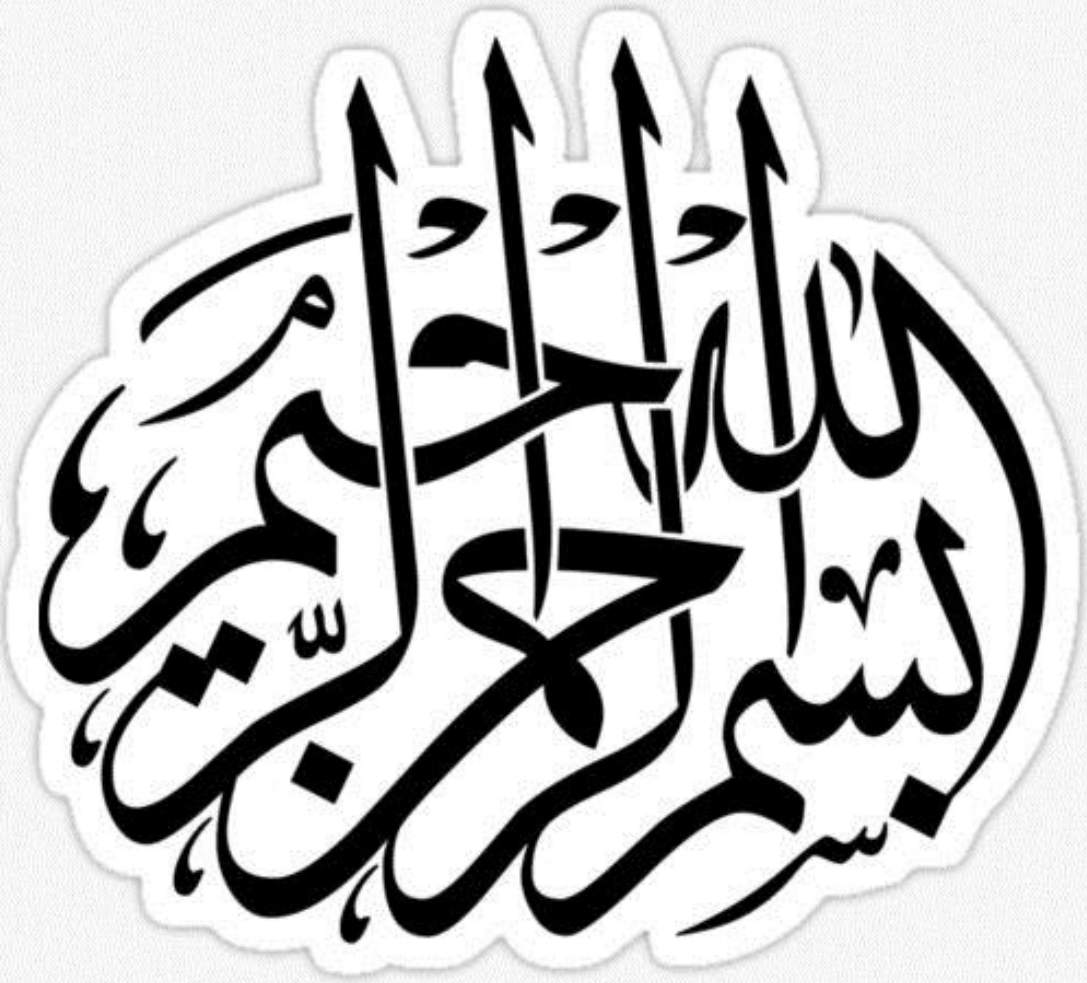
- لامية بوردرودة

- ياسمينه بن عسكر

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. رمزي بودرجة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. مزهود هشام
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. مراد بودياب

السنة الجامعية 2021/2022





شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله الذي شرفنا بالإسلام وكرمنا بالقران وزينه في قلوبنا.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل، وعلى قول الرسول صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإننا نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور " مزهود هشام " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، وكان عوننا لنا في إتمام بحثنا هذا جزاك الله خيرا.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كافة موظفي مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- بالأخص "أمين" على النصيح والإرشاد و تعاونهم على إتمام الدراسة .

كما لا يسعني في هذا المقام أن أتقدم بفائق الاحترام والتقدير لجميع أساتذة و موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأخص بالذكر أساتذة تخصص " إدارة المالية"

لكم مني فائق الاحترام والتقدير





إهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية.

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاحالسند والقذوة.....والذي الحبيب
أطال الله في عمره

إلى من رضاها غايتي وطموحي....فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر..... إلى باعثة العزم
والتصميم والإرادة.....صاحبة البصمة الصادقة وشمعة حياتي....والدتي الحبيبة أطال الله في
عمرها.

إلى رفقاء الروح والبيت (صابر، عبد الوحيد، إلهام، وسيلة) أشقائي وشقيقاتي.

إلى صديقاتي (رانيا، عفاف، لبنى، نزيهة، رتيبة، بشرى، ياسمينه، زليخة، أميرة)، إلى كل
عائلي بوردرودة وعزيز (معتصم، أميمه). إلى كل من قدم لي يد العون في هذه المذكرة من
قريب أو بعيد.

إلى كل دفعة ماستر إدارة مالية 2022

إلى زميلتي في هذا العمل: **ياسمينه**.



لامية بوردرودة

إهداء

الحمد لله الذي وفقني وأنار دربي، وأعانني على إتمام هذه المذكرة، والصلاة والسلام على أشرف الخلق نبينا وحبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي للذين قال الله فيهما "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى كل من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي الغالي "عبد الباقي" إلى بسمة الحياة وسر نجاحي وتفوقي إلى من علمتني أم الحياة كفاح وأن العلم سلاح، إلى قرة عيني أُمي الغالية "سليمة" حفظها الله ورعاها..... إلى من ارتاح وأنا بينهم وأرى السعادة في أعينهم فأشعر بها، إلى كل من شاركتهم تفاصيل حياتي بمرها وحلوها "ماجدة، سيرين، خالد، إسحاق، محمد، هارون، عبد الحي" إلى ابنة عمتي الغالية "سعاد" إلى رفقاء دربي "لبنى، رانيا، لامية، رتيبة، نزيهة، بشرى، عفاف، سلوى، زليخة".

والى صديقتي اللتان سعدت برفقتهما "رجاء، هدى"

إلى زميلتي ورفيقتي هذا العمل: **لامية**

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

إلى كل من نساه قلبي وهو موجود في قلبي.

ياسمينة بن عسكر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية، ومن أجل ذلك تمت الإحاطة بمفاهيم حول متغيرات الدراسة في الجانب النظري، ثم إسقاط الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة لولاية ميله.

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية، من خلال أهم أدوات التخطيط المالي والتي تتمثل في الموازنات التقديرية ونقطة التعادل وتخطيط الاستثمارات الرأسمالية، حيث تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات الاستثمارية من خلال معرفة أنواعه وأدواته، كما تما التعرض إلى عملية اتخاذ القرار بكل أبعادها من خلال عرض مفهومها ومراحلها وأنواع القرارات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن هذه الدراسة توصلنا إلى أن مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة تعتمد التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها الاستثمارية وترشيدها وذلك بالاستعانة بأدواته.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط، التخطيط المالي، الاستثمار، القرارات الاستثمارية، الموازنات التقديرية، نقطة التعادل، تخطيط الاستثمارات الرأسمالية، السوق المالي.

Abstract:

This study aims to address the issue of the effectiveness of financial planning in rationalizing investment decisions. Projection of the field study on the practical side in one of the Algerian economic institutions represented in the Sonarik foundation, the Ferjioua Unit of the Wilayat of Mila. Where this study aimed to identify the role of financial planning in making investment decisions, through the most important tools of financial planning, which are the discretionary budgets, the break-even point, and capital investment planning. Exposure to the decision-making process in all its dimensions by presenting its concept, stages and types of decisions. The study used the descriptive approach. From this study, we conclude that Sonarik Corporation is a Ferjioua unit that relies on financial planning in making and rationalizing its investment decisions, using its tools.

Keywords: planning, financial planning, investment, investment decisions, discretionary budgets, break-even point, capital investment planning, financial market.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	شكر وتقدير
III	إهداء
IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
39-2	الفصل الأول: الاستثمار وترشيد القرارات الاستثمارية
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الاستثمار
3	المطلب الأول: عموميات حول الاستثمار
9	المطلب الثاني: أساسيات الاستثمار
16	المطلب الثالث: عوائد ومخاطر ودوافع الاستثمار
20	المبحث الثاني: ترشيد القرارات الاستثمارية
20	المطلب الأول: ماهية القرارات الاستثمارية
23	المطلب الثاني: أساسيات القرارات الاستثمارية
30	المطلب الثالث: القرار الرشيد
32	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية
32	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في السوق المالي
36	المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية
37	المطلب الثالث: عوامل البيئة الداخلية

39	خلاصة الفصل:
75-41	الفصل الثاني: التخطيط المالي
41	تمهيد
42	المبحث الأول: التخطيط إطار نظري عام
42	المطلب الأول: ماهية التخطيط
46	المطلب الثاني: عناصر ومستويات ومزايا وصعوبات التخطيط.
49	المطلب الثالث: مقومات التخطيط والقواعد الأساسية في عمليات التخطيط وأنواع الخطط
52	المبحث الثاني: مدخل للتخطيط المالي
52	المطلب الأول: عموميات حول التخطيط المالي
59	المطلب الثاني: أنشطة ومراحل وخطوات التخطيط المالي
62	المطلب الثالث: معوقات ومخاطر وأدوات التخطيط المالي
70	المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية
70	المطلب الأول: دور الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات الاستثمارية
72	المطلب الثاني: دور نقطة التعادل
73	المطلب الثالث: دور تخطيط الاستثمارات الرأسمالية:
75	خلاصة الفصل
106-77	الفصل الثالث: دراسة حول فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية في مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-
77	تمهيد
78	المبحث الأول: تقديم مؤسسة Sonaric.
78	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سوناريك الأم وهيكلها التنظيمي ومهامها
82	المطلب الثاني: التعريف بوحدة SONARIC فرجية:
91	المبحث الثاني: أهم منتجات مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

91	المطلب الأول: آلات الطبخ (cuisinière .tabel de cuisson)
94	المطلب الثاني: سخانات الماء
97	المبحث الثالث: دراسة دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية في مؤسسة سوناريك
97	المطلب الأول: عرض وتحديد الإطار العام لدراسة الحالة
97	المطلب الثاني: تحليل متغيرات دراسة الحالة
103	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة
106	خلاصة الفصل
108	خاتمة
111	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	خطوات عملية التخطيط	44
02	أدوات التخطيط المالي.	69
03	رسم بياني لنقطة التعادل.	73
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonaric	79
05	الوحدات المكونة لمؤسسة Sonaric	81
06	مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجيو: 2018/2017	84

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسة عصب الحياة الاقتصادية والوحدة الأساسية لأي اقتصاد في خلق الثروة حيث تتعرض لمخاطر وتحديات مختلفة بشكل دائم حيث يجب مسايرة بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية لكي لا يصعب عليها تحقيق التقدم والازدهار وتستطيع البقاء والاستمرار، ومن أن تواجه المؤسسة التحديات التي تعرقل سيرورة نشاطها والاستمرار في تحقيق الأرباح والنمو كان على المؤسسة الاعتماد على منهج التخطيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، حيث يساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحديد الأهداف المنشودة.

ويمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الشامل داخل المؤسسة، فهو يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة من مختلف المصادر وبأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة وبأقل الأخطار.

إن طبيعة موضوع التخطيط المالي وإعداد أدواته يبرز في إظهار مكانة التخطيط المالي وموقعه في إدارة المؤسسات الاقتصادية، حيث يوفر التخطيط المالي القدرة على التنبؤ بالأحداث المالية المستقبلية، وهذا من خلال تحديد أهداف المؤسسة وتصحيح الانحرافات الناجمة عن طريقة ونمط التسيير من أجل التوظيف الكامل للموارد. إذ أن التخطيط اتخذ صورة مترابطة ومتكاملة باعتماده على أدواته، وهذه الأخيرة تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وتساعد الإداريين على كشف الانحرافات ومحاولة معرفة أسبابها.

كما تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية فهي تمثل لحظة اختيار بديل معين، بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة.

ويعد قرار الاستثمار من أصعب وأخطر القرارات، هذه الخطورة نابعة من المخاطر المرتبطة بهذا النوع من القرارات وكذلك صعوبة تعديله أو الرجوع فيه، ومن خلال دراستنا نبين دور وعلاقة التخطيط المالي وأدواته في ترشيد هذه القرارات.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبين دور التخطيط المالي وأدواته في ترشيد القرارات الاستثمارية في المؤسسة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية التخطيط المالي في ترشيد مختلف القرارات الاستثمارية بالمؤسسة الاقتصادية؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية يتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:

- ما هي أهم أدوات التخطيط المالي التي تعتمد عليها مؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟
- هل يتم الاعتماد على أساليب وطرق علمية وإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟

- هل يتم الاعتماد على نتائج أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟

الفرضيات:

وللإجابة على هذه الأسئلة لدينا الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

- يساهم التخطيط المالي بفعالية في ترشيد مختلف القرارات الاستثمارية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.
- تساهم موازنة التقديرية في ترشيد القرارات الاستثمارية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.
- تساهم نقطة التعادل في ترشيد القرارات الاستثمارية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.
- يساهم تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في ترشيد القرارات الاستثمارية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

أهمية الدراسة:

- التعرف بدقة على الإطار النظري للتخطيط المالي والقرارات الاستثمارية.
- تكمن أهمية الدراسة في معرفة مدى مساهمة التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية وذلك من خلال أدواته.
- التطرق إلى دور أدوات التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية.
- أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية.

أهداف الدراسة:

- إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- التعرف على مختلف القرارات الاستثمارية.
- توضيح دور أدوات التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات.
- التعرف على أهم العوامل التي قد تؤثر على القرارات الاستثمارية.
- معرفة كيفية الاستفادة من تحليل الانحرافات في زيادة كفاءة وفعالية القرارات.

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع، وللإجابة على الإشكالية ومحاولة اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من خلال التطرق لمختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بالقرارات

الاستثمارية، وكذا التخطيط المالي، أما الجانب التطبيقي فستقدمنا أسلوب المقابلة وذلك من أجل إبراز دور أدوات التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية في المؤسسة عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة، تم وضع حدود للدراسة تمثلت فيما يلي:

الحد المكاني: تمت هذه الدراسة في مؤسسة سوناريك، وحدة فرجية - ميلة.

الحد الزمني: تمت هذه الدراسة في العام الدراسي 2021/2022.

الحد الموضوعي: تمت هذه الدراسة بدراسة دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية لدى مؤسسة سوناريك - فرجية .

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية.
- معظم المؤسسات لا تعتمد على الموازنات التقديرية.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى بعض المعلومات الخاصة من خلال المراجع المختلفة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، ولإثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: تحت عنوان "الاستثمار والقرارات الاستثمارية" وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول خصص للأدبيات النظرية التي تتمحور حول الاستثمار والمبحث الثاني حول القرارات الاستثمارية الرشيدة، أما المبحث الثالث خصص لأهم العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الاستثمارية.

الفصل الثاني: تحت عنوان "التخطيط المالي" وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول حول الإطار النظري للتخطيط، المبحث الثاني حول التخطيط المالي، والمبحث الثالث حول دور أدوات التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية.

الفصل الثالث: تحت عنوان "الدراسة التطبيقية لفعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية بمؤسسة سوناريك فرجية". ميلة. فيحتوي على دراسة حالة من خلاله تم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لمعرفة فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية، كما قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني حول أهم المنتجات التي تنتجها المؤسسة،

أما المبحث الثالث عبارة عن مقابلة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية عن دور أدوات التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية.

الدراسات السابقة:

جاءت دراسة **فريد مقران (2006)**، للتعرف عن التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية دراسة حالة شركة سوناطراك، فرع نشاط المنبع، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، تمحورت إشكالية البحث حول: ما مدى اعتماد الشركات على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية؟ وكيف يتم ذلك؟ حيث تناولت الدراسة التخطيط المالي من خلال موقعه وأهميته بالنسبة لوظائف الإدارة عامة والوظيفة المالية خاصة، كما تناولت التحليل المالي باعتباره المرحلة التمهيديّة الضرورية قبل البدء بالتخطيط المالي من خلال اعتمادها على الجداول المالية والنسب المالية.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها، أن شركة سوناطراك تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية وذلك باستخدام وتطبيق أسسه من خلال تحديد الهدف الأساسي المتمثل في رفع مستوى الاحتياجات البترولية والمحافظة على تجديدها.

أجريت دراسة **زينب علي (2013)**، للكشف عن تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن المؤسسة الوطنية لعنّاد الأشغال العمومية ENMIP، مذكرة ماجستير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، تناول هذا البحث الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

وقد كانت الإجابة عن هذا التساؤل من خلال تناول التخطيط المالي كأحد أهم وظائف الإدارة المالية ثم دراسة التخطيط المالي كعملية قائمة بحد ذاتها من خلال معرفة أن التحليل المالي هو أساس التخطيط المالي، وأيضا دراسة الدور الذي تلعبه الموازنات التقديرية في مجال التخطيط المالي.

أما أهم ما توصلت إليه الباحثة من نتائج هو أن عملية التخطيط المالي والموازنات التقديرية وسيلة اتصال بين المديرية المركزية والوحدات الإنتاجية والتجارية، وتوصلت أيضا إلى أن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية خاصة منها المالية في الترجمة الرقمية لعملية التخطيط المالي.

وجاءت دراسة **أميرة دباش (2016)**، للكشف عن دور مخرجات النظام المحاسبي المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة أن سي أ رويبة، أطروحة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مخرجات النظام المحاسبي المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك في ضوء التحولات والتغيرات الاقتصادية العالمية الكبيرة التي ترتبط بظروف عدم التأكد والمخاطرة، مما أدى، إلى ضرورة توفير معلومات محاسبية ومالية.

الفصل الأول

الاستثمار وترشيد القرارات الاستثمارية

تمهيد:

تحظى عملية الاستثمار من بين العديد من الفعاليات الاقتصادية بأهمية كبيرة كونه العنصر الحيوي والفعال واللازم لتحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذا أخذنا بنظر الاعتبار، أن أي زيادة أولية في الاستثمار سوف تؤدي إلى زيادات مضاعفة وتراكمية في الدخل من خلال ما يسمى بمضاعف الاستثمار، كما أن أي زيادة في الدخل، لا بد أن يذهب جزء منها لزيادة الاستثمار من خلال ما يسمى بالمعجل (المسارع).

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يحتلها موضوع الاستثمار، لذا يلاحظ أن جميع الدول تعمل جاهدة لتهيئة البيئة والظروف المناسبة سواء خلال سن القوانين وإصدار التشريعات، التي يمكن أن تساعد على استقطاب المدخرات الوطنية أو الاستثمارات الأجنبية فيها.

ومن ناحية أخرى، يمكن القول أن كل عملية استثمار، لا بد أن يرافقها مستوى معين من المخاطرة، وبنفس الوقت لا بد وأن تحقق مستوى معين من العائد، وإذا كان الأمر هكذا فلا بد إن تخضع عملية الاستثمار للدراسة والتحليل من أجل الوصول إلى قرار استثماري سليم، يمكن من خلاله تحقيق درجة المخاطرة وإيجاد مستوى معين من الأمان للأموال المستثمرة.

حيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الاستثمار
- المبحث الثاني: القرارات الاستثمارية
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في القرارات الاستثمارية

المبحث الأول: الاستثمار

تحتل عملية الاستثمار من بين العديد من الفعاليات الاقتصادية، بأهمية كبيرة، كونه يمثل العنصر الحيوي والفعال واللازم لتحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ونظرا للأهمية الكبيرة التي يحتلها موضوع الاستثمار، لذا يلاحظ أن جميع الدول تعمل جاهدة لتهيئة البيئة والظروف المناسبة سواء من خلال سن القوانين وإصدار التشريعات التي تساعد على استقطاب المدخرات الوطنية والاستثمارات الأجنبية.

ويتم خلال هذا المبحث التطرق إلى: مفهوم الاستثمار، أنواعه، أهميته، ومبادئ وخصائص الاستثمار، وأهدافه، بالإضافة إلى ذلك يتناول هذا المبحث محددات وتصنيفات وأدوات وعوائد ومخاطر الاستثمار.

المطلب الأول: عموميات حول الاستثمار

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار وأنواعه

1. مفهوم الاستثمار:

توجد عدة تعريفات مختلفة للاستثمار وذلك من خلال تعدد الزوايا التي يمكن أن ينظر من خلالها لعملية الاستثمار، ونذكر منها ما يلي:

- هو استثمار الأموال في الأصول سوف يتم الاحتفاظ بها لفترة زمنية على أمل أن يتحقق من وراء هذه الأصول عائدا في المستقبل، معنى ذلك أن الهدف من الاستثمار هو تحقيق عائد يساعد على زيادة ثروة المستثمر.¹

- الاستثمار هو إنفاق ذلك الجزء من الدخل الذي لا يخصص لشراء السلع والخدمات التي تفي المتطلبات الاستهلاكية مباشرة بل الذي يؤول إلى زيادة وسائل إنتاج تلك السلع والخدمات، لذلك فإن المفهوم الاقتصادي لكلمة " الاستثمار " يختلف عن المعاني الشائعة التي يتناقلها الناس لهذه الكلمة، وبحسب حجم الاستثمار عادة بواسطة قيمة الإنفاق التي تتم في مدة زمنية معينة على تكوين أصول ثابتة جديدة.²

- يقصد بالاستثمار توظيف الأحوال في مشاريع اقتصادية واجتماعية وثقافية، بهدف تحقيق تراكم رأسمال جديد، ورفع القدرة الإنتاجية أو تجديد وتعويض الرأسمال القديم، ويرى البعض أن الاستثمار يعني التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاك مستقبلي أكبر.³

¹ د، سيد سالم عرفة ، دراسة جدوى المشروعات ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص 157

² د، جهاد همام ، إدارة الاستثمار (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، دار المجد للنشر ، عمان، 2016، ص 11

³ د، قاسم نايف علوان ، إدارة الاستثمار (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 29

- ويعرف أيضا بأنه التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة ولفترة من الزمن بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وكذلك عن التقلص المتوقع في قوتها الشرائية بفعل عامل التضخم بالإضافة إلى توفير عائد معقول يتناسب مع عنصر المخاطرة المتمثلة باحتمال عدم تحقق هذه التدفقات.
- وعرف أيضا بأنه توظيف الأموال المتاحة في أصول متنوعة للحصول على تدفقات مالية أكثر في المستقبل.¹

- **حسب بيار درني:** الاستثمار هو عبارة عن تلك المصاريف التي من خلالها نحصل على أرباح
- **حسب بيارماس:** الاستثمار يشير في نفس الوقت إلى عملية في حد ذاتها ونتيجة لهذه العملية فالاستثمار هو تلك الأموال التي تقبل المؤسسة دفعها حاليا مقابل أرباح مستقبلية محصل عنها من هذه الأموال
- **ووفقا لرأي كينز:** هو ارتفاع التجهيزات في رأس المال الثابت أو التداول، فالاستثمار يقوم على التضحية بإشباع رغبة استهلاكية حاضرة وذلك أملا في الحصول على إشباع أكبر في المستقبل. ويمكن القول أنه ممتلكات منقولة أو غير منقولة، ملموسة أو غير ملموسة، مقتناة أو منتجة لغرض البيع أو التحويل حيث تستمدّها المؤسسة في استعمالاتها طوال فترة وجودها كأدوات إنتاج.²
- **المفهوم الاقتصادي للاستثمار:**
الاستثمار هو نفقة الإنتاج التي تثمر التطور الاقتصادي لأنها تنطوي على مبادلة رأس مال حالي مقابل إيرادات مستقبلية يكون مبلغها أكبر، إذ أن خاصية الاستثمار هي الإنتاج.
- **المفهوم المحاسبي للاستثمار:**
المحاسب يرى أن الاستثمار هو رأس مال ثابت سواء كان منتجا أو غير منتج.
- **المفهوم المالي للاستثمار:**
هو نفقة تدر إيرادات على فترة طويلة بحيث أن يكون تمويلها برؤوس أموال دائمة، فالاستثمار هو جدول استحقاق الإيرادات ودخول الأموال وخروجها.³

¹ شقيري نوري موسى، وآخرون، إدارة الاستثمار، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 1433.2012 هـ، ص 18

² سالم صلال راهي الحسناوي، الاستثمار والتمويل في الأسواق المالية، دار الصادق الثقافية لطبع والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 18

³ Michal poix de du choix d'investissement, Groupe eyrolles, France, 2006, Gui, p 24

• مفهوم الاستثمار في الإدارة المالية:

من هذا الجانب ينظر إلى الاستثمار على أنه اكتساب الموجودات مالية أي توظيف الأموال في الأوراق والأدوات المالية

• مفهوم الاستثمار في المحاسبة:

تمثل الاستثمارات مجموع الممتلكات والقيم الدائمة المادية والمعنوية للمنشأة، أو المشتراة من طرف المؤسسة، الهدف ليس بيعها أو تحويلها ولكن استعمالها كوسائل دائمة للاستغلال بحسب العمر الإنتاجي لها، وتتمثل في الصنف الثاني من المخطط الوطني للمحاسبة.¹

• الاستثمار عبارة عن تضحية بإشباع رغبة استهلاكية حالية، بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة، ومن ناحية أخرى توفر الأموال لدى الأشخاص والحكومات غير كافي للقيام بعملية الاستثمار، بل يجب توفر البيئة المناسبة لذلك والعوامل المشجعة لذلك.

2. أنواع الاستثمار: يمكن التمييز بين العديد من أنواع الاستثمار نذكر منها ما يلي:

1.1. الاستثمارات حسب طبيعتها:

أ. الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي:

حيث يقصد بالاستثمار الحقيقي، هو الاستثمار بالأصول الحقيقية، كالاستثمار في المباني والمشروعات وفي المكائن والأراضي، ويعتبر هذا النوع من الاستثمار هو الأساس في زيادة الدخل القومي، أما الاستثمار المالي، فهو ذلك النوع الذي يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية (كالأسهم والسندات وشهادات الإيداع).

ب. الاستثمارات من حيث المدة الزمنية: وتنقسم إلى ثلاث أنواع طويلة الأجل ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل.

• الاستثمارات طويلة الأجل: يأخذ شكل الأسهم والسندات، وهو استثمار رأسمالي لأن مكوناته تدخل في تكوين رأس المال.

• الاستثمارات متوسطة الأجل: وهي الاستثمارات التي تقل مدة إنجازها عن خمس سنوات وتزيد عن السنتين، وهي التي تكمل الأهداف الإستراتيجية التي تحددها المؤسسة.

• الاستثمارات قصيرة الأجل: تتمثل في الاستثمار بالأوراق المالية التي تأخذ شكل أدوات الخزينة، القبولات البنكية أو بشكل شهادات الإيداع.

¹ د، طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، البازوري، جامعة الموصل، 2007، 1427 هـ، ص 3، 4

ج . الاستثمار المادي والاستثمار البشري:

- الاستثمار المادي: يتمثل في الاستثمار التقليدي والذي يتمثل بالاستثمار في الأشياء المادية والملموسة.
- الاستثمار البشري: ويمكن القول أن هذا النوع من الاستثمار لا يقل أهمية عن الاستثمار المادي، ويتمثل هذا النوع من الاستثمار في المجالات التي تخص وتتعلق بالعنصر البشري، كالاستثمار في التعليم والصحة والثقافة وفي مجالات التدريب والتأهيل.¹

2.2. الاستثمارات حسب الموقع الجغرافي:

أ. الاستثمارات المحلية أو الداخلية:

هي تلك الاستثمارات التي تتكون داخل السوق المحلي في البلد المعني، أي داخل الحدود الإقليمية للبلد محل الدراسة مهما كانت طبيعة هذه الاستثمارات والأدوات المختارة وتكون هذه الاستثمارات بعدة أشكال وهي:

- الاستثمار في تكوين رأس المال الثابت.
- الاستثمار في تكوين مخزون سلعي.
- الاستثمار في فائض التصدير.
- الاستثمار في الأوراق المالية.

ب. الاستثمار الخارجي:

هو استخدام الأموال الفائضة في الأدوات الاستثمارية والفرص المتاحة في الأسواق الأجنبية، أي استثمار خارج الحدود الإقليمية لدولة المستثمر المقيم مهما كانت طبيعة هذه الاستثمارات فردية أم جماعية أو بصورة مباشرة، أو غير مباشرة.

3.2. الاستثمارات من ناحية الطبيعة القانونية:

أ. استثمارات عمومية: وهي استثمارات تقوم بها الدولة من أجل التنمية الشاملة، ولتحقيق حاجيات المصلحة العامة، مثل: الاستثمارات المخصصة لحماية البيئة.

ب. الاستثمارات الخاصة: تنجز من قبل الأفراد والمؤسسات الخاصة، وتتميز بطابع الربح الذي يتوقعه أصحابها من وراء عملية الاستثمار.

ج. الاستثمارات المختلطة: وتتم هذه الاستثمارات من خلال دمج القطاع العام مع الخاص من أجل إقامة المشاريع الكبيرة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة وتكون لها أهمية قصوى لإنعاش الاقتصاد الوطني،

¹ كاظم جاسم العيساوي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع، دار المنهج، ص ص 22 ، 23

حيث تلجأ الحكومة إلى رؤوس الأموال الخاصة المحلية أو الأجنبية، لأنها لا تستطيع تحقيق هذه المشاريع برأسمالها الخاص.¹

4.2. الاستثمارات من ناحية الأهمية والغرض:

وتنقسم إلى عدة أقسام وتتمثل في:

أ. **استثمارات التجديد:** وتتمثل في التجديدات التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بشراء الآلات والمعدات وجل وسائل الإنتاج، وذلك لاستبدال المعدات القديمة حتى تتمكن من مسايرة التقدم التكنولوجي، فهي تسعى لشراء المعدات الأكثر تطوراً، وذلك لتتمكن من تحسين نوعية الإنتاج وزيادة الأرباح.

ب. **استثمارات النمو:** هدفها الأساسي تحسين الطاقات الإنتاجية لتنمية الإنتاج والتوزيع بالنسبة للمؤسسة لتوسيع مكانتها في السوق، إذ تقوم بتسويق منتجات وابتكارات جديدة ومتميزة لفرض نفسها على المنتجين الآخرين، وهذا ما يسمى بالاستثمارات الهجومية وعندما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على نفس وتيرة الإنتاج على الأقل فتسمى الاستثمارات الدفاعية.

ج. **الاستثمارات المنتجة وغير المنتجة:** وهي استثمارات تنقسم على أساس معيار تكلفتها، فكلما كانت الزيادة في إنتاج المؤسسة مع تحسن النوعية، وبأقل التكاليف الممكنة، سميت هذه الاستثمارات بالاستثمارات المنتجة، وفي حالة العكس تسمى بالاستثمارات غير المنتجة.

د. **الاستثمارات الإجبارية:** وتكون إما اقتصادية أو اجتماعية، فاجتماعية هي التي تهدف من خلالها الدولة إلى تطوير البنية الاجتماعية للفرد، وذلك بتوفير المرافق العمومية الضرورية، أما الاقتصادية فغرضها هو تلبية الاحتياجات المختلفة للأفراد من السلع والخدمات المختلفة مع تحسينها كما ونوعاً.

هـ. **الاستثمارات التعويضية:** هدفها الحفاظ على رأس المال على حاله، وتعويض ما استهلك منه بأموال وإحتلاكات، أما الصافية منها فتهدف إلى رفع رأس مال المؤسسة باستثمارات جديدة بحسب الطلب والظروف.

و. **استثمارات الرفاهية:** هذا النوع من الاستثمارات نتائج غير مباشرة، حيث يقوم بتحسين القدرة الشرائية للمؤسسة، وبالتالي إعطاء صورة حسنة عنها لدى المتعاملين معها والمستهلكين.

الفرع الثاني: مبادئ الاستثمار وخصائصه

1. مبادئ الاستثمار:

يجب مراعاة مجموعة من المبادئ العامة من أجل أن يتوصل المستثمر إلى الاختيار بين البدائل الاستثمارية المتاحة، وهي:

¹ د، دريد كامل ال شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، اليازوري، الاردن، الطبعة العربية، 2009، ص، 41

1.1. مبدأ الاختيار: نظرا لتعدد المشاريع الاستثمارية واختلاف درجة مخاطرها، فإن المستثمر الرشيد يبحث دائما عن الفرص أو البدائل المتاحة مراعيًا في ذلك ما يلي:

- يحصر البدائل المتاحة ويحددها.
- يحلل البدائل المتاحة أي يقوم بالتحليل الاستثماري.
- يوزن بين البدائل في ضوء نتائج التحليل.
- يختار البديل الملائم حسب المعايير والعوامل التي تعبر عن رغباته، كما يفرض هذا المبدأ على المستثمر الذي لديه خبرة ناقصة، أن يستعين بالوسطاء الماليين.

2.1. مبدأ المقارنة: وهنا يقوم المستثمر بالمفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة للاختيار المناسب وتتم هذه المقارنة بالاستعانة بالتحليل الأساسي أو الجوهرى لكل بديل متاح، ومقارنة نتائج هذا التحليل لاختيار البديل الأفضل والمناسب للمستثمر حسب وجهة المستثمر وكذا مبدأ الملائمة.

3.1. مبدأ الملائمة: يعد الاختيار بين المجالات الاستثمارية وأدواتها، وما يلاءم رغبات وميول المستثمر وكذا دخله وحالته الاجتماعية، يطبق هذا المبدأ بناءً على هذه الرغبات والميول، حيث لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقراره، والتي يكشفها التحليل الجوهرى والأساسى وهي:

- معدل العائد على الاستثمار.

➤ درجة المخاطر التي يتمتع بها كل من المستثمر وأدوات الاستثمار.¹

4.1. مبدأ التنوع: وهنا يلجأ المستثمرون إلى تنويع استثماراتهم، وهذا للحد والتقليل من درجة المخاطر الاستثمارية التي يتعرضون لها، غير أن هذا المبدأ ليس مطلقاً، نظراً للعقبات والقيود التي يتعرض لها المستثمرون، مما يصعب عليهم انتهاج وتطبيق هذا المبدأ على أرض الواقع.²

2. خصائص الاستثمار:

للاستثمار خصائص متعددة وتتمثل في:

1.1. تكاليف الاستثمار: عبارة عن إنفاق مجموعة من الأموال للحصول على استثمار وتحتوي كل من التكاليف استثمارية وتكاليف التشغيل التي تتعلق بتحضير الاستثمارات.

أ. **تكاليف استثمارية:** وتتمثل في التكاليف الضرورية لإقامة الاستثمار وهي كالتالي:

– تكاليف خاصة لإعداد الأصول الثابتة كالنقل.

¹ زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، 1999، ص288

² د، منصورى الزين ، مرجع سابق، ص19

– تكاليف إجراء التجارب.

– تكاليف خاصة بالأصول الثابتة كالأراضي.

– تكاليف متعلقة بالتصميمات والرسومات الهندسية للاستثمار.

ب. **تكاليف التشغيل:** وهي التكاليف ضرورية لاستغلال طاقات الاستثمار الإنتاجية وذلك بعد وضع الاستثمار في حالة التشغيل، ومن أمثلة ذلك تكاليف المواد اللازمة للإنتاج والمصاريف المتعلقة بها كمصاريف النقل وأجور العمال.

2.2. التدفقات النقدية:

ويقصد بها ذلك الفرق بين المدخلات والمخرجات النقدية سواء من خلال التجهيز أو الإنشاء حتى العمر المتوقع، وهي كمثّل المبالغ المالية المنتظر تحقيقها مستقبلاً، حيث تحسب هذه النفقات بالعلاقة التالية:

$$\text{التدفق النقدي الإجمالي} = \text{نفقات الاستثمار} - \text{مداخيل الاستثمار}^1$$

3.2. مدة حياة المشروع:

هي المدة التي يكون فيها الاستثمار في حالة عطاء أي التي يحقق فيها إيرادات صافية، أي الفترة المقدرة للتدفقات النقدية الموجبة، ونميز في مدة حياة الاستثمار عمر اقتصادي والذي نقصد به الفترة التي يكون فيها تشغيل الاستثمار اقتصادياً، أي تحقيق أقل تكلفة مع وجود عائد إنتاجي والذي هو عبارة عن الفترة التي ينتظر أن يكون من خلالها الاستثمار صالحاً للإنتاج.

4.2. القيمة المتبقية:

وهي تمثّل الجزء الذي لم يستهلك من التكلفة الأولية للاستثمار.²

المطلب الثاني: أساسيات الاستثمار

الفرع الأول: أهمية وأهداف الاستثمار

1. أهمية الاستثمار:

يمكن تلخيص أهمية الاستثمار في النقاط التالية:

- زيادة الدخل القومي.
- خلق فرص العمل.
- دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

¹ د، رندة جميل، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار أمجد، الطبعة الأولى، 2016، ص17

² د، دريد محمد أحمد، الاستثمار قراءة في المفهوم والأنماط والمحددات، دار أمجد، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص15

- زيادة الإنتاج ودعم الميزان التجاري وميزان المدفوعات.¹
- يوفر الاستثمار العلامات الأجنبية عن طريق إنتاجه لمنتجات تم الاعتماد على تصديرها.
- النمو بالاستثمار بعد تكوين رأس مال جديد، والذي بدوره يؤدي إلى توسيع الطاقة الإنتاجية.
- للمؤسسة وهذا من خلال تنمية فروق الإنتاج وتوسيع مكانتها في السوق.²
- وقد أولت الدول المتقدمة اهتماما كبيرا للاستثمار من خلال قيامها بإصدار القوانين والتشريعات المشجعة للاستثمار واللازمة لانتقال رؤوس الأموال، أما في الدول النامية فلم يعطي هذا الموضوع الاهتمام الكافي على الرغم من ندرة رأس المال في الدول النامية. وتعود هذه الندرة في رأس المال للأسباب التالية:
- انخفاض معدلات نمو الدخل القومي.
- ارتفاع معدلات النمو السكاني.
- ارتفاع معدلات الاستهلاك.
- عدم توفر البيئة والمناخ الملائم للاستثمار.
- ضعف الوعي الادخاري والاستثمار.
- الاستخدام الغير عقلاني في رأس المال المتاح.³

2. اهداف الاستثمار:

تتمثل أهداف المشروع الاستثماري فيما يلي:

1.2. أهداف اقتصادية:

- زيادة الإنتاج السلعي والخدمي الممكن تسويقه بفاعلية، وبالتالي تحقيق دخول مناسب لعوامل الإنتاج فضلا على زيادة الدخل الوطني.
- زيادة قدرة الاقتصاد على تشغيل عامل الإنتاج، وإيجاد فرص التوظيف من القوى العاملة ورأس المال ولالأرض والإدارة، بالشكل الذي يقضي على البطالة.
- تعظيم الربح لأنه الهدف الذي يسعى المشروع لتحقيقه كعائد على رأس المال المستثمر ولزيادة نموه وتطوره.

¹ سيد سالم عرفة، إدارة المخاطر الاستثمارية، دار الراية، الأردن 2009 ص زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، 1999، ص288

¹ منصور الزين، مرجع سابق، ص115

² سالم صلال راهي ألحساوي، مرجع سبق ذكره، ص18

³ سيد سالم عرفة، مرجع سابق ص 16

- زيادة قدرة جهاز الإنتاج الوطني على إتاحة المزيد من السلع والخدمات وعرضها بالسوق المحلي لإشباع حاجة المواطنين، وكذلك للحد من الواردات والعمل على زيادة قدرة الدولة للتصدير ولتحسين ميزان المدفوعات.
- تعميق التصنيع المحلي للخدمات المحلية والسلع الوسيطة المنتجة محليا، لزيادة قيمتها المضافة وبالتالي زيادة العائد والمردود الاقتصادي.
- تقوية بنيان الاقتصاد الوطني بالشكل الذي يعمل على تصحيح الاختلالات الحقيقية القائمة فيه.

2.2. الأهداف التكنولوجية:

- تطوير التكنولوجيا وأساليب الإنتاج المحلية لتصبح قدرتها على الوفاء باحتياجات الدولة والأفراد أكبر.
- تطوير واستيعاب التكنولوجيا وأساليب الإنتاج التي تم استيرادها من الخارج لتصبح مناسبة للظروف المحلية.
- المساعدة في إحداث التقدم التكنولوجي السائد، بتقديم النموذج الأمثل الذي الأخذ والاقتداء به من جانب المشروعات المماثلة والمنافسة.
- اختيار الأنماط والأساليب التكنولوجية الجديدة المناسبة لاحتياجات النمو والتنمية بالدولة.

3.2. الأهداف الاجتماعية:

- تطوير هيكل القيم ونسق العادات والتقاليد بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والقضاء على السلوكيات الضارة.
- تحقيق التنمية الاجتماعية المتوازنة، بين مختلف مناطق الدولة عن طريق استخدام المشروع الاستثماري كأداة للإسراع بتنمية وتطوير بعض المناطق مناطق الدولة.
- القضاء على كافة أشكال البطالة على بؤر الفساد الاجتماعي والأمراض الاجتماعية الخطرة التي تفرزها البطالة.
- تحقيق العدالة في توزيع الثروة ونتائج تشغيل هذه الثروة على أصحاب عوامل الإنتاج.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والإقلال من حالات التوتر والقلق الاجتماعي وذلك بتوفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات الضرورية.
- إرساء روح التعاون والعمل كفريق متكامل وبعث علاقات متطورة بين العاملين في المشروع الاستثماري.

4.2. أهداف السياسة للمشروع:

- تعزيز القدرات التفاوضية للدولة مع الدول الأخرى والمنظمات.
- إيجاد قاعدة اقتصادية تعمل على تعميق وتعزيز الاستقلال الوطني بمضمونه الاقتصادي.
- زيادة القدرة الأمنية وأداء النظام السياسي بشكل قوي من خلال توفير أساس اقتصادي قوي يرفع من مكانة الدولة سياسيا في المجتمع الدولي.
- تغيير نمط وسلوكيات البشر وانتظامهم في كيانات ومنظمات ومشروعات تجعل منهم قوة فاعلة في المجتمع تؤكد أمن الوطن.
- تغذية القدرات الدفاعية والحربية للدولة سواء للاستخدام العسكري أو لاستخدام السلم.¹

الفرع الثاني: محددات الاستثمار وأدواته، وتصنيفاته

1. محددات الاستثمار:

هناك العديد من العوامل المسببة لتقلبات التي تؤثر على الاستثمار وتتمثل في ما يلي:

1.1. الائتمان المصرفي:

إن مدى توفر الائتمان المصرفي في السياسة الداخلية للمصارف التجارية أو المصارف المتخصصة لدعم المشاريع أو شركات الأعمال سواء في رأس المال العامل (التشغيلي) أو رأس المال الثابت (الرأسمالي)، يعتبر عاملا محددا ومؤثرا على الاستثمار، فإن توافر القروض المصرفية يساهم في دعم وتشجيع الاستثمار وبالعكس في حالة تنقذين القروض قد يؤدي إلى تحجيم الاستثمار.

2.1. سعر الفائدة:

يعتبر سعر الفائدة الذي يمثل كلفة رأس المال المستثمر، إحدى العوامل الأساسية المحددة للاستثمار، وبهذا يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين الفائدة وحجم الأموال المعدة للاستثمار، حيث كلما انخفض سعر الفائدة كلما تشجع على عملية الاقتراض وبالتالي على زيادة الاستثمار والعكس صحيح، لهذا يلاحظ أن الدول المتقدمة تميل دائما في سياساتها المالية إلى تخفيض سعر الفائدة والعمل على تخفيضه باستمرار خاصة في أوقات الركود الاقتصادي، من أجل تشجيع الاستثمار، وما لذلك من أثر فعال في زيادة الاستخدام والإنتاج كوسيلة للخروج من الأزمة، والعكس صحيح في حالة التضخم الاقتصادي.

3.1. الكفاية الحدية لرأس المال:

¹ د، منصورى الزين، مرجع سبق ذكره، ص ص44، 45

ويقصد هنا بالكفاية الحدية لرأس المال، هو الإنتاجية الحدية لرأس المال المستثمر، أو العائد على رأس المال المستثمر، حيث يكون الحساب والتقييم في مجال الاستثمار دائما على أساس العائد الذي تحققه الوحدة النقدية المستثمرة.¹

4.1. عدم الاستقرار الاقتصادي:

إن عدم الاستقرار الاقتصادي يؤثر سلبا على عملية الاستثمار في البلد من خلال جوانب عديدة منها ارتفاع معدلات التضخم والتي تؤثر على الربحية المتوقعة وخاصة في حالة الشركات أو المشاريع التي تكون فيها الإدارة غير مغامرة، فإن حالة عدم التأكد تجعل هذه الإدارات تعيد هيكلة استثماراتها بعيدا عن الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة وهذا يؤدي إلى انخفاض الاستثمار.

5.1. ارتفاع المديونية الخارجية للدولة:

إن ارتفاع نسبة المديونية إلى الناتج المحلي الإجمالي تؤثر سلبا على الاستثمار الخاص من خلال مجالات عديدة منها، استخدام الموارد المتاحة لخدمة المديونية العامة، وربما يجعل الاستثمار العام يزاحم الاستثمار الخاص، كذلك قد يؤدي ارتفاع المديونية إلى تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بدل ادخارها أو استثمارها في داخل البلاد، وهذا قد يؤدي إلى ارتفاع رأس المال المطلوب للاستثمار بصورة غير مباشرة.²

2. أدوات الاستثمار:

يقصد بأداة الاستثمار، ذلك الأصل الحقيقي أو المالي الذي يحصل عليه المستثمر، مقابل المبلغ الذي يستثمره، وهناك عدة أدوات للاستثمار متاحة في المجالات الاستثمارية، وهي كما يلي:

1.2. الأوراق المالية:

تعتبر الأوراق المالية من أهم وأبرز أدوات الاستثمار المتاحة نظرا للمرونة التي تتمتع بها والمزايا إلى تحملها، وهي عبارة عن عدة أنواع تختلف عن بعضها حسب معايير ومقاييس مختلفة وتتمثل في:

– حسب معيار الحقوق التي تعود لحاملها، منها ما هو أدوات ملكية، مثل الأسهم بأنواعها المختلفة، كالأسهم العادية والممتازة، ومنها ما هو أدوات دين مثل السندات والأوراق التجارية وغيرها.

– أما من حيث معيار الدخل كأسهم التي يتغير دخلها من سنة إلى أخرى وتتصف الأوراق المالية بسهولة تحويلها إلى سيولة نقدية لهذا تتصف بانخفاض المخاطر التسويقية أي مقدار

¹ د، قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص، 38

² د، خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص34

الزمن اللازم لتحويل الأوراق المالية إلى نقد (لكن تتعرض لمخاطر أخرى) ويحقق الاستثمار في الأوراق المالية هدفي الربحية والسيولة في آن واحد.

2.2. العقارات كأداة استثمار:

يتم الاستثمار في العقارات المالية إما بشكل مباشر، ك شراء عقار حقيقي (مباني أو أراضي)، وإما بشكل غير مباشر عندما يشتري المستثمر سند عقاري، صادر عن بنك استثماري في مجال العقارات، أو بالمشاركة في محفظة مالية لإحدى صناديق الاستثمار العقارية، وتقوم هذه المؤسسات بشراء سندات تحصل بواسطتها على أموال تستعملها فيما بعد لشراء أراضي أو انجاز مباني.

وللاستثمار في العقار عدة خصائص منها:

- يتميز الاستثمار في العقار بارتفاع درجة الأمان على الأموال المستثمرة حيث يتم حيازة الأصل ويسجل باسمه ويتمتع بحرية التصرف الكاملة به.
- لتشجيع الاستثمار في العقارات تمنح أكثر دول العالم مزايا وإعفاءات ضريبية للمستثمرين في العقارات.
- يمكن الحصول على عوائد مرتفعة نسبية نتيجة الاستثمار في العقار.
- لا يتمتع سوق العقار بالمرونة نتيجة لعدم توفر السوق الثانوي له.¹

3.2. الاستثمار في السلع:

تعد السلع إحدى أدوات الاستثمار المهمة نظرا لكونها تتمتع بمزايا اقتصادية خاصة تجعل منها أداة استثمارية جيدة، وخاصة مجموعة السلع التي تتعامل بها أسواق متخصصة ومعروفة، حيث تحدد أسعارها وترتب أصنافها داخل هذه الأسواق، مثل سوق الشاي في سیرلانكا، وسوق الذهب في لندن، ولا بد من توفر شروط معينة في السلعة حتى يمكن التعامل بها وهذه الشروط تتمثل في ما يلي:

- أن تكون السلع متجانسة.
- لها القابلية لترتيب والتصنيف في درجات وأصناف حسب نوعيتها.
- أن يتم التعامل بها من قبل عدد كبير من البائعين والمشتريين ولا مجال لاحتكار التعامل بها من مجموعة من البائعين.
- أن يكون التعامل بالسلعة في صورتها الخام أو نصف المصنعة فيها عدا بعض السلع كسبائك الذهب والفضة.

¹ د' دريد كامل آل شبيب ، مرجع سبق ذكره، ص 57

4.2. العملات الأجنبية:

تعتبر العملات الأجنبية من بين أهم أدوات الاستثمار في أسواق المال العالمية خاصة في العصر الحاضر، إذا أنها أصبحت منتشرة في جميع أنحاء العالم وتحتل حيزا كبيرا في عمليات البورصة، فهناك أسواق مالية موجودة في نيويورك وطوكيو، باريس، ولندن وغيرها.

ومن أهم مميزات سوق العملات الأجنبية أنه يتأثر بعدة عوامل اقتصادية وسياسية، كعوامل ميزان المدفوعات، والقروض الدولية، وأسعار الفائدة، وظروف التضخم والانكماش الاقتصادي، والأحداث السياسية، وعامل العرض والطلب... الخ.

5.2. المشروعات الاقتصادية:

ويمكن اعتبارها من أكثر وأشهر أدوات الاستثمار الحقيقي، منها ما هو صناعي وزراعي وتجاري، ومن ثم فإنها تعتمد على أموال حقيقية، كالآلات والمعدات والمباني، ووسائل النقل والعمال والموظفين وبالتالي فإن مزج كل هذه العوامل (عوامل الإنتاج) يؤدي إلى خلق "القيمة المضافة" وتتبعكس في شكل زيادة في الناتج الداخلي الخام للوطن.

لهذه الأسباب فإن الاستثمار في المشروعات الاقتصادية له علاقة مباشرة بالتنمية الاقتصادية للمجتمع.

3. تصنيفات الاستثمار:

ينبثق مما سبق أن مفهوم الاستثمار يتغير حسب النظرة المحاسبية أو الاقتصادية أو المالية المختارة، بحيث أن الاستثمار يتدخل في ظروف مغايرة كهذه مما يجعل أتن لا تنطبق عليه نفس المعالجة في كل الحالات بحيث أنه لا يعالج بنفس الطريقة فالاستثمار المخصص لتجديد آلة قديمة واستثمار يهدف إلى التوسع مثل بعث منتج جديد، وبالتالي سنحاول تصنيف الاستثمارات حسب خمس محاور رئيسية وهي:

1.3. حسب طبيعة الاستثمار:

أي استثمارات مادية سواء كانت صناعية أو تجارية أو استثمارات معنوية تتكون من جهة الحياة عن أصول غير مادية ومن جهة أخرى من نفقات تقييم الاستثمارات المادية.

2.3. حسب سعة الاستثمار:

تسمح لنا بالتمييز بين الاستثمارات المرافقة وتعرف بالمشروع الاستثماري ونتكلم أيضا على استثمار مكمل، والتمييز بين استثمارات تجد المؤسسة نفسها مجبرة للقيام بها إذا أرادت البقاء أو عدم المعاناة من المنافسة أما الاستثمارات المستقلة فالمؤسسة تمارس فيها اختبار تام.

3.3. حسب الزمن:

في أغلب الأحيان نفقة الاستثمار تكون في لحظة معينة (أي مركز في سنة واحدة)، كما يمكن أن تكون موزعة عبر عدة فترات زمنية.

4.3. حسب هدف المنشود:

ويسمح لنا بالحصول على التصنيفات التالية:

- استثمارات التجديد والتعويض.
- استثمارات التطوير.
- استثمارات التوسيع.
- استثمارات التأمين.
- استثمارات اجتماعية.
- الاستثمارات الإستراتيجية.

5.3. حسب التحويل والتقسيم:

وهما خاصيتان أساسيتان لتقييم المخاطرة الناتجة عن الاستثمار، ويمكن مضاعفة هذه التصنيفات إلى مالا نهاية، وفي الواقع ما يبرر وجودها راجع للملاحظتين التاليتين:

- تسمح بتحديد مكانة كل قرار استثماري من بين قرارات استثمارية أخرى وذلك بالتطبيق عليه معايير الاختيار التي تناسبه.
- تسمح بمشاهدة والتحقق من أن كل نفقة من أجل الاستثمار لا تستوجب نفس درجة المخاطرة بحيث أن كل واحدة من هذه التصنيفات مرتبطة بهذا المقياس.¹

المطلب الثالث: عوائد ومخاطر ودوافع الاستثمار

الفرع الأول: دوافع وعوائق الاستثمار

1. عوائق الاستثمار:

من بين أهم العراقيل التي تواجه عملية الاستثمار يوجد:

1.1. التكاليف: حيث أن ارتفاع التكاليف وتعددتها يعيق عملية الاستثمار.

¹ د، رندة جميل، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24

2.1. ندرة رأس المال إلى جانب معوقات التمويل: وتتمثل خاصة في ارتفاع معدلات الفائدة، نقص آليات وطرق التمويل، قلة ضمانات التمويل، نقص التمويل.

3.1. مشاكل التسوق: تصادف المؤسسات عدة مشاكل في تسويق منتجاتها سواء كان ذلك في التوزيع، الترويج، تحديد السعر، المنافسة وغيرها.

4.1. الضرائب والرسوم: ارتفاع معدلات الضرائب وتعددتها، الازدواج الضريبي، كل هذا يعيق عملية الاستثمار خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5.1. الصعوبات الإدارية: والمتمثلة في الفساد الإداري (الرشوة، التعصب، التسلط، المحسوبية...) بالإضافة إلى بطئ الإجراءات الإدارية وطول مدتها وعوائق أخرى.

6.1. العوائق القانونية: تكمن في تعدد القوانين وكثرة التعديلات والتغيرات، بالإضافة إلى عدم تطبيقها بشكل سليم ويخدم عملية الاستثمار.

2. دوافع الاستثمار:

– التسهيلات والإعانات الحكومية.

– ضمانات والإعانات الحكومية.

– ضمانات الاستثمار.

– الحوافز المالية والتمويلية كالدعم المالي.

بالإضافة إلى عوامل أخرى تشجيع وتحفز المستثمر على تحقيق عملية الاستثمار مثل:

– طبيعة السوق.

– الإطار التشريعي والتنظيمي للاستثمار.

– بنية تحتية مناسبة للاستثمار.

– والبنية إدارية بعيدة عن روتين إجراءات التأسيس والترخيص، وطرق الحصول على الخدمات المختلفة.¹

¹ د، براهيم بن حراث حياة، سياسة وإستراتيجية الاستثمار، مالية المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم . 2020/2019 ، ص ص 23 ، 24

الفرع الثاني: عوائد الاستثمار ومخاطره

1. عوائد الاستثمار:

يعتبر العائد الهدف الرئيسي لأي نشاط استثماري وأحد أهم متغيرات العملية الاستثمارية لأنه يحدد معدل الزيادة في الثروة التي يطمح إليها كل مستثمر. وتتمثل أهم عوائد الاستثمار فيما يلي:

1.1. العائد الفعلي: هو العائد الذي يحققه المستثمر فعلا نتيجة امتلاكه أو بيعه أداة من أدوات الاستثمار، ويتكون من العوائد الإيرادية أو العوائد الرأسمالية أو يكون مزيج بينهما.

2.1. العائد المتوقع: هو عائد الذي يتوقع المستثمر الحصول عليه مستقبلا عند استثمار أمواله في مشروع معين، وذلك يسمى بالعائد المتوقع.

3.1. العائد المطلوب: هو العائد الذي يرغب المستثمر في الحصول عليه بما يتلاءم مع مستوى المخاطر التي سيتعرض لها الأصل أو أداة الاستثمار، فهو يمثل أدنى عائد يعرض المستثمر عن عملية تأجيل الاستهلاك الحالي مستقبلا.¹

2. مخاطر الاستثمار:

ترتبط مخاطر الاستثمار بحالة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية الداخلة كعوائد متتابعة الحدوث، وقد تشمل رأس المال، إضافة إلى العوائد، فإذا كان العائد المحقق يساوي العائد المتوقع فإن المخاطرة تساوي الصفر.

كما أن مخاطر الاستثمار تعبر عن درجة الانحرافات في التدفقات النقدية الداخلة عن القيمة المتوقعة لها، ولذلك كلما زادت درجة الانحراف ارتفعت مخاطر الاستثمار.

وتتمثل أنواع مخاطر الاستثمار في:

1.2. المخاطر النظامية: وهي تلك المخاطر التي تتأثر بها التدفقات النقدية للأدوات الاستثمارية وتنسم بمظاهر عامة لا يمكن تجنبها وترتبط هذه المظاهر بالظروف الاقتصادية والسياسة والاجتماعية والمؤسسة الاقتصادية ككل، أي أنها تؤثر على السوق بأكمله وتتمثل جميع الاستثمارات والأدوات المتداولة فيه دون استثناء أي قطاع أو صناعة، فعند انتقال الاقتصاد إلى مرحلة الكساد أو الرواج ستتعرض جميع الاستثمارات

¹ سليمان عبد الحكيم، دور جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد قرار الاستثمار في ظل النظام المحاسبي والمالي الجديد دراسة حالة مؤسسة اقتصادية. الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . محاسبة . قسم العلوم . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر . بسكرة .

في كل القطاعات الاقتصادية لدورة الكساد أو الرواج وكذلك التغير في معدلات التضخم وارتفاع معدلات الفائدة أو الحروب والتغيرات السياسية والإضرابات العامة.

2.2. مخاطر غير نظامية: وهي التي تمس مجالا معيناً من مجالات الاستثمار دون الآخر مثل: أسعار الفائدة، تدهور قيمة العملة وعلى ضوء هذا يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. مخاطر العمل:

وهي المخاطر التي تنشأ عن تخصيص استثمار معين قد لا يحقق أهدافه المسطرة وبالتالي يفشل العمل المنجز.

ب. مخاطر السعر:

وتنتج عن استثمار في أسعار فائدة منخفضة، إذا ارتفعت الفائدة بعد ذلك وخسارة فائدة مرتفعة إذا ما تم الاستثمار لأجل قصيرة.

ج. مخاطر القوة الشرائية للنقود:

وهي تلك التي تنتج عن ارتفاع في المستوى العام للأسعار الذي يؤدي بدوره إلى الانخفاض في قيمة النقود معبرا عنها بالقوة الشرائية، وكذلك الخسارة في سعر صرف العملات.

د. المخاطر المالية:

وهي ناجمة عن عدم القدرة على تحويل الاستثمارات إلى سيولة نقدية بأسعار معقولة.

هـ. المخاطر الاجتماعية:

وهي المخاطر التي تنجم عن التغيرات العكسية في الأنظمة الاجتماعية والتعليمات والقوانين التي يكون من شأنها التأثير على مجالات الاستثمار وأسعار أدوات الاستثمار، أو رفع معدلات الضرائب والرسوم على الإنتاج.

و. مخاطر السوق:

وتكون خاصة بتقلبات أسعار أدوات الاستثمار والضمانات العائد لها والمنافسة.¹

¹ محسن العياضي، الاستثمار بالعملات الأجنبية، دار أمجد، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 14، 15

المبحث الثاني: ترشيد القرارات الاستثمارية

يعد القرار الاستثماري من أهم وأصعب القرارات التي تتخذها المؤسسة بسبب طبيعته الاستثمارية، فهو ذو تأثير على بقاءها واستمرارها، حيث يجب أن يتحلى متخذ القرار الاستثماري بالقدرة على حسن التصرف في الموارد النادرة المتاحة بحيث يصل إلى توظيف واستثمار تلك الموارد في النشاط أو المشروع الذي يعطي أكبر عائد ممكن. حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم القرارات الاستثمارية وأهميتها، وأنواعه وخصائصه، وأساسيات القرارات الاستثمارية، وتناولنا أيضاً مطلب حول القرار الرشيد.

المطلب الأول: ماهية القرارات الاستثمارية

الفرع الأول: مفهوم القرارات الاستثمارية وأهميته.

1. مفهوم القرارات الاستثمارية:

يعرف القرار الاستثماري على أنه القرار الذي ينصب اهتمام متخذها على كيفية توظيف الأموال التي يتم الحصول عليها أي التوظيف الأفضل بهدف الحصول على العوائد الملائمة لمستوى المخاطرة التي تتعرض لها هذه الأموال عند توظيفها.¹

ويعرف أيضاً بأنه الاختيار المدرك والواعي لبدل معين من مجموعة من البدائل بشرط أن يقوم على أساس علمي في اختيار المشروع المناسب، أي أن القرار هو الاختيار الحذر لبدل معين من دون الآخر من جانب متخذ القرار، وبهذا المعنى فإن عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة.²

2. أهمية القرارات الاستثمارية:

يكتسي القرار الاستثماري أهمية بالغة بالنظر لعدة مبررات أهمها:

- يشكل الاستثمار في المدى الطويل المحرك الوحيد ومحافظة المؤسسة على وجودها.
- يعتبر القرار الاستثماري قرار يرهن المؤسسة على المدى المتوسط والطويل يصعب الرجوع فيه.
- تتطلب العملية الاستثمارية مبالغ كبيرة ومهمة مقارنة لما تملكه المؤسسة أو المشروع من أموال.

الأسباب التالية تجعل قرارات الاستثمار ذات أهمية كبيرة وهي:

¹ أ، د، جمام محمود ، أ، أميرة دباش، أثر الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية ، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، مارس 2017، ص 6

² محمد باقر كرجي، قياس مستوى الإفصاح المحاسبي في تقارير المالية على وفق المعايير المحاسبية الدولية والقواعد المحلية وأثره على قرارات الاستثمار رسالة مقدمة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير ، في علوم المحاسبة، قسم محاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص 58

- نتائج الإنفاق الرأسمالي ذات صيغة طويلة المدى حتى يهيئ الإنفاق الرأسمالي الإطار للنشاطات المستقبلية للمنشأة ويبلور طبيعتها الأساسية.
- يتضمن الإنفاق الرأسمالي مبالغ كبيرة.
- لا يمكن التخلص من التزامات الإنفاق الرأسمالي بسهولة.

نستنتج مما سبق أن أهمية القرارات الاستثمارية ترتبط بوظائف المنشأة تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتسويق، حتى تتمكن الإدارة من التنبؤ بالمستقبل ولابد من وجود معيار معين للحكم على قبول أو رفض قرار معين لأن عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية محيطة بالمخاطر.¹

الفرع الثاني: أنواع وخصائص القرارات الاستثمارية ومراحلها.

1. أنواع القرارات الاستثمارية:

تختلف أنواع القرارات الاستثمارية حسب أهداف المستثمر وظروفه وما تحتّمه، وفي هذا الإطار توجد عدد من أنواع القرارات نذكر منها:

1.1. قرارات تحديد أولويات الاستثمار:

حيث يتم اتخاذ القرار الاستثماري بناء على عدد من البدائل المتاحة والممكنة لتحقيق نفس الأهداف، حيث يقوم المستثمر باختيار البديل المناسب وفقاً لما يعود عليه من عائد أو منفعة خلال فترة زمنية معينة، فيقوم بترتيب الاستثمارات طبقاً لأولوياته واهتمامه الخاصة بكل مرحلة، ومن ثم تنفيذ البديل الأفضل على أن يؤجل باقي البدائل إلى التوقيت المناسب في المستقبل إذا رغب في ذلك.

2.1. قرارات قبول أو رفض الاستثمار:

وهي الحالة التي يتعذر على المستثمر تحديد أكثر من بديل لاستثمار أمواله، ومن ثم عليه أن يحدد قرار الاستثمار في هذا البديل أو الاحتفاظ بأمواله دون استثمار، وعليه فإن هذا النوع من القرارات يجعل فرص الاختيار أمام المستثمر محدودة وأضيق بكثير من قرارات تحديد الأولويات.

3.1. قرارات الاستثمارية المانعة تبادلياً:

إذا يمكن للمستثمر تحديد أكثر من بديل لاستثمار أمواله، ولكن إذا وقع اختياره على بديل معين من هذه البدائل المتاحة، فإن ذلك يمنعه من الاستثمار في بديل آخر في نفس الوقت، ومن هنا فإن المستثمر يتحمل تكلفة الفرصة البديلة التي تعبر عن مقدار ما ضحى به نتيجة التخلي عن البديل الآخر.

¹ عماد مصطفى عامر علي، دور الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في اتخاذ قرارات الاستثمار بالمصارف السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017، ص 61

4.1. القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:

فالقرارات التي يتم اتخاذها في ظروف التأكد تتسم بمخاطر ضئيلة جدا، وفي هذه الحالة يمكن لمتخذ القرار الاستثماري اتخاذ قراره بسهولة وببساطة، حيث تتوفر لديه معلومات كاملة ودراية تامة بالمستقبل ونتائجه. أما القرارات التي يتم اتخاذها في ظروف المخاطرة، فهي القرارات التي تتسم بنسبة معينة من المخاطر، وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان احتمال نجاحها أكبر، ومن ثم فإنها تحتاج إلى دراسات وفق أسس ومناهج علمية لتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد على تدني المخاطر ومن ثم اتخاذ القرار المناسب.

5.1. القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي والتحليل الكمي:

فهناك قرارات استثمارية يتم اتخاذها بناء على إجراء مجموعة من التحاليل الوصفية فقط وهي قرارات قليلة الحدوث، كما يوجد نوع آخر من القرارات التي تعتمد على التحليل الكمي فقط وهي أيضا قليلة الحدوث، ولكن الواقع العملي وظروف الاستثمار يحتم في غالب الأحيان الاعتماد على كلا التحليلين للوصول إلى اتخاذ القرار السليم.¹

2. خصائص القرارات الاستثمارية:

تتميز القرارات المتعلقة بتوظيف الأموال أي استثمارها في مشروع أو مشروعات جديدة أو في مشروعات قائمة بالخصائص التالية:

- الأموال المستخدمة عادة ما تكون كبيرة نسبيا لذلك فهي تحتاج إلى دراسة وتحليل وتقييم.
- الوقت المستغرق طويل ابتداء من التفكير إلى التنفيذ إلى الإنجاز.
- إنفاق أموال بدون مردود في الفترات الأولى.²
- نتائج القرار لا تظهر أنيا بل تستغرق فترات في المستقبل حتى يمكن الحكم على درجة جودة القرار المتخذ مما يؤدي إلى حكم غير عادل عند تقييم كفاءة من اتخذ القرار خلال الفترات الأولى من عمر المشروع المستثمر فيه ما لم تؤخذ هذه الحقيقة في الاعتبار.
- القرار المتخذ لا رجعة فيه في معظم إن لم يكن في جميع الأحوال مما يخلق ضغطا نفسيا على متخذ القرار.

¹ نمري نصر الدين، دور الموازنة الاستثمارية ودورها في ترشيد الإنفاق الاستثمارية "دراسة حالة مشروع كهربية السكك لضاحية الجزائر العاصمة"، مذكرة مقدمة ضمن نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008، ص 31، 32

² De boeck supérieur، Investissement et financement de l'entreprise، Cyrille mandou، Beysul aytac، p31

– وجود عنصر عدم التأكد من الظروف الاقتصادية والتكنولوجية بالاعتماد على التنبؤات المستقبلية يجعل الخطأ في التقدير مكلفاً ويحمل السنوات المستقبلية القادمة بأعباء ثقيلة قد تؤدي إلى انتهاء المشروع.

– نظراً لوجود عنصر عدم التأكد فإن درجة المخاطرة تكون مرتفعة مما يتطلب التعويض بعائد استثماري مرتفع لقبول المشروع المقترح.

– هذا النوع من القرارات يتخذ من قبل أعلى مستوى إداري ويحتاج عادة لمساهمات ومساعدات المستويات الإدارية الأدنى بالمعلومات والتحليلات اللازمة.¹

3. مراحل اتخاذ القرارات الاستثمارية:

وتتضمن ما يلي:

1.3. مرحلة تكوين البديل:

تتمثل هذه المرحلة في عملية سد الفجوة في الاستثمارات من خلال العمل على زيادة إمكانية انتهاز الفرص وتجنب التهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية بالنسبة للمستثمر.

2.3. مرحلة تقويم البدائل:

بعد تكوين البدائل بالاعتماد على معايير أهمها: التوافق والملائمة مع البيئة الخارجية والداخلية ومبدأ الملائمة في الاستثمار.

3.3. مرحلة المفاضلة بين البدائل:

وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد البديل الاستثماري المناسب.²

المطلب الثاني: أساسيات القرارات الاستثمارية

الفرع الأول: الأسس ومبادئ اتخاذ القرارات الاستثمارية ومقومات الأساسية للقرار الاستثماري

1. الأسس ومبادئ اتخاذ القرارات الاستثمارية:

من أجل الوصول إلى قرار استثماري سليم، لابد من الأخذ بعين الاعتبار العاملين التاليين:

1.1. العامل الأول: أن يعتمد اتخاذ القرار الاستثماري على أسس علمية ومن أجل تحقيق ذلك، لابد

من اتخاذ الخطوات التالية:

¹ مفتاح شابون، الجدوى الاقتصادية للقرارات الاستثمارية، مصراته، ليبيا، 2018، ص 5، 6،

² جمام محمود، أميرة دباش، مرجع سبق ذكره، ص 50،

- تحديد الهدف الأساسي للاستثمار.
- تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- تحديد عوامل الملائمة، ليتم من خلالها تحديد العوامل الأساسية لاتخاذ القرار.
- تقييم العوائد المتوقعة للفرص الاستثمارية المقترحة.
- اختيار البديل أو الفرصة الاستثمارية المناسبة للأهداف المحددة.

2.1. العامل الثاني: يجدر بمتخذ القرار، أن يراعي بعض المبادئ أو المعايير عند اتخاذ القرار، ومن

أهم هذه المبادئ هي:

أ. مبدأ تعدد خيارات أو الفرص الاستثمارية:

يعتبر هذا المبدأ أحد أركان القرار الاستثماري، الموارد المتاحة لدى المستثمر مهما بلغ حجمها، فإنها تنصف بالندرة، بينما تكون الفرص الاستثمارية المتنافسة على استقطاب تلك الأموال كثيرة ومتعددة، لذا يتطلب من متخذ القرار، أن يراعي هذه الحقيقة، وذلك باختيار الفرصة الاستثمارية المناسبة التي تتفق مع إستراتيجيته وهدفه من الاستثمار.

وفي العادة كلما توفرت فرص استثمارية أكثر أمام المستثمر، كلما توفرت مرونة أكبر أمام متخذ القرار للوصول إلى قرار استثماري ناجح.

ب. مبدأ الخبرة والتأهيل:

من أجل الوصول إلى قرار استثماري سليم، فإن ذلك يتطلب مستوى معين من الدراية والخبرة، والي قد لا تتوفر لجميع فئات المستثمرين، يمكن القول أن هناك العديد من الأشخاص ممن لديهم أموال ويرغبون في استثمارها، لكن لا يمتلكون الخبرة الكافية في اختيار الفرصة الاستثمارية المناسبة.

لذا لابد للمستثمر أن يستعين في اتخاذ قراره الاستثماري واختيار فرصته الاستثمارية المناسبة بالمستشارين والمحليين المختصين بشؤون الاستثمار، وسيكلفه ذلك بعض المال، إذا أن المبالغ المدفوعة مهما بلغ حجمها ستبقى منخفضة وقليلة مقارنة بالفائدة المتحققة منها في ترشيد القرار الاستثماري.

ج. مبدأ الملائمة:

يقوم المستثمر باختيار المجال الاستثماري المناسب، من بين كل البدائل المقترحة، ويسترشد المستثمر في تطبيق هذا المبدأ بمنحني تفصيله الاستثماري، حيث يحدد درجة اهتمام المستثمر تجاه العناصر الأساسية في قراره الاستثماري والتي تتمثل بالعائد المتوقع، درجة المخاطرة، درجة الأمان والسيولة.

د. مبدأ التنويع وتوزيع المخاطر الاستثمارية:

لابد من العمل على تنويع المحافظ الاستثمارية بالنسبة للمستثمر، أي عدم استثمار ما لديه من أموال في مجال أو نشاط استثماري واحد، بل يفضل عدة مجالات.¹

2. مقومات الأساسية للقرار الاستثماري:

إن القرار الاستثمار السليم والناجح، لابد وأن يتركز على بعض المقومات الأساسية التي منها ما يلي:

1.2. الإستراتيجية الملائمة للاستثمار:

تبنى إستراتيجية المستثمر على ضوء تفضيله الشخصي، وأولوياته الاستثمارية، وهو المعيار الذي يصنف المستثمرين إلى عدة أصناف.

أ. العناصر المحددة لإستراتيجية المستثمر:

يتميز المستثمرون عن بعضهم البعض من حيث ميولهم وأولوياتهم الاستثمارية، فكل مستثمر منحى تفضيله الاستثماري الذي يتخذه من خلال الربحية، السيولة والأمان.

ويتحدد ميول المستثمر اتجاه عنصر السيولة، وعنصر الأمان بالمخاطرة التي يستطيع تحملها مقابل العائد الذي يتوقعه بينما يترجم ميل المستثمر لعنصر الربحية بمعدل العائد على الاستثمار المتوقع.

ب. أصناف المستثمرين:

طبيعياً أنه كلما زاد العائد تزيد المخاطرة، وتبعاً لهذا سوف يكون هناك مستثمراً يقبل بعائد منخفض ومخاطر متدنية، بينما مستثمر آخر لا يهاب المخاطرة ويذهب إلى أبعد الحدود فيستثمر في أصول ذات مخاطرة مرتفعة مقابل عائد مغري، ويتمثل أصناف المستثمرين في:

• المستثمر المضارب:

هو مستثمر لا يهاب من المخاطرة فيفضل الأصول المالية ذات المخاطرة المرتفعة، وذلك قصد الحصول على عوائد مرتفعة، بمعنى أن هذا الصنف من المستثمرين يعطي الأولوية لعنصر العائد مهما كانت المخاطر المرتبطة بالاستثمار.

• المستثمر المتحفظ:

هذا النوع من المستثمرين يهاب المخاطرة، وبالتالي لا يقبل دخول في استثمارات ذات مخاطر عالية، بمعنى أنه يفضل عنصر الأمان على عنصر المخاطرة.

¹ كاظم جاسم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32

• المستثمر المتوازن:

هو المستثمر الرشيد الذي يأخذ الحل الوسط، فيوجه اهتمامه لعنصري العائد والمخاطرة بقدر متوازن، فلا يقبل بالربحية على حساب الأمان أو العكس، وهكذا يكون قراره الاستثماري في أصول مالية ذات عائد ومخاطرة معقولين.

2.2. عوامل إستراتيجية الاستثمار:

إن كل استثمار وتوظيف أموال يستوجب على المستثمر أن يتخذ القرار الاستثماري ويرسم إستراتيجية معينة لهذه الاستثمارات مراعيًا العوامل التالية:

أ. **التنوع في الاستثمار:** ويقصد به الاستثمار في مشاريع مختلفة والتعامل مع أدوات استثمارية مختلفة وذلك بهدف تقليل وتجنب الخسائر والمخاطر الكبيرة وتحقيق أعلى أرباح والعوائد.

ب. **أجل الاستثمار:** لا بد على المستثمر أن يحافظ على درجة السيولة المناسبة بالتوفيق بين الاستحقاقات والتدفقات.¹

ج. **حدود الانكشاف:** هي حدود لا يسمح بتجاوزها لتقليل من درجة المخاطرة فمثلا لا يبالغ بالاقتراض أو البيع والشراء من جهة معينة.

د. **درجة التصنيف الائتماني:** ويقصد بذلك السمعة الائتمانية والمركز المالي للمؤسسات، مؤسسة لها درجة ائتمانية تتوافق مع المركز المالي، ولذلك فعلى المستثمر اختيار الأداة الاستثمارية الملائمة من حيث العائد ودرجة المخاطرة.²

الفرع الثاني: المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري وخطواته.

1. المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري:

يحتاج قرار الاستثمار الذي يتم فيه تخصيص موارد حالية بقصد الحصول على موارد مستقبلية في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد إلى معلومات تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرار الصحيح، فيمكن تفصيل تلك المعلومات كالتالي:

1.1. معلومات عن البيئة الخارجية للشركة:

وهي معلومات اقتصادية عن الوضع الحالي والمتوقع للاقتصاد القومي، ومعدلات الناتج القومي، والاستهلاك، وأسعار الفائدة في البنوك، ومعدلات التضخم، ومعدلات الضرائب، بالإضافة إلى معلومات

¹ سليمة نشش، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار الاستثماري المالي، الملتقى الدولي صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة الجزائر، يومي 14 و 15 أفريل 2009، ص 3

²، أحمد زكريا صيام، مبادئ الاستثمار، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 21

اجتماعية عن عادات وتقاليده المجتمع ومستوى المعيشة وأنماط الاستهلاك فيه، ومعلومات توضح درجة الاستقرار السياسي عامة واستقرار سياسات الاستثمار خاصة، ومعلومات عن سوق رأس المال ودرجة نموها وحجم التعامل فيها والخطر المتوقع للسوق وأسعار الأوراق المالية.

2.1. معلومات عن القطاع الذي تنتمي إليه الشركة:

وتشمل معلومات عن معدلات الأرباح وعوائد الأسهم في ذلك القطاع ودرجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمار فيه ودرجة المنافسة وتأثيرها على تخصيص الموارد الاقتصادية سواء بين هذا القطاع والقطاعات الأخرى أو في داخل القطاع نفسه، ومعلومات عن معدل نمو الطلب على منتجات القطاع والمستوى التكنولوجي فيه ومعلومات عن العمالة.

3.1. معلومات عن الشركة:

وهي المعلومات التي تصدرها الشركة أو جهات أخرى تحدد النشاط في الشركة بصورة تفصيلية سواء كانت معلومات كمية أو غير كمية، والمعلومات الكمية سواء كانت معلومات محاسبية تتمثل في معلومات عن نتائج الأعمال والمركز المالي السنوي أو المؤقت والتقارير الجزئية والتوقعات المستقبلية وتقرير مجلس الإدارة أو معلومات غير محاسبية عن كمية الناتج والطلب على منتجات الشركة ومعدلات نموه ودرجة المنافسة وتأثيرها على الشركة وأسعار أسهمها. أما المعلومات غير الكمية فهي معلومات عن البيئة الداخلية للشركة مثل سمعة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف وسمعة مراقب الحسابات وحجم الشركة وحدود منتجاتها.

2. خطوات اتخاذ القرار الاستثماري:

عند اتخاذ القرار الاستثماري يسعى متخذ القرار دائما إلى تعظيم العوائد المتوقعة غير أنه خلال سعيه نحو تحقيق هذا الهدف سوف يواجه عدد كبيرا من الفرص الاستثمارية، وفي نفس الوقت العديد من القيود ولعل الخطر من أهم هذه القيود.

ولاتخاذ القرار الاستثماري يتطلب القيام بالخطوات التالية:

- تحديد الهدف الأساسي للاستثمار.
- تجميع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.
- تحديد العوامل الملائمة التي من خلالها يتم تحديد العوامل الأساسية لاتخاذ القرار.
- تقييم العوائد المتوقعة للفرص للاستثمارية.
- اختيار البديل أو الفرص الاستثمارية للأهداف المحددة.¹

¹ بن صوشة تامر، دور الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرار الاستثماري، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، مجلد 20، 2019، ص 108

الفرع الثالث: نماذج تقييم البدائل الاستثمارية وصعوبات القرار الاستثماري ومحدداته.

1. نماذج تقييم المشاريع الاستثمارية:

لاتخاذ قرار استثماري فعال لابد من مراعاة مجموعة من العوامل المحيطة بهذا القرار والتي تختلف من مؤسسة لأخرى ومن دولة لأخرى، بالإضافة إلى أنه لابد من تحديد أهم النماذج التي بها يتم تقييم البدائل الاستثمارية واختيار أفضلها وفق التالي:

1.1. نماذج تقييم المشاريع في حالة التأكد:

يمكن تقسيم النماذج المستخدمة في هذه الحالة إلى مجموعتين هما:

أ. نماذج لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود وتشمل:

– نموذج فترة الاسترجاع.

– نموذج العائد على الاستثمار.

– نموذج معدل العائد المحاسبي.

ب. نماذج تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود وتشمل:

– نموذج صافي القيمة الحالية.

– نموذج معدل العائد الداخلي.

– نموذج مؤشر الربحية.

– نموذج البرمجة الرياضية.

2.1. نماذج تقييم المشاريع الاستثمارية في حالة المخاطرة: وتتمثل في ما يلي:

– نموذج صافي القيمة الحالية المتوقعة.

– نموذج شجرة القرار.

– نموذج نظرية المنفعة المتوقعة.

– نموذج تحليل الحساسية.

– نموذج القيمة المتوقعة.

– نموذج البايزي.

3.1. نماذج تقييم المشاريع الاستثمارية في حالة عدم التأكد: ومن أهم النماذج المستخدمة نجد:

- نموذج المحاكاة.
- نظرية المباريات.
- نظرية الاحتمالات.
- معيار أقصى . أقصى.
- معيار أقصى . أدنى.
- معيار الأسف.
- معيار الاحتمالات المتساوية.
- معيار الواقعية.

2. صعوبات قرار الاستثماري:

يعتبر قرار الاستثمار من أصعب القرارات التي تتخذ لسببين رئيسيين:

- أنه يعتمد كلياً على التنبؤات.
- مراعاة أن يكون الاستثمار الجديد متماشياً مع أنشطة الشركة وأهدافها وسياساتها، وتوضح ما يلي:
- يعتبر أعداد التقديرات من أصعب مراحل دراسات الجدوى للاقتراحات وليست الصعوبة في إعداد التقديرات لمختلف التدفقات النقدية، إنما مراعاة التدفقات على مر الزمن، بالإضافة إلى التقديرات الكمية للتدفقات، وتوجد جوانب يصعب وضع قيم لها بدقة مثال ذلك التطور التكنولوجي في المستقبل، والظروف والأوضاع الاقتصادية المنتظرة خلال الفترة التي تتضمنها دراسات الجدوى الاقتصادية.
- ضرورة تحديد الإدارة العليا بطريقة واضحة الأهداف والسياسات العامة والتي على ضوءها تشكل الاستثمار بما يتفق وهذه السياسات.¹

3. محددات قرار الاستثمار:

لقرار استثمار محددات متعددة تؤثر فيه بشكل مباشر، ويختلف هذا التأثير من حالة إلى أخرى، وعليه للوقوف على حجم التأثير، وهذه المحددات هي:

1.3. التطور التكنولوجي: مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي في مجال إنتاجي معين لأي نشاط اقتصادي، يعتبر من العوامل المهمة في خلق فرصة استثمارية جديدة، أو إتباع طرق إنتاجية متطورة في إنتاج

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره ص 168

السلع، وفتح أسواق جديدة مثلاً، كلها تؤدي إلى زيادة الطرق الاستثمارية، وبالتالي زيادة قدرة المستثمرين على توسيع حجم الاستثمار، أو القيام باستثمارات جديدة.

2.3. التوقعات ودرجة المخاطرة: التنبؤات والتوقعات سواء بالظروف الاقتصادية أو بالعوائد المتوقعة، لازدهار أو الانكماش من العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستثمار وحجمه، لأن هذا الأمر يتعلق بمجموع المبالغ المستثمرة والعائد للمستثمرين وكذلك ما ستؤول إليه العملية الاستثمارية، على توسيع حجم الاستثمار أو القيام باستثمارات جديدة.

3.3. حجم سوق الاستثمار وطبيعة المناخ الاستثماري: أوضحت العديد من الدراسات والبحوث التطبيقية أهمية عامل حجم السوق كمحدد لقرارات الاستثمار، حيث أكدت هذه الدراسات على أن اتساع حجم السوق، يعتبر من عوامل زيادة الكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة، وتحقيق الوفرة الاقتصادية وبالتالي زيادة حجم الاستثمار، إضافة إلى أن اتساع حجم السوق يؤدي إلى خلق فرص استثمارية جديدة متكاملة، بالإضافة إلى أن مناخ الاستثمار الذي يتضمن العوامل الأساسية والضرورية لخلق البيئة التي تسمح في مجالات التنمية الاقتصادية بالمشاركة والاستثمار، والتي تعتمد على درجة الاستقرار السياسي والاقتصادي ودرجة كفاءة الدولة في بناء البنية الأساسية الأمر الذي يوفر المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الملائم لخلق فرص الاستثمار وزيادتها.¹

المطلب الثالث: القرار الرشيد

1. مفهوم القرار الرشيد:

يتطلع أي متخذ قرار إلى أن تكون قراراته رشيدة وعقلانية ما أمكن، أي أن تكون القرارات المتخذة موضوعية ومنطقية بصورة شبه كاملة.

ويقصد بالقرار الرشيد هو ذلك القرار الذي تتوفر فيه متطلبات العقلانية والمعقولة في المضمون والمحتوى وهو قائم على أساس علمي ومدروس ويؤدي إلى نتائج مثلى وتتم عن ملامح الإبداع في مراحل مختلفة.

ترشيد القرار يعني أن يكون القرار معبراً عن أفضل البدائل التي توفر أفضل السبل لبلوغ الهدف من اتخاذ القرار، أي ترشيد القرار يعني قدرة متخذ القرار على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، أي أن الهدف من اختيار البديل هو تعظيم الناتج من استخدام كمية محدودة من الموارد.

¹ سليم بن رحمون، أثر الإفصاح المحاسبي على جودة القرارات الاستثمارية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2018/2019، ص 45

ومنه يعرف متخذ القرار بأنه ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل قيمها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته.¹

2. أنواع القرار الرشيد:

يقسم إلى:

1.1. الرشيد الفني: في مثل هذا النوع من الرشيد تتوافق الأساليب العلمية المتبعة في العمليات الإنتاجية، ويتم تكوين منفعة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة سابقاً، وعليه فإن الرشيد يتحقق من خلال القيام بدراسة وانتقاء أفضل الأساليب الملائمة.

2.2. الرشيد الاقتصادي: في مثل هذا النوع يتم في بلوغ الحد الأقصى من الأهداف الموجودة هذا في حالة وجود اختلاف فيما بينها، وبالتالي فإنه يتم التركيز على جانب التكلفة والمنافع المادية فقط، وفي هذا النوع أيضاً نجد مؤشر معيار الكفاية الذي يعتبر المؤشر الرئيسي يدل على رشيد القرار.

3.2. الرشيد الاجتماعي: ما يدل على هذا الرشيد هو درجة التجانس والانسجام حيث أنه يمثل مستوى العلاقات القائمة بين أفراد التنظيم والقيم السائدة.

4.2. الرشيد السياسي: يطلق عليه أيضاً بالرشيد لإداري والسلطوي، حيث يكون محدد هياكل صنع القرار في المؤسسة، ويهدف لزيادة فرص تقبل القرارات ونجاحها، وما يدل على هذا الرشيد هو اكتساب التأييد وتجنب المعارضة أو تخفيضها تجاه قرار معين متخذ من طرف المدير.

5.2. الرشيد القانوني: يطلق عليه أيضاً الرشيد في القواعد والإجراءات، حيث يتمثل في تحقيق الرشيد في الأنظمة والقواعد التي تحكم سلوك أفراد التنظيم والقيام بتحديد الواجبات والمسؤوليات، وما يدل على هذا الرشيد هو الالتزام بالأنظمة.²

3. متطلبات القرار الرشيد:

حتى يتجنب متخذي القرارات الاستثمارية الانحرافات المتوقعة بعد تنفيذ القرار، فإنه ينبغي أن تتضمن متطلبات القرار الرشيد ما يلي:

– الاستفادة بما تنتجه التطورات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية من أجل توفير قاعدة مناسبة من المعلومات الجيدة والجاهزة.

¹د، عبد الرحيم عباس موسى، التدريب وأثره على اتخاذ القرار الإداري الرشيد، المجلة الإلكترونية الشاملة، العدد التاسع والعشرون، جامعة بيشة، كلية الأعمال

2020، ص 11

²نفس المرجع السابق، ص 13

– الاستعانة بالأساليب الكمية والإحصائية المناسبة.

– الاهتمام بالأبعاد السلوكية للمعلومات المحاسبية التي تختص بصنع القرار.¹

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية

تواجه المؤسسة الاقتصادية العديد من التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، أصبحت تشكل لها تحديات حقيقة يتحتم عليها مواجهتها بأكثر الطرق فعالية، ولأجل ذلك تناولنا في هذا المبحث أهم عوامل البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في السوق المالي

الفرع الأول: ماهية سوق الأوراق المالية

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بأسواق الأوراق المالية بغض النظر عن درجة تقدمها وتطورها، والتي أصبحت تعكس الوجه الحقيقي لأي اقتصاد وذلك بسبب أهمية الوظائف التي تقوم بها اقتصاديات الدول.

1. مفهوم الأسواق المالية:

تعرف الأسواق المالية بأنها المكان أو السوق الذي يتم فيه تداول الأوراق المالية بأشكالها المختلفة، كالأسهم

والسندات أو المشتقات المالية، تنظمه قوانين وأنظمة ولوائح تضمن إتمام المبادلات بيعا وشراء بسرعة وسهولة وأمان.

ويقصد بها أيضا أنها نظام يتم بموجبه الجمع بين البائعين والمشتريين لنوع معين من الأوراق المالية أو لأصل مالي معين، يمكن للمستثمرين من بيع وشراء عدد من الأسهم أو السندات داخل البورصة من طرف السماسرة أو المؤسسات العاملة في هذا المجال، وقد يتم تداول الأسهم والسندات بيعا وشراء خارج البورصة.

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الأسواق المالية بأنها السوق التي يتم فيها تداول الأوراق المالية من أسهم وسندات بيعا وشراء بين مجموعة من المتعاملين وفقا لفوائد وقوانين تنظيمية.²

2. أهمية الأسواق المالية:

للأسواق المالية أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

¹ خالد أحمد القصاص، استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية، رسالة مقدمة لنيل متطلبات درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013/2014، ص 106

² سليمان عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 25،

- تلعب دورا رئيسيا في تخطيط السياسة النقدية وتؤثر في دور البنك المركزي في تغيير سعر الفائدة.
- تساعد في توفير سيولة عالية للأصول المالية قصيرة الأجل.
- تساعد في توفير مصادر طويلة الأجل عن طريق ما يعرف بعمليات سوق رأس المال.
- تساعد على تنمية الادخار وزيادة وتوجيه المدخرات المالية لما له من تأثير على زيادة تشجيع الاستثمار
- يساعد وجود السوق المالي على تنظيم ومراقبة الإصدارات للأوراق المالية.
- وجود سوق مالي يساعد في عدالة تحديد الأسعار للأوراق المالية المتداولة، ومن هنا فإن ذلك يساعد على توجيه الاستثمار نحو القطاعات الأكثر نجاحا.¹

3. وظائف الأسواق المالية:

- توفير أشكال متعددة من الأدوات والمجالات الاستثمارية وإتاحتها إلى جمهور المستثمرين لسهولة تداولها
- تجميع المدخرات من وحدات الفائض وتحويلها إلى وحدات العجز مما يساهم في ارتفاع النمو الاقتصادي وتنوعها.
- جذب الأموال من خارج البلد للمساهمة في تمويل المشاريع الكبيرة، وقد عزز هذا الدور مظاهر العولمة.
- تقوم الأسواق المالية بدور الممول للمشاريع الجديدة ويسد الفجوة التمويلية للمشاريع المتمثلة في الانفتاح الاقتصادي واستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- توفير الحماية للمستثمرين من أخطار الاستثمارات الوهمية أو الغير مجدية اقتصاديا من خلال الشروط التي يفرضها السوق المالي على إدراج الشركات وعلى تداول الأوراق المالية، إضافة إلى إيجاد أنواع من
- الاستثمارات تساهم في التحوط ضد المخاطر.

¹ د صلعة سمية مطبوعة دروس في مقياس المؤسسة والأسواق المالية 2017، 2018، ص25،

– . تستطيع الحكومات من خلال الأسواق المالية أن تنفذ سياستها المالية بواسطة إصدار الأوراق المالية كالسندات الحكومية وبيعها في السوق المالي بفائدة محددة.¹

4. الأدوات المالية المتداولة في السوق المالي:

تعتبر الأوراق المالية طويلة الأجل التي تصدرها المنشآت المالية السلعة الأساسية التي تتداول في سوق الأوراق المالية وأهمها الأسهم والتي تمثل حقوق الملكية، والسندات التي تمثل المديونية وفي الأونة الأخيرة ظهرت الأوراق المالية الهجينة المتمثلة في الأسهم الممتازة وسنتطرق إلى هذه الأدوات فيما يلي:

1.4. الأسهم: تعتبر الأسهم بمثابة السلعة الرئيسية المتداولة في سوق الأوراق المالية وهي عبارة عن صكوك متساوية القيمة وقابلة للتداول بالطرق التجارية والتي يتمثل فيها حق المساهم في الشركة التي أسهم في رأس مالها وتخول له بصفته هذه ممارسة حقوقه في الشركة لاسيما حقه في الأرباح، وتمتاز هذه الأسهم بكونها:

- تتساوى في القيمة أي عدم جواز إصدار أسهم بقيم مختلفة.
- عدم قابلية السهم للتجزئة ومعنى ذلك أن مالك السهم يجب أن يكون شخصا واحدا في مواجهة الشركة.²
- تحديد مسؤولية المساهم أي أن تقتصر مسؤولية المساهم عن ديون الشركة في حدود ما يملكه من نسبة في أسهم الشركة فقط.
- ليس له تاريخ استحقاق كونه حق ملكية حقيقية لمنشآت قائمة على أساس مبدأ الاستمرارية.
- عدم ثبات العائد وتذبذبه ما بين ربح وخسارة وذلك تبعا للظروف الاقتصادية المحيطة بالمنشأة.³

4.2. السندات: يعتبر السند قرضا طويل الأجل يستحق الدفع في أوقات محددة، ويحمل سعر فائدة ثابت، وتلتزم الشركة بدفع قيمة السند عند الاستحقاق بالإضافة إلى دفع الفوائد سنويا أو كل ستة أشهر حسب الاتفاق.

وعادة ما يكون موعد استحقاق السند بعد عدة سنوات قد تزيد عن خمس سنوات، إلا أن الفوائد المستحقة يتم دفعها في أوقات منتظمة، ويختلف السند عن أنواع القروض الأخرى كونه يباع إلى فئات مختلفة سواء للجمهور العادي أو المؤسسات المالية، ويستطيع حامل السند بيعه إلى جهة أخرى حسب رغبته من خلال

¹ د، دريد كامل آل شبيب ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة دار الميسرة للنشر والتوزيع 2007. 2009 ص250

² د ، مبارك بن سليمان بن محمد آل سليمان ، أحكام التعامل في الأسواق المالية المعاصرة ، دار كنوز إشبيلية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2005 ص114

³ حياة زيد، دور التحليل الفني في اتخاذ قرار الاستثمار بالأسهم دراسة تطبيقية في عينة من أسواق المال العربية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص الأسواق المالية والبورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014. 2015 ص10،

سوق الأوراق المالية أما القروض المصرفية فإنه بالغالب لا يجوز تحويلها إلى جهة أخرى، ويجوز أن تتغير قيمة السند حسب الظروف السائدة في السوق المالي.

3.4. الأسهم الممتازة: تعتبر الأسهم الممتازة من أدوات حقوق الملكية وهي أداة مالية هجينة تأخذ من صفات وخصائص الأسهم العادية، كما تأخذ من صفات وخصائص السندات فهي تشبه الأسهم العادية من حيث كونها تشكل حصة في ملكية الشركة، وفي حالة توزيع الأرباح يحق لحاملها المطالبة بحصته، وتشبه السندات من حيث كون أرباحها محددة في غالب حيث تضمن الشركة حد أدنى أو أعلى من الأرباح لحملة الأسهم الممتازة، كما لا يشترك حملة الأسهم الممتازة في التصويت مقل حملة السندات ولهم الأولوية في استرجاع حقوقهم في حالة تصفية الشركة.¹

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية في السوق المالي

يمكننا أن نحدد مختلف العوامل المؤثرة على سلوك الأسواق المالية وفق عاملين أساسيين هما:

1. عوامل أساسية:

والتي يكون مصدرها خارج السوق المالي، حيث تتعلق بمختلف التطورات الاقتصادية ومستويات النشاط الاقتصادي، وبهذا تكون هذه العوامل خارجة عن السوق المالي وتؤثر على أسعار الأوراق لمالية.

2. عوامل فنية:

وهذه العوامل تنشأ داخل السوق وتتعلق بطبيعة العمليات التي تتم فيه، حسب طريقة تعامل المستثمرين فيه والعمليات التي يمارسونها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1.2. السياسة المالية: ويقصد بها وسائل الإنفاق الحكومي، ويظهر تأثيرها من خلال السياسات المتبعة في التمويل مثلاً التخفيض من الضرائب ما يدفع بالمؤسسات إلى التوسع في نشاطاتها، ما يؤدي إلى الدفع من الإنتاج ومنه زيادة حجم الأرباح المحققة وهذا ما ينعكس على أسهم هذه المؤسسات في السوق المالي.

2.2. السياسة النقدية: ويقصد بالسياسة النقدية مدى قدرة الحكومة في السيطرة على الكتلة النقدية المعروضة في الاقتصاد، من أرصدة الودائع الجارية في البنوك إضافة إلى النقدية المتوفرة لدى الأفراد. والعلاقة بين السياسة النقدية ومستوى لأسعار السهم تكمن في المتغيرات المؤثرة فيها.

مثال على ذلك: عرض النقود كمتغير من متغيرات السياسة النقدية فارتفاع عرض النقود يؤدي إلى انخفاض أسعار الفائدة في السوق، وهذا ما يسمح بتشجيع الاستثمار وأيضاً يؤثر على متغيرات أخرى كإنخفاض

¹ د، شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره، ص 67، 69.

معدلات البطالة وارتفاع معدلات الناتج الخام ومنه التأثير إيجابيا على مستويات الأرباح المحققة من طرف المؤسسات ما ينعكس على أسهمها بالارتفاع.¹

3.2. معدل التضخم: من المفروض أن يكون للتقارير الشهرية عن معدل التضخم أثر على أسعار الأسهم فالمعلومات عن ارتفاع غير متوقع في معدل التضخم من شأنها أن تترك أثر عكسيا على أسعار الأسهم. ويحدث التضخم عندما تنخفض قيمة النقود (انخفاض القدرة الشرائية)، المر الذي يؤدي إلى ارتفاع الأسعار في الاقتصاد، وفي ضوء خصم التدفقات النقدية للمشروع فإن التضخم سيؤثر على سعر الخصم أو معدل العائد المطلوب من قبل المشروع، وسيؤثر كذلك في الإيرادات والتكاليف المقدرة خلال حياة المشروع.²

4.2. سعر الفائدة: إن تقييم الأوراق المالية التي تمثل أصولا مالية في لحظة ما يكون على أساس سعر الفائدة السائدة في السوق المالي، والذي يعبر عن سعر النقود فكما كانت معدلات الفائدة مرتفعة كلما أثر ذلك على انهيار أسعار الأوراق المالية، هذا ما يدفع بالمستثمرين بالتفصيل بين العديد من أشكال التوظيف ذات العوائد الثابتة والمنخفضة دون تحمل أي مخاطر، وبين تحمل مخاطر والحصول على عوائد مرتفعة ومتغيرة.

5.2. حجم الإنتاج الوطني: إن حجم الإنتاج قد يكون له تأثير ايجابي أو السلبي على أسعار الأسهم فالزيادة الغير متوقعة في النشاط الاقتصادي الحقيقي يزيد من التفاؤل مستقبلا ما يزيد من حركة التعامل بالأسهم وبالتالي ارتفاع أسعارها، ويحدث العكس عندما يتعرض الاقتصاد إلى أزمات ما يؤثر على حجم المعاملات في السوق المالي وعلى عوائد الأوراق المالية.⁴³

المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية

وهي عبارة عن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرارات بطريقة غير مباشرة ومنها:

1. العوامل الاقتصادية:

وهي العوامل المتعلقة بالركود الاقتصادي والرخاء والكساد، حيث انه في فترات الرواج الاقتصادي يتزايد دخول الأفراد وكذلك رغبتهم في الإنفاق على شراء السلع والخدمات مما يؤدي إلى الركود الاقتصادي وهو ما لا يشجع المستثمرين الجدد والمنتجين على الإقبال على استثمار المزيد من الأموال وإذا ما استمرت ظروف الانكماش لفترة طويلة فقد تؤدي إلى خروج بعض المستثمرين من السوق لعدم قدرتهم على تصريف منتجاتهم وارتفاع

¹ منير إبراهيم هندي، الأوراق المالية وأسواق رأس المال ، جامعة الابلما الأمريكية كلية التجارة 1993 ص 288 . 290

² عدنان تايه النعيمي و د أرشد فؤاد التميمي الإدارة المالية المتقدمة ، البازوري ص250

³ حمداني زهرة، إشكالية تمويل الخطر المالي وأثره على الأسواق المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2012/2011،

التكاليف، ولهذا يجب على المستثمر تتبع ودراسة الظروف الاقتصادية في البيئة محل الاستثمار دراسة دقيقة ومحكمة حتى يضمن نجاح استثماره واستمراره .

2. العوامل السياسية:

وهي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول، حيث تأخذ هذه الظروف أهميتها من خلال ترجمتها لمدى الاستقرار والذي يميز بيئة ما، ومن الأهمية أن تولى دراسة وتحليل للظروف السياسية العناية الكافية قبل اتخاذ القرار الاستثماري، وذلك نظرا لان المشروعات الاستثمارية المقترحة تنفيذها بصفة عامة تمتد أعمارها الاقتصادية لفترات طويلة ومن الخاطرة أن يتم الاستثمار في مناخ بيئة لا تتميز بالاستقرار السياسي أو تغلب عليه بعض القوانين التي لا تكفل حماية حقوق وملكية المستثمر، كما أن حركة السلع ورؤوس الأموال والأشخاص لا تتحقق إلا في ظل الاستقرار وتوفر الأمن.

3. العوامل الثقافية:

وهي عبارة عن العوامل المتعلقة باللغة والدين والحضارة ومستويات المعيشة في الدولة.

4. العوامل التكنولوجية:

وهي العوامل المتعلقة بمدى التقدم والتطور التكنولوجي من أجهزة واتصالات وغيره، حيث كلما كان تطور تكنولوجي كبير زادت نسبة التشجيع على الاستثمارات.¹

المطلب الثالث: عوامل البيئة الداخلية

وهي عبارة عن العوامل التي تؤثر مباشرة على اتخاذ القرارات الاستثمارية وهي تتمثل فيما يلي:

1. الإمكانيات والموارد المتاحة: يعتمد الاستثمار على تضافر مجموعة من العوامل المادية وغير مادية لتحقيق الهدف، وكلما توفرت الإمكانيات والموارد المادية من مواد أولية وآلات وتجهيزات والوسائل المساعدة في الإنتاج والموارد البشرية والأسواق اللازمة لتصريف المنتجات كلما كان ذلك مشجعا على القيام بالاستثمارات، وعلى المستثمر أن يكون على علم بمدى توفر الحد الأدنى من الإمكانيات اللازمة لنجاح فكرة مشروعه.

كما يجب على المستثمر أيضا التعرف على المصادر المختلفة التي يمكنه الحصول منها على القروض اللازمة لتمويل استثماراته وشروط الاقتراض وأسعار الفائدة في السوق حتى يمكنه المفاضلة واختيار أفضلها.

2. الأرباح: قد يتأثر اتخاذ القرارات الاستثمارية بالأرباح حيث أن المستثمرين دائما يسعون إلى الاستثمار في المشاريع التي تكون أكثر ربحية من بين مجموعة فرص الاستثمار الممكنة والمتاحة.

¹ فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011 ص52،

3. الإدارة: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح العديد من الفرص الاستثمارية، ويرجع ذلك إلى وعي الإدارة والتزامها بالأسلوب العلمي في التسيير والرقابة وحسن إدارة الموارد.¹

4. تأثير المخاطر وعدم التأكد: ويقصد بها درجة التغير أو التذبذب في التدفقات النقدية للمشاريع، فالمشاريع التي تمتلك فرصة قليلة للقبول ولها مدى واسع من التدفقات النقدية المتوقعة ستكون مخاطرها أعلى من المشاريع التي تمتلك فرصة كبيرة للقبول ولها مدى ضيق من التدفقات النقدية. وتقوم المنشآت عادة بإدخال مخاطر المشروع ضمن القرارات. عن طريق استخدام سعر خصم معدل بالمخاطر، حيث يتم تعديل معدل العائد المطلوب إذا كانت مخاطر المشروع تختلف بشكل جوهري عن متوسط المخاطرة المتعلقة بأصول المنشأة، وبالتالي فإن المشاريع التي تكون مخاطرها ضمن المتوسط سوف يتم خصم تدفقاتها النقدية بسعر الخصم الاعتيادي للمنشأة. أما المشاريع التي تكون مخاطرها أعلى من المتوسط فيتم خصم تدفقاتها النقدية بسعر خصم أعلى من المتوسط. أما المشاريع التي تكون أقل من المتوسط فيتم خصم تدفقاتها النقدية بسعر أقل من المتوسط.²

¹ سليمان بن رحمون، مرجع سبق ذكره ص 53

² عدنان تايه النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 254

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول إن اتخاذ القرارات الاستثمارية هو عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما وتحقيق هدف معين في ظل الظروف والإمكانيات المتاحة لمتخذ القرار، وتعتبر هذه العملية وسيلة تستخدمها المؤسسة لتمكينها من القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، كما أن هناك العديد من القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة والتي تنوعت بتنوع مجالات عملها والتي يعتبر الاستثمار من أهمها، هذه الأهمية نابعة من كون أن الاستثمار من أهم الوسائل اللازمة لبقاء وتطور ونمو المؤسسة لما يحققه من زيادة في الطاقة الإنتاجية واستغلال الموارد وزيادة الثروة.

وإن نجاح الاستثمار يتوقف على مدى صحة وسلامة القرار الاستثماري المتخذ بشأنها، وعليه فإن القرار الاستثماري المبني على أسس علمية صحيحة يؤدي إلى تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك.

الفصل الثاني

التخطيط المالي

تمهيد:

إن المؤسسة في إطار سعيها تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، تقوم بوضع الخطط والسياسات وبرامج توضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل، فهي تسعى باستمرار إلى النمو والبقاء والنجاح من خلال تركيز اهتمامها على التخطيط المالي باعتبار الجزء الهام من التخطيط العام للمؤسسة، ولتخطيط المالي أهمية بالغة داخل المؤسسة إلى تقديم التخطيط بشكل كلي به. وتلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتخطيط المالي السليم لرسم البيانات المستقبلية والتي تساعد في قياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فيساعد بها بذلك في صنع عملية القرارات عبر جميع مراحله.

حيث يتضمن هذا الفصل على ثلاث مباحث

- المبحث الأول: التخطيط إطار نظري عام.
- المبحث الثاني: مدخل للتخطيط المالي.
- المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية.

المبحث الأول: التخطيط إطار نظري عام

التخطيط في مفهومه العام يسعى إلى تحديد كيفية استغلال المواد المتاحة بالمؤسسة على أحسن وجه وكذلك وضع النقاط الأساسية لسير العمل، فتمكن الإدارة المالية من معرفة الطريقة المثلى لسير العمل وتقليل حدود عوائق وذلك من خلال التخطيط.

ويمثل التخطيط المالي لعصب الأساسي في المؤسسة الاقتصادية حيث أن التخطيط المالي يقوم باتخاذ القرارات وكذا وضع السياسات المالية المتعلقة بالمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التخطيط

الفرع الأول: مفهوم التخطيط ودور المخطط ومهاراته

1. مفهوم التخطيط:

- بنتون (benton): التخطيط كمفهوم عام على أنه تحضير إعداد ذهني للنشاط من أجل العمل
- أما فريدمان: عرفا لتخطيط بأنه طريقة التفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير قصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.
- واترسون: التخطيط هو مجموعة من جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي.¹
- أما على مستوى التنظيم يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية وتتمثل هذه الخطوة في تحديد أهداف المؤسسة المرغوب تحقيقها في المستقبل.¹
- أما كمفهوم اقتصادي فإن التخطيط يعرف بأنه حزمة النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة.
- هو أيضا إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة حيث يتولى الأهداف الاستراتيجية السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة.
- التخطيط هو نشاط يستهدف الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف²

1 زينب رضوان على ، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة : مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير -جامعة قسنطينة 2، الجزائر -2012/2013 ص

² Charles hormgren ،stanford university,et d'autres, contrôle de gestion et gestion budgétaire ,édition 4 , p8

- التخطيط فن علم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعادهم مختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل وهو أيضا عملية جماعية وليس فرديه لكل فرد في مجموعه في مجموعه مخططين له دور لا يمكنه الاستغناء عنه وأيضا لا يمكن أي مخطط أن يؤدي التخطيط بنجاح منفردا دون الاشتراك والتعاون مع المخططين الآخرين المراحل عملية التخطيط مختلفة.¹

إذن التخطيط كمفهوم عام توجهت موجه مقصود ومنظم لتحقيق أهداف معينه في فتره زمنيه محدده.²

2. دور المخطط ومهاراته:

المخطط المالي هو الشخص الذي لديه معرفة ومهارات والحكم المهني المطلوب لإعطاء القرارات الصحيحة.³

وتبدأ عملية التخطيط عادة من حالة عدم الرضا عن الوضع المستقبل المتوقع، وللتالي تأخذ بداية عملية التخطيط قرار بإحداث نوع من التغيير المرغوب، والمخطط يقوم بدور حساس وعلى درجة كبيرة من الأهمية من أجل عملية التغيير، وحتى ينجح دوره لابد أن يتمتع بمجموعة من المهارات وتتمثل في:

1.2. محرك فعال: بمعنى أن دور المخطط لا يقتصر على معالجة المشكلات قائمة ووضع حلول لها بل لابد أن يتمتع بالقدرة على توقع مشكلات قبل حدوثها قرار بالموافقة على وضع الخطط الملائمة لمواجهة هذه المشكلات.

2.2. القدرة على التنسيق: لابد أن يتمتع المخطط بالقدرة على التنسيق بين الاحتياجات المختلفة وبين الخطط الموضوعية.

3.2. القدرة على الإقناع والمحاورة: تتمثل في إقناع صناع القرار برصد المخصصات اللازمة لتنفيذ الخطط، وبالتالي فإن على المخطط دوما أن يضغط باتجاه الخطة وتحويلها إلى واقع، ولا يكفي فقط بإعدادها، ويجب أن يكون قادر على الدفاع عن وجهة نظره.

4.2. القدرات التنفيذية والعملية: دور المخطط لا يقتصر على إعداد الخطط بل لابد أن يتمتع بالقدرات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط ولابد أن يكون مسئولا عن تنفيذها لأنه أكثر الناس معرفة بمحتواها وأهدافها.

5.2. القدرة الإدارية والعلمية: على المخطط أن يكون إداريا ناجحا، وملما بجميع النواحي المتعلقة بمجال عمله، لذلك لابد أن يتم إعداد مخطط وتدريبه بشكل جيد وشامل وبما يتناسب مع مهامه المتعددة.

¹ مصطفى مدوكي -عموميات حول التخطيط -جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص 4

² ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ الإدارة المالية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ص 87،

³ jack broyles, financial management and real options, wiley , c 2003- p 350

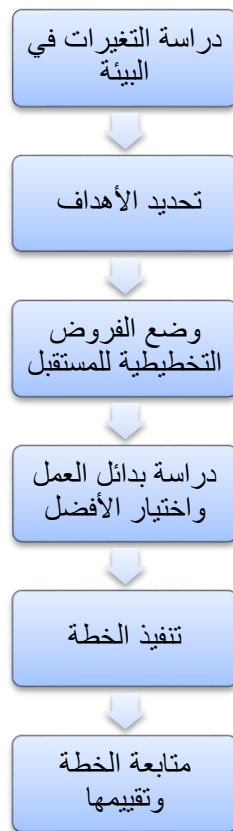
6.2. القدرة على العمل الجماعي: التخطيط عملية جماعية ولا يقوم بها شخص واحد لذلك لابد أن يكون المخطط قادراً على العمل ضمن فريق وبروح الفريق خصوصاً وأنه يعتمد في عمله على مخرجات أعمال أعضاء فريق التخطيط الآخرون، كما يعتمد الآخرون على مخرجات عمله أو منجزاته.

الفرع الثاني: خطوات وفوائد التخطيط

1. خطوات عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بعدة خطوات متسلسلة بشكل منطقي، يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم 1 : خطوات عملية التخطيط



وفيما يلي شرح هذه الخطوات:

1.1. دراسة التغيرات في البيئة:

الخطوة الأولى في عملية التخطيط تتعلق بدراسة التغيرات المحتملة في البيئة مثل: خصائص المنظمة، وطبيعة منتجاتها، والمستويات الإدارية فيها، ودرجة المركزية، والتوسعات المرتقبة.

2.1. تحديد الأهداف:

الهدف هو ما ترغب المنظمة بتحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة. وينبغي أن تتوفر في الهدف الشروط التالية:

- أن يكون الهدف محدداً، فالهدف يجب تحديده بدقة، وأن تتم كتابته بوضوح.
- أن يكون الهدف قابل للقياس، إما على أساس وحدات أو قيم، أو نسب.
- أن يكون الهدف قابلاً لتحقيق، فتحديد هدف بعيد المنال قد يؤدي إلى آثار عكسية على معنويات الأفراد، وبالتالي يجب ألا يكون صعب المنال.

3.1. وضع الفروض التخطيطية للمستقبل:

يتم في هذه الخطوة توقع ما هي الأحداث التي يحتمل أن تحدث في المستقبل وتؤثر على أعمال المنظمة خلال فترة التخطيط كمعدلات التضخم ومستوى دخل الفرد والطلب على المنتجات، والوضع التنافسي للمنظمة. وينبغي أن يكون هناك اتفاقاً بين أعضاء الإدارة العليا على الفروض التي ستعتمد عليها الخطة، مع ضرورة إيصال هذه الفروض إلى كافة المديرين حتى يعرف كل مدير على أي أساس يبني خطته.

4.1. دراسة بدائل العمل واختيار الأفضل:

يتم تحديد بدائل العمل التي توصل المنظمة إلى أفضل النتائج ثم بعد ذلك، يتم اختيار الأفضل منها خلال الاعتماد على معايير محددة كالربحية الأعلى أو التكلفة الأقل، أو التدفق النقدي الأكثر، أو درجة المخاطرة، أو خدمة العملاء.

5.1. تنفيذ الخطة:

بعد وضع الخطة والتي تتضمن الأهداف والفروض التخطيطية والبديل أو البدائل الأفضل للعمل، تأتي مرحلة التنفيذ على أرض الواقع.

6.1. متابعة الخطة وتقييمها:

تتضمن الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط متابعة الخطة وتقييمها، حيث من خلال هذه الخطوة يتم تجميع وتسجيل وتقديم تقارير عن أوجه التنفيذ والمشكلات والصعوبات التي تتعرض سبيل التنفيذ، بالإضافة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود أي انحرافات عن الخطة.¹

¹ د، عبد الباري درة، د محفوز جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 132، 133

2. فوائد التخطيط:

هناك فوائد عديدة لتخطيط نذكر منها:

- إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب: إذا ما تحددت الأولويات في الخطة، فإنه يمكن إجراء أي تغيير أو تعديل فيها قبل الاستهلاك غير المثمر للوقت والطاقات.
- تدعيم الاتصالات: إن تزويد الأطراف المعنية (المسؤولين عن التنفيذ) بخلفية وافية عن المهام المطلوبة في الخطة يساعد على تدعيم الاتصالات بين جميع هذه الأطراف.
- تفادي الارتباك في التنفيذ: إن تخطيط الأعمال التي يجب إنجازها يؤدي إلى تفادي الارتباك والفوضى أثناء التنفيذ.
- تحسين فاعلية الأداء الوظيفي: تتحسن فاعلية الأداء الوظيفي إذا تم تخطيط الأعمال بحيث تؤدي بشكل متوقع ومرتب.
- التقليل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة في المستقبل.
- التعرف على المشكلات أو المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة في سبيل تحقيق أهدافها.
- الاستعداد المبكر بحلول جديدة لمواجهة المشكلات المتوقعة والعمل على حلها قبل حدوثها.
- معرفة إمكانات وقدرات العاملين في المنشأة وطاقاتهم الذهنية ومن الصعب على المديرين أن يخططوا لكافة الأحداث والمواقف التي يمكن مواجهتها في العمل.¹

المطلب الثاني: عناصر ومستويات ومزايا وصعوبات التخطيط.

الفرع الأول: عناصر ومستويات التخطيط

1. عناصر التخطيط:

يمكن تحديد عناصر التخطيط الرئيسية في ما يلي:

- الهدف.
- الموارد.
- الوقت/الزمن.
- المنظمة.

¹ د، مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص ص، 132، 133

- المجتمع/ البيئة الخارجية.
- التفاعل المتبادل بين المنظمة والمجتمع.

2. مستويات التخطيط:

يمكن تحديد المستويات التالية للتخطيط كالتالي:

- المستوى العالمي/ الدولي.
- المستوى الإقليمي.
- المستوى القومي/ القطري.
- المستوى المحلي.

كذلك يمكن تصنيف مستويات التخطيط كالتالي:

- التخطيط على مستوى الفردي.
- التخطيط على المستوى الجماعي.
- التخطيط على مستوى قسم/ الإدارة.
- التخطيط على مستوى المنظمة ككل.¹

الفرع الثاني: مزايا وصعوبات التخطيط

1. مزايا التخطيط:

- التحديد بلغة الأرقام مثل، زيادة نسبة العائد بنسبة معينة.
- الفعالية للقياس، مثل وضع تاريخ معين.
- قابلية التحقيق.
- الترابط.
- التحضير لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة.²

¹ ، نفس المرجع السابق، ص 159

² د، أيمن الشنطي، وآخرون ، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م، ص 207

2. صعوبات التخطيط:

تواجه عملية التخطيط صعوبات عدة يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

2.2. عدم دقة التنبؤ:

يعتمد التنبؤ بدرجة كبيرة على الحكم الشخصي، وبالتالي فهو عرضة لعدم الدقة، وبشكل عام فإنه كلما زادت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة كلما قلت دقة وصحة درجة التنبؤ، فالمدير يمكنه أن يتنبأ بالأوضاع الاقتصادية لمدة سنة بدقة أكبر من تنبئه بها لمدة عشر سنوات.

2.2. نقص المعلومات المجمعة:

تستغرق عملية جمع المعلومات وتحليلها لاستخدام نتائجها في عملية التخطيط وقتاً طويلاً، وفي نفس الوقت فإن هذه المعلومات يجب أن تكون دقيقة وكاملة ومتعلقة بالموضوع، ويجب أن تصل في الوقت الملائم. إن نقص جزء من هذه المعلومات يؤدي إلى فشل عملية التخطيط.

3.2. عدم الالتزام بالتخطيط:

بعض المدراء لا يهتمون كثيراً بالتخطيط طالما أن أقسامهم تحقق أرباح مناسبة.

4.2. عدم المشاركة في التخطيط:

التخطيط لا يقوم به المدير العام لوحده أو مدير دائرة التخطيط، وضع الخطة يجب أن يشارك فيها كل الأطراف المعنية، كما أنه لابد من نشر الخطة وتعميمها بعد إقرارها.

5.2. سرعة التغير:

سرعة التغير في وتيرة حركة المتغيرات وعدم انتظام حركة بعض المتغيرات لا يسمح برصد حركتها بالاستناد إلى السلاسل الزمنية التي تربط بين الماضي والحاضر والمستقبل.

فامتداد عملية التخطيط إلى المستقبل واعتمادها على التنبؤ بما يتضمنه من عدم التأكد يزيد من الصعوبات ويرفع من احتمالات عدم دقة التخطيط.

6.2. التوقيت:

يعد التوقيت عنصراً هاماً في نجاح أو فشل الخطة. فالخطة يجب أن تجرول زمنياً بشكل يتحدد فيه وقت ابتداء الأنشطة وفترة انجازها، وعلى القائمين على عملية التخطيط أن يأخذوا بعين الاعتبار أن أهم أهداف التخطيط هو الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الذي لا يتأتى إلا بالتوزيع السليم لهذه الموارد، وقت احتياجها وبناء على خطط مدروسة مسبقاً.¹

¹ د، عبد الباري درة، د، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 143، 144

المطلب الثالث: مقومات التخطيط والقواعد الأساسية في عمليات التخطيط وأنواع الخطط

الفرع الأول: مقومات التخطيط والقواعد الأساسية في عملية التخطيط

1. مقومات إيجاد تخطيط فعال:

1.1. ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية:

أ. العوامل الاقتصادية:

وهي الإمكانيات المادية المتاحة، وقد يكون للأحوال الاقتصادية الخارجية المحيطة أثر على عملية التخطيط.

ب. العوامل الاجتماعية:

وهي الأفراد أو المجتمع ومدى استعدادهم لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه.

ج. العوامل السياسية:

وهي مدى تأثير العوامل السياسية في طبيعة التخطيط والنشاطات التي يحققها التخطيط وتأثيرها.

د. سائر العوامل:

وهي العوامل أو المتغيرات ذات أثر على التخطيط والخطوة.

2.1. ملائمة الظروف الداخلية بصورة مناسبة من موارد وغيرها من الأمور الأساسية التي تؤثر على سير الخطوة.

وحسب ملائمة ومناسبة هذه العوامل بقدر ما يتحقق التخطيط الفعال.

• المخطط الفعال:

يعتبر الفرد الذي يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط، ولذلك يجب أن يتصف بمجموعة أساسية من الصفات وبقدر تحقق هذه المواصفات فيه يقترب أكثر من التخطيط الفعال.

ومن الصفات التي يجب أن يتميز بها ما يلي:

- الالتزام بالقيم والمبادئ.
- العلم المتخصص.
- اتساع دائرته المعرفية.
- حسن التوقع .
- المعرفة الكافية بأسس عملية التخطيط.

مع تحقيق الآتي:

- إجماع الآراء والالتزام بالأهداف والاستراتيجيات من جانب العاملين الرئيسيين.
- واقعية خطط العمل والجدول الزمنية والموارد، والاتفاق عليها من المعنيين.
- فهم واضح للأدوار والمسؤوليات اللازمة لأداء المهام المطلوبة.
- نظام متابعة دقيقة لتنفيذ المهام بما يتفق مع الخطة الموضوعة والتجارب مع المتغيرات والدروس المستفادة.
- وضع نظام لتقييم خطوات التنفيذ أثناء القيام بها على نحو يؤدي إلى اتخاذ ما يلزم من تصحيحات لضمان تحقيق النتائج المرجوة، هذا بالإضافة إلى نظام تقييم نهائي لقياس مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعة له.¹

2. القواعد الأساسية في العملية التخطيطية:

- 1.2. **التخطيط:** إن الوظائف الإدارية الأخرى جميعاً تساعد في تنفيذ الخطة فلا بد من التخطيط أولاً وإعداد الخطة، وعلى أساس عملية التخطيط تكون كفاءة وجودة ونجاح الوظائف الإدارية الأخرى. فالتخطيط الصحيح هو أساس نجاح العملية الإدارية.
- 2.2. **الالتزام:** أولاً لابد ممن الالتزام بالأسس والخطوات الصحيحة للتخطيط ثم الالتزام بما وضع، فالخطة تستنفذ جهداً ووقتاً وتكلفة، فلا بد من مداومة المحافظة على هذا الجهد بالالتزام بما أسند إليه والالتزام الجاد بتنفيذ الخطة.
- 3.2. **المعلومات الصحيحة:** إعداد قاعدة دقيقة للبيانات، وهذا عنصر هام من عناصر التخطيط وهو تجميع المعلومات الصحيحة والدقيقة وتكوين الفروض والاحتمالات المنطقية حتى تساعد في نجاح التخطيط.
- 4.2. **المشاركة:** إن مشاركة الأفراد المنفذين والمساهمين في وضع الخطة يكون من أهم الأمور في حدوث الفعالية للخطة فهو أدعى لقبولهم لما فيها واقتناعهم وحماستهم لتحقيقها.
- 5.2. **التنسيق:** إن من أهم أسباب نجاح عملية التخطيط والتي يجب مراعاتها هي حسن التنسيق بين الجهات التي تشارك في تنفيذ الخطة وبين الخطط الرئيسية والخطط الفرعية.
- 6.2. **رقابة الفعالة:** قد ذكر أن التخطيط والرقابة متلازمان، لذلك يجب أن يتضمن التخطيط

¹ د، سيد عليوة، إعداد الخطط الإستراتيجية، مكتبة الجزيرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 14

معايير رقابية تضمن نظاما رقابيا فعالا يساعد على تنفيذ وتصحيح الانحرافات أولا بأول والسير بالعمل قدما إلى الأمام.¹

الفرع الثاني: أنواع الخطط

1. مدى اتساع النطاق: وتنقسم إلى نوعين أساسيين هما:

1.1. الخطط الإستراتيجية: تحدد الخطة الإستراتيجية توجهات المنظمة طويلة.

2.1. الخطط التشغيلية: تحدد الخطط التشغيلية النشاطات والعمليات المفروض القيام بها لأجل تنفيذ الخطط الإستراتيجية وهي تتعلق بجزء من المنظمة وليس بالمنظمة ككل.

2. الفترة الزمنية:

تنقسم الخطط من حيث الفترة الزمنية إلى:

1.2. الخطط طويلة الأجل: يغطي هذا النوع من الخطط فترة طويلة الأجل والتي يختلف العلماء والمفكرين في تحديدها، وبالتالي فإن وضع عدد سنوات محدد بين الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل ليس منطقيا وذلك بسبب عدم التأكد وتغيرات البيئة والتي تختلف من صناعة إلى أخرى.

2.2. الخطط قصيرة الأجل: تغطي الخطط قصيرة الأجل عادة فترة سنة أو أقل، وقد تغطي الخطة قصيرة لأجل فترة قد تصل إلى حتى سنتين.

3. مدى التحديد:

1.3. الخطط المحددة: هي خطط وصف تفاصيلها بوضوح، فهي تحدد الأهداف مثلا بشكل لا غموض فيه ولا مجال لأن تكون هناك مشاكل أو سوء فهم.

2.3. الخطط الموجهة: خطط مرنة إشارات عامة، فهي تحدد تصورات ولا تلزم المديرين بأهداف معينة. وينتشر هذا النوع من الخطط عندما تعيش المنظمة في ظل بيئة متغيرة باستمرار وبدرجة عالية.

4. مدى تكرار الاستخدام:

بعض الخطط التي يقدمها المدراء يمكن استخدامها بشكل مستمر، بينما البعض الآخر يستخدم لمرة واحدة.

1.4. الخطط أحادية الاستخدام: تعد هذه الخطط لمجابهة احتياجات حالة منفردة، فمثلا عندما قررت شركة أن تزيد عدد مخازنها، قامت الإدارة العليا بصياغة خاصة للاستخدام لمرة واحدة.

¹ د، محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م، ص107

2.4. الخطط متكررة الاستخدام: هي تلك الخطط استخدامها أكثر من مرة واحدة، حيث تشمل: السياسات والقواعد والإجراءات، فالسياسات بمثابة المرشد العام للعمل، بينما تحدد الإجراءات بدقة الأعمال التي يجب أداؤها.¹

المبحث الثاني: مدخل للتخطيط المالي

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

وقد تناولنا في هذا المبحث إلى عموميات حول التخطيط المالي، أنشطة ومراحل وخطوات التخطيط المالي، وتطرقنا أيضا إلى معوقات ومخاطر وأدوات التخطيط المالي.

المطلب الأول: عموميات حول التخطيط المالي

الفرع الأول: تعريف التخطيط المالي وأهميته

1. تعريف التخطيط المالي:

لتخطيط المالي عدة تعاريف مختلفة ونتطرق إلى أهمها:

التخطيط المالي هو علم له قواعد ومعايير ويعبر على التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل، والاستعداد لذلك مع مراعاة تحليل الماضي وأخذه بعين الاعتبار تجنباً لتكرار الأخطاء في المستقبل.

- ويعرف أيضا بأنه أحد وظائف الإدارة المالية التي تعتمد عليها المؤسسة إلى جانب الرقابة المالية وتحديد الهدف، أي أن التخطيط المالي يقوم على أساس تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها.²

- التخطيط المالي هو مجموعة من الخطط اللازمة للحصول على الموارد واستخداماتها خلال مدة محددة من الزمن لتعظيم ثروة المساهمين.

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن تحديد حجم ومصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية والمستقبلية المتوقع تنفيذها في المستقبل لضمان أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.³

- التخطيط بأنه (نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل

¹ د، خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير، الطبعة الأولى، 2007م، ص 177

² -فريد مقران ، التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية -دراسة حالة شركة سوناطراك ، ماجستير، جامعة الجزائر ، 2015/2016 ص44

³ يامن جميل كلاب ، واقع التخطيط المالي في شركات المفعلة في اتخاذ الماقلين في قطاع غزة -ماجستير- الجامعة الإسلامية ، 2015، ص9

وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في تطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل).

قد عرفه "paulm.vanArsdell":

يركز التخطيط المالي على استخدامات رأس المال، وتقوم وظيفة التخطيط المالي على رأس المال وضمان الربحية للمؤسسة، والمحافظة على رأس المال المستثمر.

- وعرفه كلا من (walker and baughn): "أحد الوظائف المالية المهمة، ويحتوي على تحديد الأهداف المالية للمؤسسة، وتطبيق السياسات، وتنفيذ العمليات المالية".¹

- ويعرف أيضا بأنه هو عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل والوسائل المستخدمة في هذا العمل وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل ثم اختيار البديل الأمثل.²

- التخطيط المالي بالنسبة إلى المنظمات الخاصة هو أنه عملية إدارية تتمثل في اتخاذ كل ما من شأنه أن يؤدي إلى وضع أهداف مالية مستقبلية تتلاءم وحجم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في البيئة الداخلية، وذلك على ضوء العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البيئة الخارجية المحيطة.³

- التخطيط المالي يعتبر نقطة انطلاق أساسية للرقابة المالية، فالمدير المالي ينظر للمؤسسة كوحدة متكاملة، فيستعين بالتخطيط المالي في تقدير احتياجاته من الأموال في تخطيطه لتدبيرها والحصول عليها أو استثمار الفائض عن حاجته منها.

- وهو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانيات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة لتنفيذها لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد أن تتضمن التالي:

- تحديد الأهداف

- تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة.

- اختيار البديل الأفضل.

¹ زينب رضوان علي، مرجع سبق ذكره ، ص 13

² د، فاطمة بدر، د، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 93

³ د، فيصل محمود الشاور، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2013-1434، ص 178

- توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.¹

- التخطيط المالي هو عملية تتألف من عدة مراحل تتكون من تقييم أن الأمور المالية للمنظمة إذا ما اتخذت القرارات المالية الشمولية وتكون العوائد المترتبة عليها اقل أو تساوي مصاريفها في الأمر الذي سوف يترتب عليه بالمحصلة عدم ارتقاء مستوى النتائج الفعلية إلى مستوى الأهداف المخططة ومن أجل تجنب مثل هذه النهاية فإن الإدارة المالية.

2. أهمية التخطيط المالي:

ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معا بشكل كبير، فتظهر أهميته من كونه أداة فعالة لتحسين واستخدام الإمكانيات المادية والوسائل المالية واستخدام عاملين بأقصى درجة من الإنتاجية، لذلك فإن اللجوء إلى التخطيط المالي يساعد في تطبيق مبادئ التوفير وعدم الهدر والتبذير أي من أجل زيادة حجم العمل وتخفيض التكاليف²

ويمكن اختصار أهميته في النقاط التالية:

- الاستعمال الأمثل للمصادر: يساعد التخطيط المالي على لاستعمال الأمثل للمصادر لأنه يساعد على تصحيح الاستقرارات الحالية والتنبؤ بالاحتياجات أو مشاكل فائض في الموارد فمختلف المؤسسات التي يكون لديها مشكل في التحكم في مواردها يكون ناتج عن سوء التخطيط المالي لديها
- المساعدة على أفضلية الهيكل المالي: من خلال التخطيط المالي في حالته المثلى تستطيع المؤسسة تحديد مواقع ضعف ونقص الأموال، والمصادر المختلفة والأساسية للتمويل، وهذا ما يساعد على تدنية تكاليف التمويل وارتفاع قيمة المؤسسة في السوق التنافسي.
- فعالية العمليات في المؤسسة: فعالية الأنشطة التشغيلية من الإنتاج، التسويق، وغيرها ترتبط بالملائمة الموارد المتاحة لذلك، والتخطيط المالي يساعد على تزويد هذه الموارد في الوقت المناسب.
- توسيع نشاط الأعمال: يساعد التخطيط المالي المديرين على تقييم قدرة التمويل لتحقيق مختلف المشاريع الاستثمارية واختيار الاستثمار المناسب، ومن خلال إعطاء فكرة عن كمية التدفقات النقدية التي يمكن اكتسابها.

¹د، جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دارا لنهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، ص 139

²د، ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون -مرجع سبق ذكره ، ص88

- السيولة الملائمة: تتعلق السيولة بالقدرة على تسديد ديون المؤسسة سواء قصيرة أو طويلة الأجل، وللحفاظ على وضعية السيولة في المؤسسة تحتاج إلى تخطيط مالي لتقدير الموارد الملائمة لتسديد الديون في الوقت المناسب.¹
- من خلال التخطيط المالي يكون تسيير المؤسسة في أفضل وضعية وذلك بالتوقع بأي تغير في السوق، ومن خلال بناء خطة مالية تكون أكثر إماما بالتغيرات الداخلية والخارجية.
- يساعد المسيرين على رؤية أفضل للرقابة حول الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال تقييم الانحرافات بين الأهداف المراد تحقيقها وما تحقق فعلا.
- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل المؤسسة، وتحديد حجم الأموال المطلوبة.²

الفرع الثاني: أهداف وخصائص التخطيط المالي وأنواعه

1. أهداف التخطيط المالي:

- تجنب التبذير المالي في عمليات تعطيل النقد الذي يمتلكه المشروع عن الاستثمار المربح أو اضطرار المشروع للاقتراض بفائدة تقلل من أرباح المشروع.
- التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء والبيع والإنتاج، ليحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في خطط المشروع
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة، وبالأوقات المناسبة بحسب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات.
- إمكانية مواجهة الظروف الطارئة والتي يضع المخططون المالية احتمالاتهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل ورسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة.
- تجنباً لاعتماد على التقديرات الخاصة والآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية والتي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة على نتائج المرسومة.
- 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.

¹ زينب رضوان علي ، مرجع سبق ذكره، ص 14/15

² يامن جميل كلاب -مرجع سبق ذكره ص 9

- تدعيم المركز المالي للمشروع بما يحقق لجميع المتعاملين معه التوقيت المناسب للتدفقات النقدية فلا يؤجل دفع المستحقات.¹
- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية مما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
- التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.
- تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحسين قدرة الإدارة على التحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار.
- تحسين اتجاهات العمل: يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية
- تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط المالي الجيد يخلف هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض.
- تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد، وعليه فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل.
- تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها: وذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.²

2. خصائص التخطيط المالي:

- تتكون خصائص التخطيط المالي في ما يلي:
- الخطة المالية مبسطة، وتكون سهلة التنفيذ والتسيير من طرف العاملين عليها.
- يجب أن تعتمد الخطة المالية على أهداف واضحة للمؤسسة، وهذا من أجل تحقيق الكفاية في الموارد بأقل تكلفة ممكنة، ويهدف تحسين ربحية المؤسسة.

¹-د، سالم صلال الحساوي -أساسيات الإدارة المالية -دار المدينة الفاضلة -2014، ص 162

²أ، د، علي مكيد، أ، نسيمه أعمار ستي -أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها -مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات -العدد العاشر، ص 34.

- المرونة: لا يجب أن تكون الخطة المالية صارمة، وإنما تكون مرنة مع كل التغيرات التي تؤثر عليها بشكل مباشر والضرورية للتغيير. فالخطة الثابتة أو الصارمة قد تكون عائقاً على تطور المؤسسة لعدم تأثرها بالفرص التي قد تتاح للمؤسسة خلال فترة التخطيط فتفقد المؤسسة تلك الفرص.
- القدرة على السيولة والتسديد: تتضمن الخطة المالية القدرة على تسديد الديون والسيولة المالية للمؤسسة، حيث تكون المؤسسة قادرة على تسديد ديونها الطويلة والقصيرة الأجل في وقتها المناسب، وهذا ما يعطي المؤسسة الثقة من طرف الدائنين، أما السيولة فتعني تجهيز التدفق المالي الملائم، لأن عدم التقدير الجيد للتدفقات المالية قد تؤدي بالمؤسسة إلى حالة إفلاس.
- تجنب المخاطر: تكون الخطة المالية قادرة على التنبؤ بالطوارئ التي تكون في المستقبل القريب، فتقوم على توجيه المؤسسة إلى الاحتياط من الأحداث الغير المتوقعة.
- التقليل من المديونية:
- هدف التخطيط المالي طويل الأجل هو تدنية التبعة للمصادر الخارجية، ويكون هذا ممكناً عن طريق احتجاز الأرباح.
- الربحية:
- ترسم الخطة المالية خريطة الربحية للمؤسسة، وهذا من خلال المؤشرات المالية التي تستعملها في الميزانيات التقديرية
- تكون الخطة المالية اقتصادية عندما تحقق أقل تكلفة ممكنة عند إعدادها.
- لا بد أن تكون الخطة المالية أكثر كثافة في الاستعمال لمختلف المصادر المالية.
- الرقابة الحكومية:
- تؤثر السياسات الحكومية والقانونية على قرارات المؤسسة، من خلال مراقبة زيادة عوائد رأس المال، معدلات الديون. قيم الأسهم، وغيرها. وهذا ما ينتج عنه مراعاة عملية التخطيط المالي لتلك الرقابة.¹

3. أنواع التخطيط المالي:

وينقسم إلى نوعين وهما:

1.3. من حيث الشمولية: وهناك نوعين

¹زينب رضوان علي ، مرجع سبق ذكره، ص18

أ. **تخطيط مالي شامل:** وهو التخطيط على المستوى القومي ويعرف بأنه تتبؤ فعال وعادل هدفه تنظيم العمل في المجال المالي في الاقتصاد القومي في فترة زمنية مقبلة لتحقيق أهداف الخطة الاقتصادية والاجتماعية العامة للدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية للقطاع العام.

ب. **تخطيط مالي جزئي:** وهو التخطيط على مستوى المنشأة والمتضمن الأنشطة التالية: تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية، التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة، تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد الوقت اللازم للحصول عليها، تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها.

3.2. من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط:

أ. **التخطيط المالي طويل الأجل:** يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمنشأة وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدها المنشأة في الأجل القصير على أنها إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل بين سنتين و10 سنوات، هذا وتلعب طبيعة نشاط الشركة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المنشأة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المنشأة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام، وعند إعداد الخطط طويلة الأجل يتم التركيز على: كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية، البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات، المصادر الرئيسية للحصول على الأموال، كيفية سداد القروض، إمكانية الاندماج مع الشركات الأخرى.

ب. **التخطيط المالي قصير الأجل:** يعتمد التخطيط المالي قصير الأجل على إعداد مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المنشأة خلال فترة زمنية قادمة وتشمل هذه القوائم: قائمة التدفق النقدي، الميزانية العمومية المتوقعة، وميزانية الدخل المتوقعة.¹

¹ د، عبد القادر شلالي، د، قرومي حميد، محاضرات في الإستراتيجية و التخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2017/20216، ص 34،

المطلب الثاني: أنشطة ومراحل خطوات التخطيط المالي

الفرع الأول: أنشطة التخطيط المالي

يمكن إبراز أنشطة التخطيط المالي من خلال فكرين:

1. الفكر الضيق:

حسب هذا الفكر فإن التخطيط المالي للمؤسسة، واعتبارا لهذا الرأي يقوم التخطيط المالي على تقدير كمية المال التي تحتاجها المؤسسة فقط.

ويرى البعض من المؤلفين المنتمين لهذا الفكر، أن التخطيط المالي يقوم على أساس الهيكل المالي، ويتم تحديد الموارد المالية المنجزة عن طريق عوائد الأسهم العادية، عوائد الأسهم الممتازة، وعوائد السندات.

2. الفكر الواسع:

يدرس كل جوانب التخطيط المالي فهو يحتوي على التنبؤ بالاحتياج المالي للمؤسسة وتحديد مختلف الموارد المالية، فالتخطيط المالي يشرح أنشطة أعمال المؤسسة واحتياجاتها الاستثمارية، ومختلف مصادر الموارد المالية للمؤسسة خلال فترة معينة، وهذه الأنشطة حسب هذا الفكر تتكون من:

1.2. تقدير احتياجات المؤسسة من الأموال وتحديد مجالات استخدامها:

تقدير احتياجات المؤسسة من الأموال في ضوء احتياجات تنفيذ خططها المستقبلية حيث يتم ترجمة الخطط السنوية إلى موازنات تقديرية توضح احتياجات تنفيذ هذه الخطط من الأموال وتوضح أيضا مجالات استخدام تلك الأموال لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

2.2. تخطيط الحصول على الأموال وتوفيرها في الوقت المناسب:

هنا يتم تحديد المصادر التي يمكن من خلالها تمويل وتغطية احتياجات المؤسسة من الأموال التي قامت بتقدير الحاجة إليها، وبصفة عامة يوجد مصدرين للتمويل هما:

أ. التمويل الداخلي عن طريق ملاك المؤسسة وإصدار الأسهم.

ب. التمويل الخارجي والمتمثل في إصدار السندات أو الاقتراض.

3.2. تخطيط استثمار الأموال:

يقوم التخطيط المالي بتحديد المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تستثمر فيها أموالها وذلك على شكل بدائل يفاضل بينها وفق مصادر الربح المتوقع من كل بديل لاختيار أنسبها.

4.2. تخطيط توزيع الأرباح:

هنا يقوم التخطيط المالي بوضع سياسة مالية بشأن توزيع الأرباح المحققة وذلك مع التركيز على أمرين غاية الأهمية هما:

أ . تحديد نسبة الأرباح التي سوف توزع على المالكين.

ب . تحديد نسبة مقدار الأرباح التي ستحجز لغايات التجديد والتطور والنمو والاستمرار.¹

الفرع الثاني: مراحل وخطوات التخطيط المالي

1. مراحل التخطيط المالي:

تختلف مراحل التخطيط المالي من مؤسسة إلى أخرى إلا أنه يمكن إعطاء الشكل العام من خلال ما يلي:

- تحديد العلاقات بين العملاء والمخططين: وهي المرحلة الأولى من مراحل التخطيط المالي، وتعتمد على الدور المالي للمخطط في جميع الخدمات التي سيتم تقديمها بالقرب من العملاء مما يساهم في تعزيز الاتفاقية بين كل من المخطط المالي والعمل حول كيفية اتخاذ القرار.
- جمع البيانات: هو دور المخطط المالي في الحصول على البيانات المناسبة لكل عميل مما يساهم في تحديد الوضع المالي لجميع العملاء وطبيعة موقفهم من المخاطر والأهداف الشخصية.
- تقييم الوضع المالي للعميل.
- تقديم توصيات أو بدائل للتخطيط المالي.
- تنفيذ التوصيات للتخطيط المالي.
- توصيات مراقبة التخطيط المالي.²

2. خطوات التخطيط المالي:

وهي تقسم إلى ثلاث خطوات تتمثل فيما يلي:

¹ محمد الصيرفي - إدارة المال وتحليل هيكله - دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 43.

² Samikshas ,the objectives and importance of financial planning for organization your article retrieved 10-04-2017 Edited

1.2. وضع الخطة المالية:

ويقصد بالخطة المالية تلك الوثيقة التي تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة، ويستلزم وضع الخطة القيام بالإجراءات التالية:

- يقوم المسير المالي بتقدير العوامل الخارجية التي تؤثر في الطلب على منتجات المؤسسة وعلى تكاليف الإنتاج مثل مستوى النشاط الاقتصادي في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، التضخم، تغيرات الأسعار...
- تكوين السياسات المالية حيث تعتبر هذه السياسات الوسيلة التي يتم فيها صب عملية التخطيط المالي على شكل قانوني وهذا ما يساعد على تنفيذ الأهداف الموجودة، ويتم اتخاذ هذه السياسات من قمة الإدارة، ويمكن أن يتدخل الأفراد العاملين في إعداد هذه السياسات، وحيث إن هذه السياسات تحدد هيكل رأس المال، الاستثمارات مصادر الموارد المالية.
- دراسة التغيرات التي حدثت على الخطط المالية السابقة، حيث تساعد هذه الدراسة في وضع خطط محكمة والتنبؤ الجيد بما قد يحدث مستقبلاً.
- إعداد الخطة المالية حيث تقوم المؤسسة بتقدير الميزانيات المالية من خلال الميزانيات التشغيلية، وهذا من أجل تحليل تأثير مختلف العمليات التشغيلية في الأرباح.¹

2.2. تنفيذ الخطة:

بعد إعداد الخطة المالية تقوم الجهات الرسمية في المركز والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة بعد أخذ الموافقة الخطية من الإدارة، ويتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة، والتقييم المبدئي للخطة وتحديد المعوقات التي تواجهها.

2.3. تقييم الخطة:

وتكون هذه المرحلة ذات أهمية كبيرة على الخطة الحالية والخطط المستقبلية، حيث يجب إتباع الإجراءات التالية:

- تحديد حجم الاستثمارات التي وظفت المؤسسة أموالها فيها خلال الفترة.
- تحديد البنود التي تم تطبيقها من عناصر الخطة والبنود التي لم تطبق.
- تحديد النفقات والمصروفات التي تتحملها المؤسسة خلال نفس الفترة.
- قياس الانحرافات في الخطة الموضوعية والأمور الطارئة التي لم تتطرق الخطة لها.

¹ زينب رضوان على، مرجع سبق ذكره ص 29

- مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.
- تحديد نسبة نجاح الخطة في ضوء ما سعت دائرة.¹

المطلب الثالث: معوقات ومخاطر أدوات التخطيط المالي

الفرع الأول: معوقات ومخاطر التخطيط المالي

1. معوقات التخطيط المالي:

- رغم وجود مشاكل تواجه الخطط الموضوعة لتنفيذها وتحقيق أهدافها إلا أنها تبقى محدودة، ويمكن عرضها كالآتي:
- محدودية التنبؤ وقصوره، حيث يكون معامل مرونة الخطة أقل من معامل عدم الدقة، أي أن مرونة الخطة لا تستطيع أن تتغلب على عدم الدقة في التنبؤ.
- التناقض والتعارض خاصة عند تعدد أجهزة التخطيط المشاركة في عملية تنفيذ المشروع نتيجة صلاحيتها واقتصاديتها، ونجده خاصة في المشاريع الكبرى.
- غياب المشاركة الجماعية للجماهير ورفضهم للتغيير الناتج عن الخطة.²

2. مخاطر التخطيط المالي:

يمكن حصر هذه المخاطر فيما يلي:

1.2. مخاطر ترجع إلى طبيعة أعمال المؤسسة:

تنشأ من عدة عوامل منها نوع المؤسسة وطبيعة أعمالها كما قد تتعرض ممتلكات المؤسسة إلى الحريق أو السرقة وغيرها، ومثل هذه الأخطار الأخيرة يمكن التأمين عليها، كما تتعرض المؤسسات الفردية أو شركات التضامن إلى وفاة القائم بالأعمال فيها، كما تواجه سوء الإدارة كالإسراف وعدم الكفاية وقلة المبيعات وندرة الإنتاج وغيرها وهذه يمكن معالجتها بحسن الإدارة والتسيير.

2.2. مخاطر الدورة التجارية ودورة الأعمال:

هي مخاطر في نوع التجارة أو صناعة مما يؤثر على خطة التمويل، فالأعمال جميعاً تخضع لفترات من الرواج والكساد، نختلف في حدتها وشدتها.

¹ د، خري مصطفى كئانه - مدخل إلى إدارة الأعمال - دار جرير للنشر والتوزيع، عمان شارع الملك حسين، ص 86، 85

² فريد مقرر، مرجع سبق ذكره، ص 44

3.2. مخاطر تغير القوة الشرائية للنقد:

قد يتغير مستوى الأسعار تغيراً كبيراً في فترة قصيرة تدريجياً أو في مدى طويل، وهو ذلك من شأنه أن يؤثر تأثيراً كبيراً على حالة المؤسسة المالية، فإذا ارتفعت القوة الشرائية للنقد فإنه ربما يعجز عن السداد حيث أن التزامات المؤسسة من قبل الدائنين تكون ثابتة ومن ثم فإنه يكون من الصعب عليه دفع الديون بسبب ارتفاع القوة الشرائية للنقد وانخفاض مستوى الأسعار، وإذا العكس وارتفع مستوى الأسعار وانخفضت القوة الشرائية للنقد فإن ذلك ينشأ مشاكل أخرى، إذا أن المؤسسة تحتاج إلى مال أكثر للمحافظة على رفع مبيعاتها وعلى ذلك فتغير القوة الشرائية للنقد أمر واقع ولا بد أن يراعيه المدير المالي في وضع خطته المالية.

4.2. مخاطر تغير سعر الفائدة:

سعر الفائدة يرتفع وينخفض تبعاً للعرض والطلب على النقد لغرض استثمارها، فقد تتعرض مؤسسة لدفع فوائد أكبر إذا ارتفع سعر الفائدة ولم تتمكن من سداد القرض في الوقت المناسب ونتيجة ذلك يحدث ارتفاع في التكاليف وانخفاض الأرباح إذا كان الارتفاع في سعر الفائدة مستمراً.

5.2. مخاطر تقلبات الأسعار في سقف الأوراق المالية:

أسعار الأوراق المالية قد تخضع في ارتفاعها أو انخفاضها إلى مراحل تفوق في تأثيرها على الأسعار تقديرات المستثمرين لمستقبل المؤسسة فعند طرح أسهم جديدة لزيادة رأس المال قد تنخفض قيمة الأموال المجمعة عن المقدّر بسبب عدم تغطية الأسهم وبذلك تنخفض الأرباح وتصيب الأضرار بالمساهمين القدامى.

6.2. مخاطر فرض ضرائب جديدة:

إذا ازدادت الضرائب فإن ذلك يؤدي إلى قلة العائد على الأسهم مما يقلل من الإقبال على المساهمة في المؤسسة ويعطل خطة التمويل.

7.2. مخاطر ارتفاع قيمة العملة الأجنبية:

إذا وضعت قيود على تحويل النقد فإن ذلك يؤثر على المؤسسات التي تكون لها علاقات تجارية مع دول أجنبية لارتفاع قيمة النقد الأجنبية أو خطر تحويل أموال إلى الخارج.

8.2. مخاطر ترجع إلى خطة التمويل نفسها:

كالتزام المؤسسة بدفع فوائد وسندات أو أرباح أسهم ممتازة أو مجمعة الأرباح، كذلك عندما يفقد المتحكمين في المؤسسة السيطرة عليها بسبب حمله السندات أو الأسهم الممتازة.

ومهما كانت الإدارة رشيدة فإنها لا يمكن أن تزيل عنصر المخاطرة الذي يلزم الأعمال بطبيعتها إلى حسن الإدارة وحسن تصريفها للأموال، يمكنها من توجيه المؤسسة بما يمكن من اجتياز هذه المخاطر بأقل خسارة ممكنة.¹

الفرع الثاني: أدوات التخطيط المالي

1. الموازنة التقديرية:

1.1. تعريف الموازنة التقديرية:

تناول العديد من الباحثين تعريف الميزانية التقديرية كل حسب اهتمامه وأهدافه وهذا لتغير الظروف والمعطيات، إلا أن اغلب كتاباتهم ركزت على الميزانية التقديرية من حيث كونها ترجمة رقمية لخطط المؤسسة المستقبلية فمنهم من عرفها بأنها: "هي تغير كمي أو مالي للأهداف المؤسسة المسطرة".

وتعتبر أيضا الموازنات التقديرية أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط المستقبلي المتوقع، وتعتبر أدوات كمية وتعبيرات رقمية عن خطط إدارة المنظمة.

2.1. أهداف الموازنات التقديرية:

- استخدام الأصول بكفاية وربحية.
- إجبار إدارة المؤسسة على التوجيه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع أحداث المستقبل.
- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
- إيجاد معايير محددة ومعقولة من أجل الحكم على الأداء المتوقع بدل من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساس غير مناسب للحكم على الكفاية.
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
- إعلام كل من في المؤسسة المطلوب منه تحقيقه.
- وضع لأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.
- تقييم الموقع المالي المتوقع من حيث السيولة الربحية والنشاط والمديونية.
- تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.²

¹ زينب رضوان علي - مرجع سبق ذكره - ص 32

² د، فيصل محمد الشواوة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013، ص 180.

3.1. أنواع الموازنات التقديرية:

يتم تخطيط احتياجات المؤسسة من الأموال في ضوء احتياجات خططها المستقبلية، حيث يتم تحويل هذه الخطط إلى موازنة تقديرية التي تعد من أهم الأدوات المستعملة في التخطيط المالي. ومن الضروري أن نشير بأن الموازنات التقديرية تتعدد أنواعها وفق المنظور أو الزاوية التي ينظر منها للميزانية، فإذا نظرنا إلى الميزانية من حيث الفترة التي تغطيها نجد بأن هناك الميزانيات التقديرية الطويلة الأجل، والميزانيات التقديرية القصيرة الأجل.

أ. الموازنات التقديرية للمبيعات:

تعتبر الخطوة الأهم والأكثر أثرا في دقة الميزانيات التقديرية هي التوصل إلى تقدير دقيق إلى أقصى حد ممكن للمبيعات المتوقعة خلال الفترة التي تعد عنها الميزانية التقديرية، وإن أول ما يقوم به مسئولو إعداد الموازنات التقديرية هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى. ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات.

وإن التقدير الدقيق للمبيعات يخلق الأمور التالية:

- تحديد الهدف من التقدير.
- معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل المجموعات وترتيبها حسب قوة تأثيرها
- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلًا علميًا واستخلاص النتائج.
- اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة.
- ب. الموازنات التقديرية للإنتاج: وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الميزانية، والتي تعتمد على نظام الإنتاج سواء كان:
 - الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة بالطلبات أي أن المؤسسة في هذه الحالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من المنتجات لتنفيذ طلبات الزبائن.
 - الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر كصناعة السيارات والشاحنات.

ج. الموازنات التقديرية للتموينات: إن الهدف من إعداد هذه الموازنات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيتم شرائها بالكميات المطلوبة، وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة، ونظرًا إلى أن الكميات المباعة تكون مختلفة عن الكميات المشتريات والتقلبات الموسمية والمدة المطلوبة للتموين بالمواد فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد ويتطلب أن تكون تكلفتها أقرب ما يمكن من الحجم الأمثل لأن زيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكاليف إضافية.

د. الموازنات التقديرية للخرينة: تختص هذه الموازنة بدراسة التخطيط النقدي للمشروع فهي عبارة عن تقدير مدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة تختلف بالميزانية التقديرية النقدية عن ميزانية التكاليف كما أنها لا تعد على أساس سنوي ولكن على الأول تعد على أساس شهري أو في بعض الأحيان توزع كل أسبوع.

وتعتبر من بين أهم الموازنات التقديرية للمدير المالي، حيث تزوده بالمعلومات المفيدة على الفائض أو العجز النقدي المتوقع وتوقيت حدوثه.¹

2. نقطة التعادل

1.2. تعريفها:

تعتبر نقطة التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي والرقابة المالية في أن واحد، حيث تظهر العلاقة بين الإيرادات التكاليف، وبالتالي الخسارة أو الربح على مستويات الإنتاج. ويمكن استخدامها لتحديد كمية الإنتاج والمبيعات التي تغطي أجمالي التكلفة. أن تحليل التعادل يحدد حجم الإنتاج والمبيعات الذي يجعل الإيرادات الكلية مساوية إلى التكاليف الكلية.²

2.2. عناصر نقطة التعادل :

تتمثل عناصر تحليل التعادل بالتكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة وهامش الربح (سعر التكلفة المتغيرة) وبناء علبة يمكن الجزم بأنه لو لم تكن هناك تكاليف ثابتة لما كان هناك وجود لنقطة التعادل ويمكن استعراض تلك العناصر بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أ. التكاليف الثابتة:

وهي التكاليف التي تتغير بالنسبة للوحدة الواحدة بتغير عدد الوحدات المنتجة لكنها لمجموع الإنتاج سوف تبقى ثابتة وتحمل الشركة هذه التكاليف جميعها سواء عملت أو لم تعمل وبالتالي فإنه من الطبيعي يرتفع نصيب الوحدة المنتجة الواحدة من التكلفة الثابتة في حال انخفاض كمية الإنتاج والعكس بالعكس في حالة ارتفاع كمية الإنتاج وبحدود الطاقة القصوى ومن أهم الأمثلة الثابتة في الشركات الصناعية:

- المصروفات الإدارية الثابتة.
- استهلاك الموجودات الثابتة.
- أقساط التأمين السنوية.

¹ فريد مقرن، التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، دراسة حالة شركة سونطراك، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2015-2016. ص 75. 82. 85.

86

² د، محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل لنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 137

- مصاريف الدعاية والإعلانات الثابتة.
- الضرائب على الممتلكات.
- إيجارات المباني المتأخرة.
- رواتب العاملين في الإدارة العليا.

ب. تكاليف متغيرة

وهي التكاليف التي تبقى ثابتة بالنسبة للوحدة الواحدة مهما تغير عدد الوحدات المنتجة لكنها بالنسبة لمجموع الإنتاج سوف تكون متغيرة ولن تتحمل الشركة مدة التكاليف في حال التوقف عن العمل واهم الأمثلة على التكلفة المتغيرة في الشركات الصناعية.

- المواد الخام.
- الطاقة المستخدمة.
- المياه المستهلكة.
- الأجور المتغيرة.

ج. هامش الربح

إن هامش الربح هو عبارة عن الفرق الايجابي بين سعر بيع الوحدة المنتجة وتكلفتها المتغيرة، وهذا الفرق سوف يساهم في تغطية جزء من التكاليف الثابتة، لذلك فانه كلما كان عدد الوحدات المباعة أكثر كلما كان مجموع الهامش الربحي المتحقق أعلى وكانت تغطية المصروفات الثابتة اكبر وذلك وصول تغطية كافة التكاليف الثابتة¹ وحينها تكون الشركة قد وصلت إلى نقطة التعادل وأي زيادة عن التكاليف المتغيرة والثابتة سوف تكون ربحاً متراكماً للشركة.

3.2. طريقة حساب نقطة التعادل:

التكاليف المتغيرة = حجم الإنتاج × تكلفة الوحدة المتغيرة.

حجم الإنتاج × ثمن بيع الوحدة = التكاليف الثابتة + (حجم الإنتاج × تكلفة الوحدة المتغيرة).

إجمالي الإيرادات = ثمن بيع الوحدة × حجم الإنتاج.

إجمالي التكاليف = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.²

¹ محمود حسين الوادي تنظيم الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ص 215، 216،

² مرجع سابق، د، عبد المعطي رشيد، ص 171،

4.2. أهداف تحليل التعادل:

يهدف تحليل التعادل إلى تحديد حجم المبيعات التي تتساوى عنده التكلفة الكلية مع الإيرادات الكلية يعني ذلك تقدير كمية المبيعات الواجب تحقيقها والتي تؤدي إلى الربح.

ويهدف إلى معرفة الحد الأدنى من الإنتاج أو المبيعات والذي يمكن أن يتسم المشروع عنده بنشاط وبنون التعرض إلا مخاطرة.

تفيد نقطة التعادل في التعرف على مستوى التشغيل الذي يتحقق عند الربح أو الخسارة والذي يجب أن يزداد عنده الإنتاج والمبيعات للمشروع حتى يستطيع أن يحقق الربح المناسب.¹

3. تخطيط الاستثمارات الرأسمالية:

1.3. تعريف:

يعتبر تخطيط الاستثمارات الرأسمالية جزءاً أساسية من عملية التخطيط المالي، وتتم بهدف إنشاء أو التوسع أو الإحلال أو التجديد لمنظمة استثمارية بهدف زيادة إنتاج السلع والخدمات المرغوب فيها لفترة زمنية قادمة.

وتخطيط الاستثمارات الرأسمالية الهدف منه المساعدة على اتخاذ القرارات الاستثمارية المتعلقة بإنشاء منظمة جديدة أو التوسع فيها بهدف زيادة الإنتاج.

2.3. أهداف تخطيط الاستثمارات المالية:

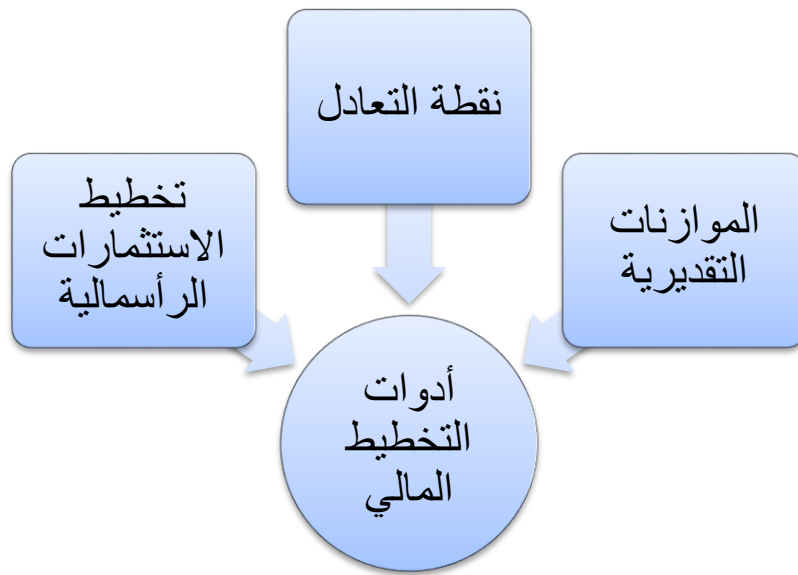
- تسهيل اتخاذ القرار الخاص بتحديد ما يجب على الإدارة القيام به.
 - المساعدة على إدخال التعديلات الضرورية على المنظمات الاستثمارية مما يؤدي إلى رفع كفاءتها ودرجة مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - المساعدة على اتخاذ القرار برفض المنظمة التي تعجز حتى بعد تعديلها على تحقيق أهدافها.
- أ. خطوات تخطيط الاستثمارات الرأسمالية: توجد هناك عدة خطوات التي يجب القيام بها لتخطيط الاستثمارات الرأسمالية وتتمثل في ما يلي:

- القيام بإعداد الدراسات عن البدائل الممكنة للمنظمة الاستثمارية مثل الدراسات الفنية والدراسات المتعلقة بتحليل عملية الاستثمار وتكاليف التشغيل ومعرفة إمكانية توفير الموارد البشرية والمادية المختلفة بالنسبة لكل بديل من البدائل.

¹ إذ اسعد حميد العلي ، الإدارة المالية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2012 ص 165،

- مقارنة البدائل: حيث يتم في هذه الخطوة القيام بعملية المقارنة بين البدائل من حيث الدخل والإنفاق أو التكلفة والعائد واختيار البديل الأفضل وفقاً لذلك.
 - تنفيذ البديل الأفضل: فبعد اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل فإن المسؤولين في المشروع يقومون بالمباشرة في تنفيذ البديل الاستثماري المختار، وعملية التنفيذ تشمل ما يلي:
 - إعداد الدراسات الفنية بمساعدة المكاتب الاستشارية، أي إعداد دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية.
 - الدعى للتقدم بعروض التنفيذ الفعلي للمنظمة الاستثمارية.
 - القيام بإجراء المفاوضات مع المستثمرين والمنشآت المالية للحصول على القروض والتمويل اللازم لعملية الاستثمار.
 - العمل على توفير القوى العاملة اللازمة والمؤهلة وتدريبها وتكوين الفريق الإداري.¹
- والشكل التالي يمثل أدوات التخطيط المالي:

الشكل رقم 2 : أدوات التخطيط المالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ د، عبدالله عبدالله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي صنعاء، الطبعة الثانية، 2013، ص 127، 129،

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى دور أدوات التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية والمتمثلة في دور الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات الاستثمارية، دور نقطة التعادل في ترشيد القرارات الاستثمارية، ودور تخطيط الاستثمارات في ترشد القرارات الاستثمارية.

المطلب الأول: دور الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات الاستثمارية

إن المهمة الرئيسية والأساسية لنظام الموازنات التقديرية هي مساعدة إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب، وذلك من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة التي تتضمن التسيير الحسن للمؤسسة وذلك يقوم على تخطيط أعمال وأنشطة المؤسسة، حيث تمكنها من حساب الانحراف بين ما هو محقق وما هو متوقع تحقيقه ومناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً وبالتالي تقييم نشاطها ومعرفة نقاط قوتها وضعفها.

ويمكن القول إن الموازنة التقديرية تساهم في اتخاذ القرار من خلال أخذ النتائج المتحصل عليها بعين الاعتبار فيما يلي:

- تطوير وزيادة فعالية الأنظمة والوظائف وأنشطة المؤسسة.
- العمل على تحقيق التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة.
- تحديد الانحرافات وقياسها بهدف اتخاذ القرارات للحد من الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة.
- الاستفادة من تحليل الانحرافات في تحسين السياسات والخطط والأهداف بعد انتهاء كل فترة من الفترات المقدرة للموازنة.
- تفصي الانحرافات وتحليلها.
- مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود انحرافات واتخاذ القرار ومعالجة الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً.¹

فيما يلي بعض أنواع الموازنات التقديرية ودورها في ترشيد القرارات.

¹ شريف غياض، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 14، 15

1. دور الموازنة التقديرية للإنتاج في اتخاذ القرار الرشيد:

إن الموازنة التقديرية للإنتاج تعتبر أداة من أدوات التخطيط المالي والرقابة على عملية الإنتاج والتي عن طريقها يتم الإشراف وتوجيه المنتج نحو السوق.

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى التنبؤ إلى تقدير الكميات الواجب إنتاجها أخذين بعين الاعتبار الكميات المقدر بيعها خلال فترة الموازنة حيث بعد أن يتم تحديد الكميات الواجب إنتاجها يفترض التخطيط لتوفير مستلزماتها وإنتاج الكمية المقدر إنتاجها والتي هي المواد اللازمة للإنتاج واليد العاملة والخدمات الأخرى الضرورية للقيام بعمليات صنع منتج وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص كمية المواد الأولية الواجب توفيرها لمواجهة متطلبات الإنتاج وكذلك تسعير المنتجات من خلال التعرف على كلفتها.¹

2. دور الموازنة التقديرية للمبيعات في اتخاذ القرار:

تساعد الموازنة التقديرية للمبيعات على اتخاذ القرارات التالية:

- التنبؤ بالمبيعات المستقبلية.
- مقارنة المبيعات المحققة بالتقديرية وهذا يساعد على معرفة حجم الانحراف في رقم الأعمال الذي يؤثر بدرجة كبيرة على نتيجة نشاط المؤسسة.
- توضيح الكمية المقدر بيعها خلال فترة معينة وحصة المؤسسة المتوقعة من المنتجات التي تتوقع إنتاجها وتسويقها وهذا بالاعتماد على الظروف السائدة في السوق.

3. دور الموازنة التقديرية للتموينات في اتخاذ القرار:

تهدف عملية تخطيط التموينات إلى ضمان توفر المواد طوال العام في الوقت المناسب والسعر الملائم وذلك عن طريق إعداد الموازنة التقديرية للتموينات، فهي تساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات المتعلقة بكمية المواد الواجب اقتناؤها من كل مادة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

4. دور الموازنة التقديرية للخزينة في اتخاذ القرارات:

تعتبر موازنة الخزينة حوصلة لجميع الموازنات التقديرية، فهي كترجمة نقدية لهذه الموازنات في شكل مقبوضات ومدفوعات نقدية، كما أنها تمثل أداة في يد المدير المالي، ويساعد إعداد الموازنة التقديرية إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات التي تظهر حاجة المؤسسة إلى السيولة، أي الحصول على الأموال التي تحتاجها في الوقت المناسب بأحسن الشروط خاصة فيما يتعلق بالاقتراض وبأقل التكاليف الممكنة لكي تستطيع أن

تواجه الالتزامات عند استحقاقها، وكذلك اتخاذ القرارات الخاصة باستغلال السيولة النقدية في حالة تحقيق فائض نقدي والتفكير في كيفية استثمارها وعدم تركه مجمد¹.

المطلب الثاني: دور نقطة التعادل

يعتبر أسلوب تحليل التعادل من أهم الأساليب التي تهتم بالمقارنة بين كل من تكاليف الإنتاج وكميات هذا الإنتاج، وتحليل التعادل كأحد أساليب التخطيط والرقابة ويتضمن ثلاث أنواع من القرارات المهمة في منشآت الأعمال:

1. القرار الخاص بإدخال منتج جديد :

إن تحليل التعادل يمكن أن يساعد الإدارة في تحديد مستوى المبيعات التي يجب تحقيقها من أجل تحقيق الربح وبالتالي يساعدها في اتخاذ القرار في شأن إدخال منتج جديد من عدمه.

2. القرار الخاص بتوسيع عمليات المنشأة:

إن استخدام أسلوب تحليل التعادل يمكن أن يساعد الإدارة عند دراسة تأثير التوسع في عمليات المنشأة بشكل عام، حيث أن التوسع المذكور يؤدي إلى ارتفاع مستويات كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة على حد سواء كما أنها في الوقت نفسه ستؤدي إلى زيادة حجم المبيعات المتوقعة.

3. القرارات الخاصة بتحديث التكنولوجيا المستخدمة:

إن الاستثمار الثابت في المعدات من أجل تخفيض مستوى التكاليف المتغيرة خصوصاً تكاليف العمل عن طريق استبدال الآلات محل الأيدي العاملة، ففي مثل هذا النوع من القرارات فإن تحليل التعادل يساعد الإدارة بتحليل النتائج المترتبة من جراء استخدام التكنولوجيا المتطورة.²

- ويجب أن يتبع تحليل نقطة التعادل تحليل لمفهوم مالي آخر ألا وهو مفهوم الرافعة التشغيلية. حيث أن الرافعة التشغيلية تشير إلى مدى استخدام التكاليف الثابتة في هيكل تكاليف الشركة، فإذا كانت نسبة التكاليف إلى إجمالي تكاليف الشركة مرتفعة فهذا يعني أن الشركة تتميز برافعة تشغيلية عالية، وتعني الرافعة التشغيلية العالية أن تغيراً صغيراً في المبيعات ينتج عنه تغير كبير في الأرباح التشغيلية، أي أن زيادة صغيرة في المبيعات ينتج عنها زيادة كبيرة في الأرباح، كما أن انخفاض صغير في المبيعات يؤدي إلى تدني كبير في الأرباح. هذا يعني أن الرافعة التشغيلية

¹ خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات، 2010، ص 213،

² عدنان تايه النعيمي، د، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البازوري، ص 296،

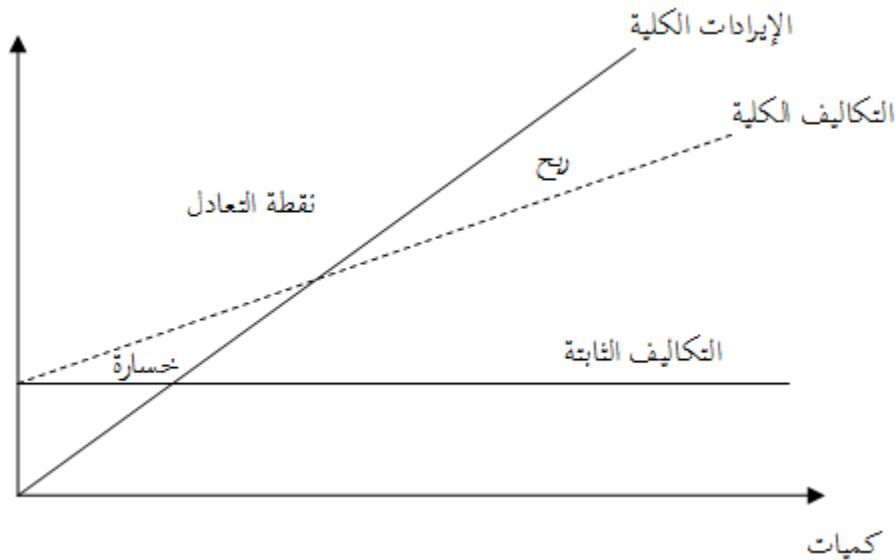
سلاح ذو حدين، فهي تعظم الأرباح في حال زيادة المبيعات، وتعظم الخسارة في حالة انخفاض المبيعات.¹

- تستخدم الرافعة التشغيلية لتفسير الاختلافات بين عدة منشآت من نفس القطاع وإن فعل الرافعة التشغيلية ينطوي على قياس درجة تغير الأرباح بالنسبة لتغير معين في كمية المبيعات، وتعني تحديد معدل التغير في أرباح الاستثمار منسوباً إلى معدل التغير بالمبيعات عند مستوى معين من المبيعات.

وتتجلى أهمية العلاقة بين الرافعة التشغيلية وتحليل التعادل حيث أن الرفع التشغيلي سيكون مفيداً للمنشأة فقط إذا كانت تنتج وتبيع أعلى من كمية التعادل، وسيكون غير مفيد للمنشأة إذا كانت تنتج وتبيع أدنى من كمية التعادل.

وهذا الشكل يمثل الرسم البياني للتعادل:

الشكل رقم 3: رسم بياني لنقطة التعادل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث: دور تخطيط الاستثمارات الرأسمالية:

ترجع أهمية التخطيط للاستثمارات الرأسمالية إلى حقيقتين رئيسيتين هما أن الاستثمار في تلك الأصول يتصف عادة بالضخامة، كما أن أثره تمتد إلى سنوات عديدة مقبلة. لذا فإن أي خطأ في تقدير ذلك النوع من الاستثمار قد يصعب إذا لم يستحيل تصحيحه، وعلى المؤسسة تحديد الاقتراحات الاستثمارية من أجل تجنب مخاطر اتخاذ القرارات الخاطئة في مجال الإنفاق الرأسمالي، حيث أنه يقع على متخذ القرار مهمة اتخاذ

¹ محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 152،

القرارات المتعلقة بالمفاضلة بين البدائل الاستثمارية وذلك في حالات تجديد الاستثمار أو توسيع النشاط أو استبدال تكنولوجيا الحديثة، فبعد إعداد الدراسة اللازمة للمشروع تأتي عملية تقويم العائد أي مقارنة العائد بالتكلفة بهدف اتخاذ قرار بقبول أو رفض مقترح الاستثمار أو تعديله، فإذا كان المشروع مرفوض يتم التوقف عن الدراسة وإلغاء المشروع المراد إنشائه، وذلك إما بالبحث عن فرص استثمارية أخرى أو إعادة النظر في بعض الأمور التي تخص المشروع المرفوض، أما إذا كان المشروع مقبول فتبقى مرحلة الإنشاء والتشييد، حيث يتطلب على صاحب المشروع احترام جميع المواصفات اللازمة والأزمة المحددة في العقود، ومن ثم فإنه يتم اختيار البديل الذي يحقق أكبر التدفقات في ضوء الشروط التي تحددها الإدارة، وكنتايج للما سبق يساعد تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في اتخاذ القرارات التالية:

- تحديد المشروعات الاستثمارية التي يمكن للمنشأة قبولها.
- تحديد قيمة رأس المال الممكن تخصيصه لعملية الإنفاق الرأسمالي.
- تحديد مصادر الأموال اللازمة لتمويل المقترحات الاستثمارية المختارة.¹

¹ إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي . الإدارة المالية. دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 313،

خلاصة الفصل:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة المالية في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط وفشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط والإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراساتها.

التخطيط المالي وسيلة لرفع فعالية وأداء المؤسسة، فهم يمكن الإدارة من جدولة أهدافها ونشاطها في خطط ذات تعبير مالي، فالتخطيط المالي هو ناتج عن تفاعل المؤسسة ببيئتها، ولكي تضمن استمراريتها يجب عليها أن تقوم بهذه الوظيفة على أكمل وجه وأن تستخدم في ذلك الأساليب الكيفية والكمية التي تساعدها على تفادي الأخطاء في توقعاتها وخططه. وتبرز مكانة التخطيط المالي في تحديد خطة المؤسسة في الإنفاق والاستثمار، بما يسمح باتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الحسن للمؤسسة وإمكانية المنافسة والتوسع.

الفصل الثالث

دراسة حول فعالية التخطيط المالي
في ترشيد القرارات الاستثمارية في
مؤسسة سوناريك - وحدة فرجوة-

تمهيد:

بعد القيام بالدراسة للموضوع والتي تضمنت ثلاث فصول ثم التطرق فيها إلى الاستثمار والقرارات الاستثمارية، ودور التخطيط في ترشيدها في المؤسسة، سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم شركة سوناريك الأم والتعريف بالوحدة فرجيوة وإبراز مهام مصالحها والهيكل التنظيمي.

وسنقوم كذلك بتحديد دور أدوات التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

وكل هذا سيتم تناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك.**
- **المبحث الثاني: عرض أهم منتجات مؤسسة سوناريك.**
- **المبحث الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة Sonaric.

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، وهدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سوناريك الأم وهيكلها التنظيمي ومهامها

الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة الأم

نتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ وتطور مؤسسة سوناريك والهيكل التنظيمي لها وكذا عرض الوحدات التابعة لها والموزعة عبر التراب الوطني .

1- تاريخ إنشاء مؤسسة سوناريك (Sonaric) : إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1724560.000 دج وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات: 1992، 1993، 1994 كما يلي:

20.000.000 دج، 150.000.000 دج، 152.000.000 دج على الترتيب.

أهم منتجاتها هي:

➤ مدافئ بمختلف الأنواع.

➤ مطابخ منزلية.

➤ سخانات ماء.

➤ مكيفات الهواء.

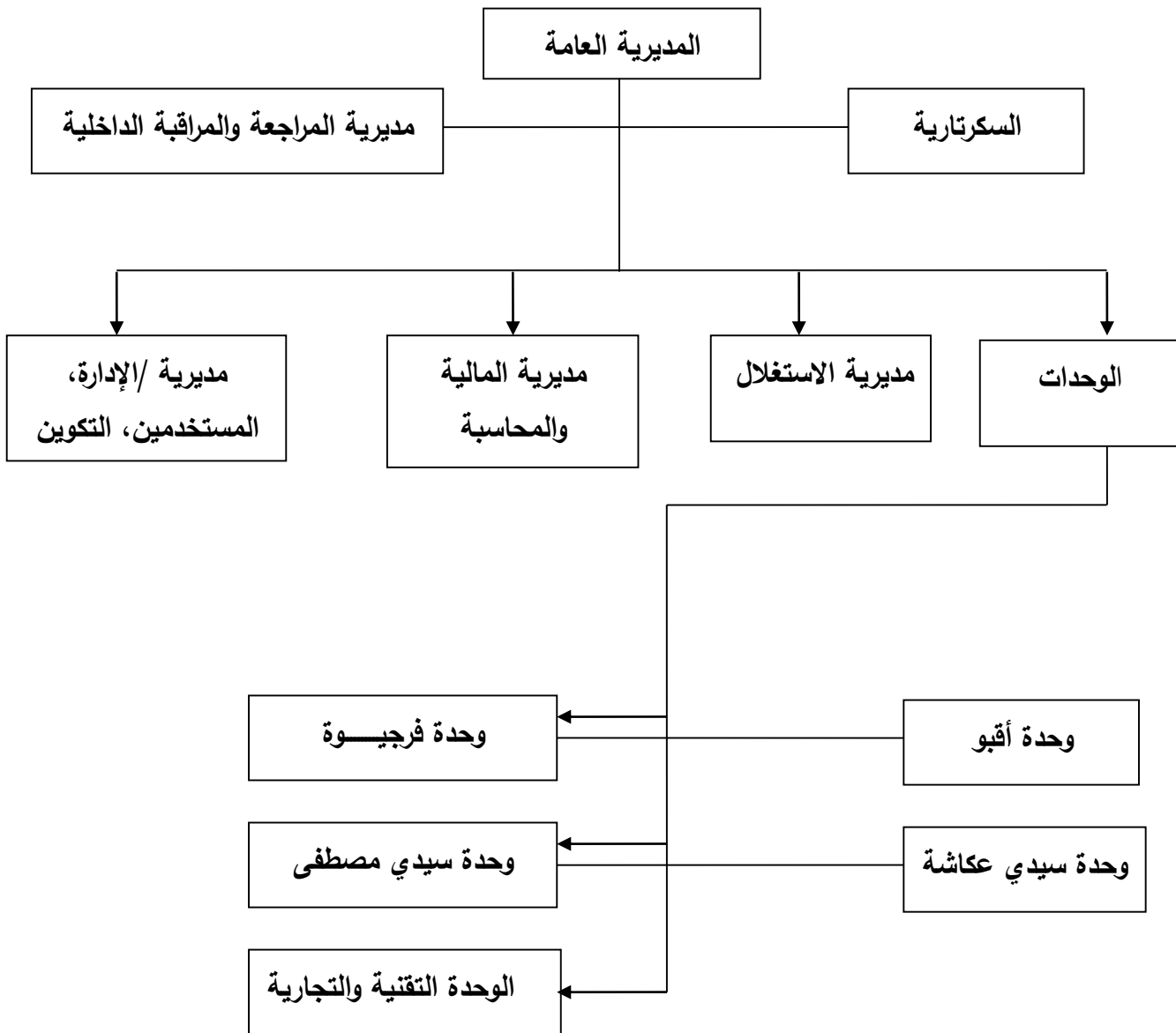
إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية:

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonaric.

الشكل رقم 4 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonaric



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2007.

2- أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية: مؤسسة SONARIC وحدات عبر التراب الوطني تقدر 11 وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل وهي:

أ - وحدة إنتاج المدافئ الغازية والمازوتية ومكيفات الهواء:

- المكان : فرجيوة - ولاية ميله .
- سعر تكلفة المشروع : 79.000.000 دج

ب - وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

- المكان : سي مصطفى - ولاية بومرداس.
- سعر تكلفة المشروع : 42.800.000 دج .

ج - وحدة الوسط التقنية التجارية:

- المكان : جسر قسنطينة - ولاية الجزائر.
- مجموع المبيعات: 10.500.000 دج.

د - الوحدة التجارية / شرق :

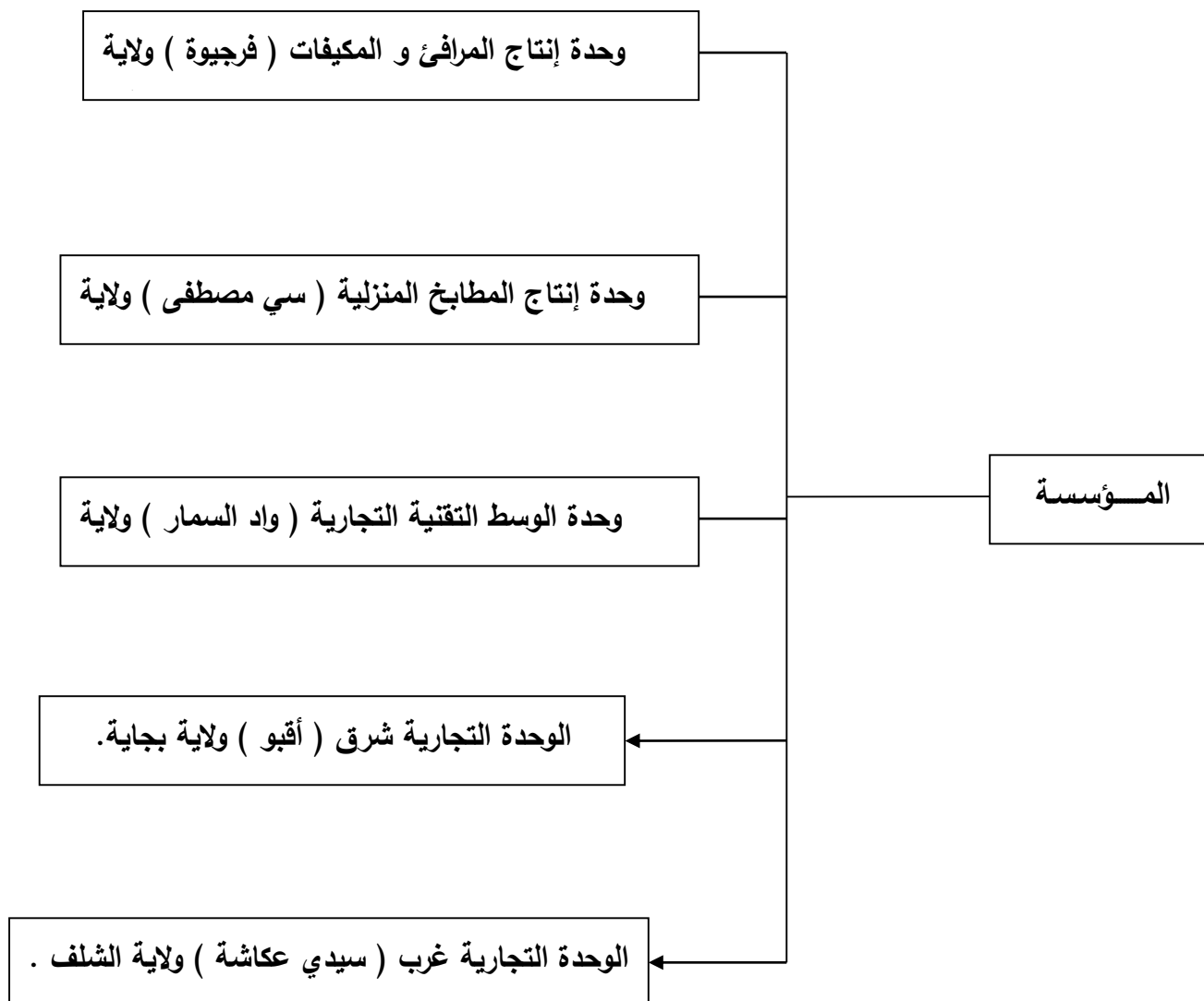
- المكان : أقبو - ولاية بجاية .
- مجموع المبيعات: 19.500.000 دج.

هـ - الوحدة التجارية / غرب:

- المكان : سيدي عكاشة - ولاية الشلف.
- مجموع المبيعات: 36.000.000 دج.

والمخطط التالي يبين الوحدات المكونة للمؤسسة:

الشكل رقم 5 : الوحدات المكونة لمؤسسة Sonaric



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2006.

الفرع الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة الأم:

تتمثل في:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة.
- في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة " المشروع " إلى نهاية " المنتج تام الصنع " أو النهائي.
- فكرة المشروع وأبعاده.

- دراسات جدوليه اقتصادية.
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم.
- تحقيق أعمال مختلفة.
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
- إجراء مفاوضات مع الممولين.
- مراقبة عمليات النقل والتأمين والرسوم الجمركية وتسليم تجهيزات إلى ورشات العمل.
- تركيب وتشغيل التجهيزات.
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس.

المطلب الثاني: التعريف بوحدة SONARIC فرجيوة:

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

الفرع الأول: لمحة عن وحدة فرجيوة وهيكلها التنظيمي

1. لمحة عن وحدة فرجيوة:

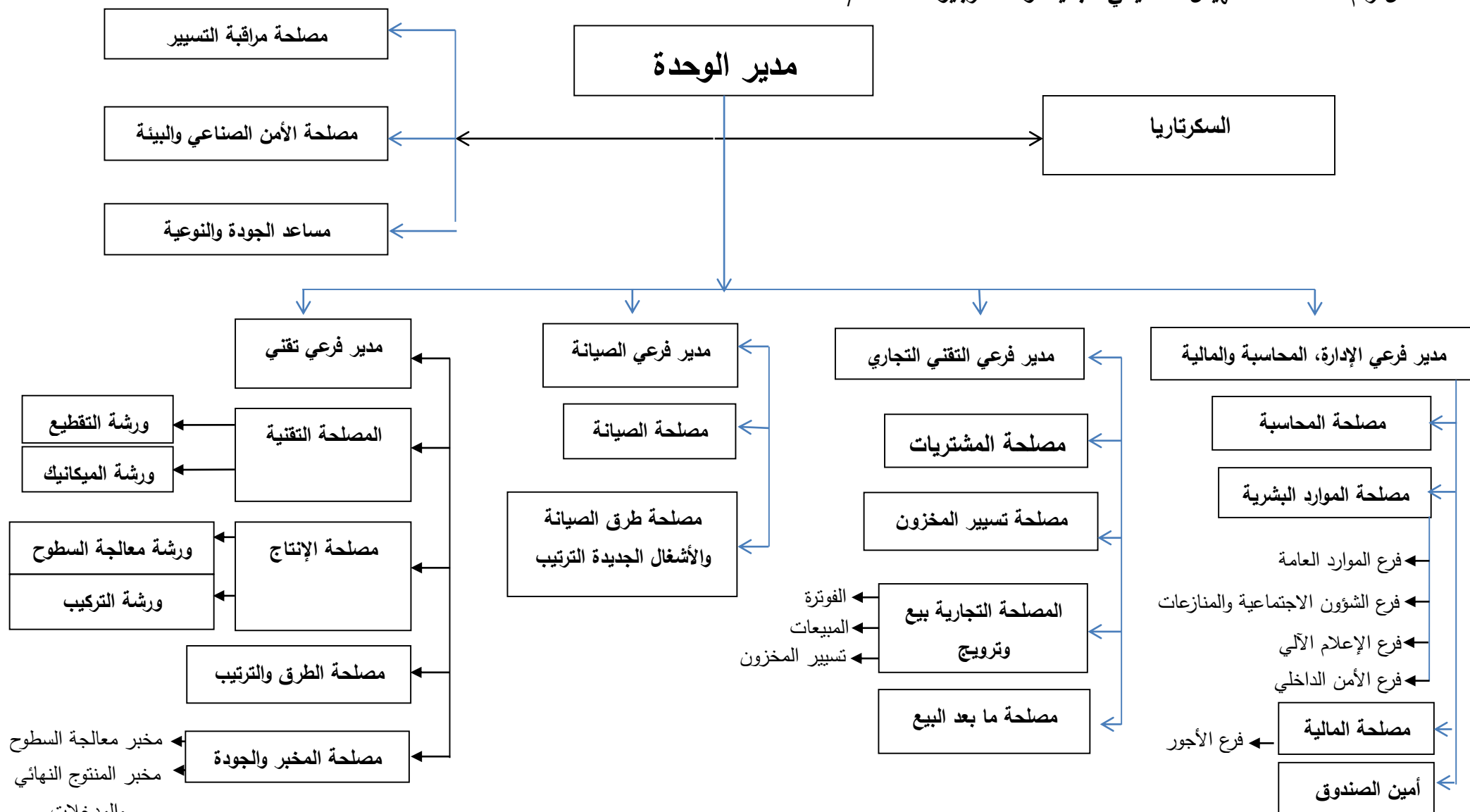
إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجب دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا . وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 234 عاملا.

- **موقعها:** تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، وسطيف من الغرب .

- **مساحتها:** تتربع وحدة SONARIC فرجية على مساحة قدرها 11 هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100م² .

2. الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجية: إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجية على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 6 : مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجيو: 2018/2017



المصدر: المديرية العامة، مؤسسة سوناريك، وحدة فرجيو.

الفرع الثاني: مصالـح SONARIC وحدة فرجيوة وأهميتها وأهداف الوحدة

1. مصالـح وحدة فرجيوة:

تتشكل وحدة فرجيوة من الدوائر والمصالح الآتية :

1- دائرة الإدارة والمالية.

2- الدائرة التقنو-إنتاجية .

3- دائرة التقنو - تجارية.

4- دائرة الصيانة.

5- مراقبة النوعية.

يتأـسـر الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده ويشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

• المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى

تحسين وضعية الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة.

• مراقبة ومتابعة التنفيذ.

• ترأس وعقد الاجتماعات.

• المصادقة على الوثائق المهمة.

• توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط الوحدة.

• العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي: الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم بعدة

مهام:

• استقبال البريد الوارد.

• تسليم البريد الصادر.

• استقبال المكالمات والفاكسات.

• كتابة النصوص والتقارير.

• تسجيل مواعيد المدير.

• حفظ الوثائق السرية.

- استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير.

1- دائرة الإدارة والمالية: يشرف عليها رئيس الدائرة وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح وهي:

أ- **مصلحة الموارد البشرية service ressources humaine**: تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير المورد البشري لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحظيرة والأمن الداخلي.

أ1- المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
 - يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة.
 - يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.
- أ2- والمكتب الثاني خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تامين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية والتعويضات. كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة.

أ3- والمكتب الثالث خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- العطل المرضية، والعطل السنوية.
- إعداد تقارير شهرية عن حركة العمال (العدد-تقسيمهم حسب الدوائر والمصالح، من حيث التصنيف،).
- إعداد شهادات العمل.
- إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي ذلك من وراجل التوظيف (تحرير عقود العمل، محضر التنصيب، توجيه العمال الجدد،).
- إعداد التقرير الشهري للحضور والانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور والانصراف. ومن خلاله يتم التعرف على الغيابات وحساب التأخر لكل عامل.
- تحيين مختلف السجلات الرسمية كسجل المستخدمين وسجل العطل السنوية،
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال.

• تحرير العقوبات.

• أمر بمهمة بالإضافة إلى أعمال أخرى.

4- فرع الأمن الداخلي: يسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على امن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن).

5- الحضيرة: وتتوفر على السيارات والشاحنات التي تستعمل في نقل المنتج وعمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة، بالإضافة إلى الرافعات الشوكية.

ب- مصلحة المحاسبة **service comptabilité**:

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي:

• تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيتها، وتحديد وضعها المالي.

• المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب.

• تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:

- المشتريات ما بين الوحدات.

- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة.

• مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.

• التعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPA بميلة .

ج- المصلحة المالية **service finances**:

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة والتعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPA بميلة .

2- دائرة الإنتاج **département de production**: تشرف الدائرة على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني والحسن لوسائل الإنتاج وطاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، وتتكون هذه الدائرة من:

أ مصلحة التوجيهات:

ب مصلحة الإنتاج: وتتوفر على الورشات التالية

* ورشة تصنيع الصفائح: ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف وصفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.

* ورشة التصنيع: يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات، حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب، وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة.

* ورشة الدهن والطلاء: وبها قسمين هما:

- قسم التنظيف والصقل.
- قسم الطلاء والدهن.

* ورشة التركيب: في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، وبالإضافة، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في وحدات مختلفة " سي مصطفى " ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية، يتم شراؤها من الخارج.

3-الدائرة التقنية التجارية: تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

أ- مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن:

- مخزن المواد الأولية.
- مخزن عتاد الحظيرة.
- مخزن التجهيزات أو المعدات.
- مخزن قطع الغيار.
- مخزن المواد الكيميائية.

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات.....الخ.

1/التموين: من مهامها ما يلي:

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع.
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.

- اتخاذ القرارات بشأن تمويل المخزن.

ب- مصلحة المشتريات **service Achat**:

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق.
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، والنوعية.
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

ج- المصلحة التجارية **service de commercial**: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج وتحسين جودته وازدهار المؤسسة. بالإضافة إلى تسويقه وتتوفر على ثلاث فروع:

1/ فرع المبيعات.

2/ مخزون المنتج النهائي.

3/ فرع خدمات ما بعد البيع.

4- دائرة الصيانة: تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد.
- المعاينة بانتظام واستمرار.
- التبديل المنتظم للقطع.
- أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه.

وتتوفر على ثلاث فروع:

1- مصلحة التوجيهات.

2- ورشة الصيانة.

3- ورشة الصناعة والدهن ومعالجة السطوح.

5 -مراقبة النوعية / تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتقوم بالمهام التالية:

- المشاركة في التنمية الاقتصادية.
- مراقبة المنتجات التامة تقنيا.
- مراقبة المنتجات وتحليل النتائج، والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختبارات دقيقة.

وتتوفر على:

1-المخبر.

2-مراقبة الجودة.

2. أهمية وحدة فرجيوة، أهدافها، وعوامل إنتاجها:

1.2. أهمية وحدة فرجيوة:

تتفرد وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة.
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

2.2. أهداف الوحدة: تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية.
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة.
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة.
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية.
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

3.2. عوامل إنتاج الوحدة:

تتوفر وحدة Sonaric فرجيوة على عدة عوامل للإنتاج هي:

أ - العامل المادي: تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع إلى التنظيف والدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992م.

ب - عامل التمويل: إن التمويل بالمنتجات والمواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا.

ج - العامل البشري: بلغ عدد العمال الكلي لوحدة Sonaric بفرجيوة سنة 2015 234 عامل.

المبحث الثاني: أهم منتجات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم المنتجات التي تنتجها مؤسسة سوناريك وأهم ميزاتها.

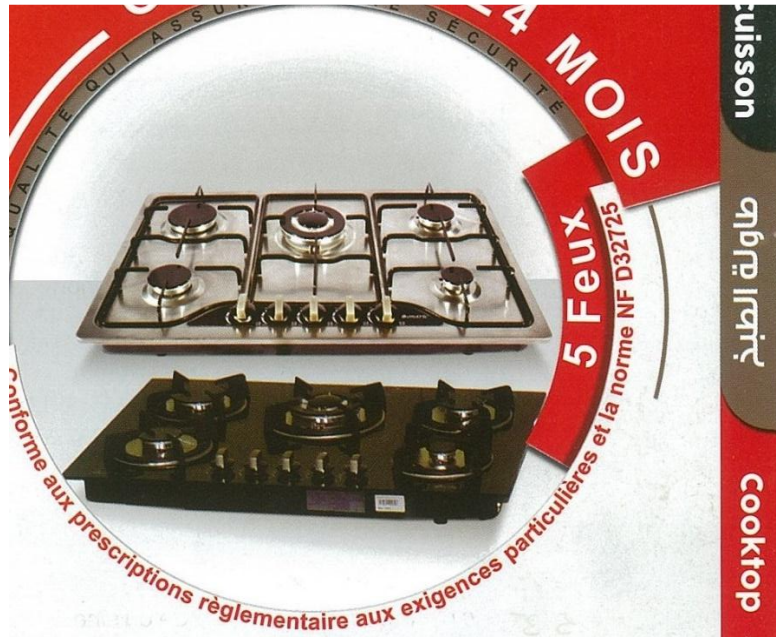
المطلب الأول: آلات الطبخ (tabel de cuisson .cuisinière)

1. طاولة الطبخ: ذات 5 وذات 4 محارق من مادة إينوكس وذات اشتعال كهربائي ومزدوجة الحرارة وفيها نوعين:

ذات 5 محارق:

- Inox: بسعر 26642,44 دج.

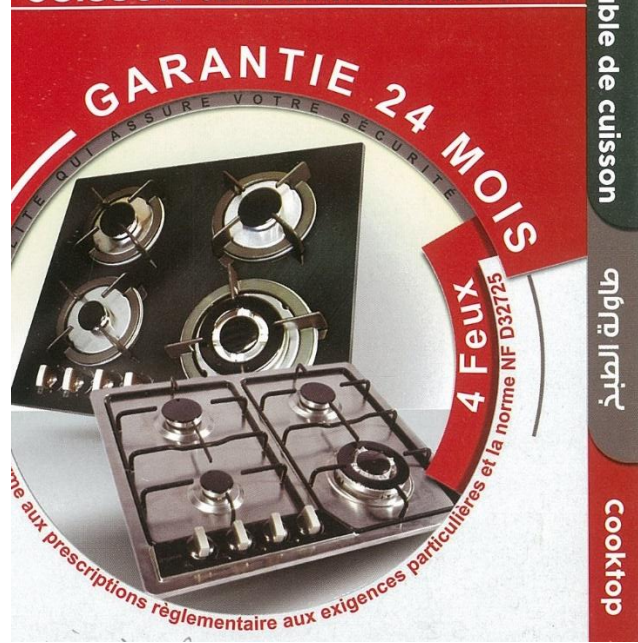
- Noir: بسعر 23758,78 دج.



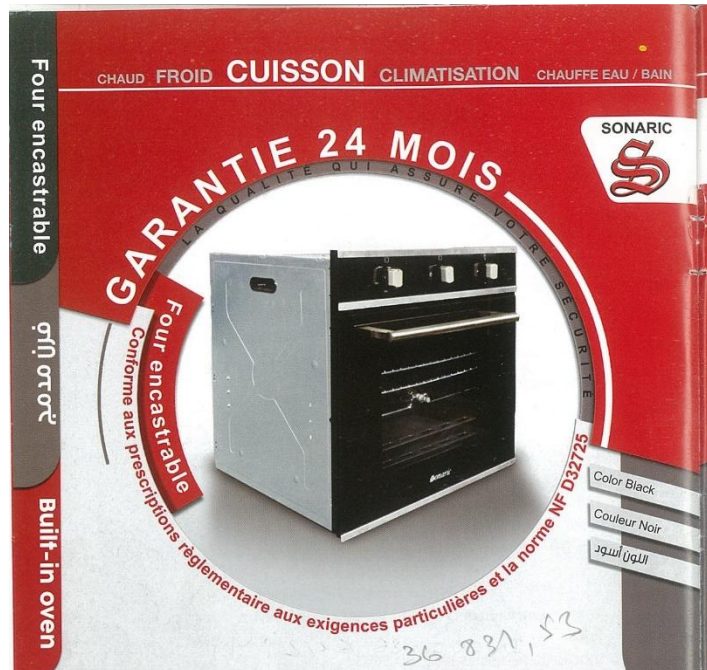
ذات 4 محارق:

- Noir: بسعر 20974,93 د.ج.

- Inox: بسعر 19290,41 د.ج.



2. فرن مدمج: فرن طبخ يحتوي على مشعل سفلي وشواري علوي، ذات لون أسود ومزدوجة الحرارة، مصنوعة من مادة إينوكس وزجاج، وتتوفر معها لوحق تتمثل في: شواية، مصباح، شبكات، سينية. ويبلغ سعرها: 36831,53 د.ج.



3. آلة طبخ: تتمثل مواصفاتها في أنها تحتوي على مشعل سفلي وشواري علوي بالإضافة إلى 4 محارق، ذات لون أبيض ومعدني، مزدوجة الحرارة، لواحقها: شواري، مصباح، شبكات، سينية، درج سخان الأطباق، ويبلغ سعرها: 55055,22 دج.



4. آلة طبخ: وتحتوي على 4 محارق ومشعل سفلي، مزدوجة الحرارة، ذات لواحق: شبكات، سينية، درج سخان الأطباق، مصباح، ويبلغ سعرها: 34587,94 دج.



المطلب الثاني: سخانات الماء

1. سخان ماء:

يتميز بالموصفات التالية: إشعال إلكتروني، ذو سعة 12ل وذو 6ل، اختيار الفصول شتاء/ صيف، كاشف اللهب/ مستشعر حرارة عالية للماء/ مضاد لرجوع الغازات المحروقة، لون أبيض،

- ذو سعة 12ل بسعر: 21308,18 دج.

- ذو سعة 6ل بسعر: 15760,21 دج.



الفصل الثالث:

دراسة حول فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية في مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه-

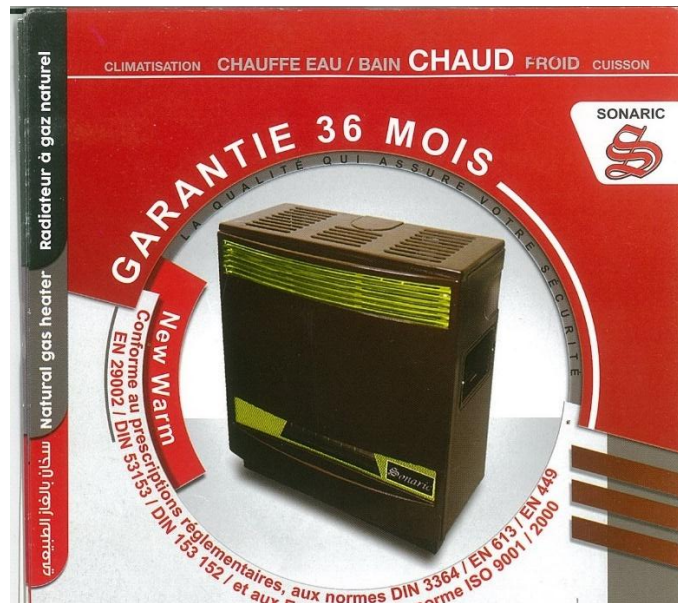
2. سخان الماء شمسي ذو لون أبيض، عدد أنابيب 15، أنابيب مفرغة الهواء ذات مواصفات: زجاج+ أنابيب النحاس + حلقة مضاد الغبار + زعانف الألمنيوم، ويبلغ سعره: 65184,23 دج.



المطلب الثالث: سخانات les radiateurs.

1. سخان بالغاز الطبيعي: وهناك عدة أنواع من السخانات التي يتم إنتاجها في وحدة سوناريك فرجيوه، وتتمثل مواصفاتها في:

- كهربائي ضغطي، يدوي.
- مستويات الطاقة: 6، 7.
- أمن الجهاز: مزدوجة الحرارة، مضاد لتسربات الغازات المحروقة.
- السعر: يتوفر بعدة أسعار حسب المواصفات وتتمثل في:
- 35937,58 دج.
- 30560,54 دج.
- 30780,52 دج.



بالإضافة إلى المنتجات السابقة تقوم مؤسسة سوناريك بإنتاج منتجات أخرى مثل: مكيفات الهواء وأجهزة التلفزيون.....الخ.

المبحث الثالث: دراسة دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية في مؤسسة سوناريك

من أجل معرفة مدى اهتمام مؤسسة سوناريك بالتخطيط المالي وفعاليتها في ترشيد القرارات الاستثمارية، قمنا بإجراء مقابلة مع المحاسب أمين وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة ومنه تحصلنا على مجموعة من الاجابات.

المطلب الأول: عرض وتحديد الإطار العام لدراسة الحالة

بعدما تم التعرف والإلمام بموضوع فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية والتعرف على جميع الجوانب النظرية المتعلقة بهذا الموضوع. قمنا بزيارة مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - من أجل القيام بدراسة الميدانية والتعرف على الموضوع أكثر من الناحية التطبيقية.

ففي المرحلة الأولى من زيارتنا قمنا بالتعريف بالمؤسسة الأم والوحدة التابعة لها - وحدة فرجيوة- فهي مؤسسة صناعية مختصة في إنتاج الأدوات المنزلية بصفة عامة، ضف إلى ذلك معرفتنا الهيكل التنظيمي والمهام الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة.

أما المرحلة الثانية فقد قمنا بالتعرف على أهم المنتجات التي تنتجها وتبيعها مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة- وكذلك التعرف على مختلف الميزات والخواص التي تتميز بها إضافة إلى سعر كل منتج منها.

أما المرحلة الثالثة فما بإجراء مقابلة مع أحد إطارات المؤسسة والمتمثل في المحاسب المدعو أمين وذلك بطرح أسئلة حول أدوات التخطيط المالي المستخدمة في مؤسسة سوناريك وقمنا بتشكيل الاجابات حول لأسئلة المطروحة.

أما المرحلة الأخيرة قد خصصناها للعلاقة بين التخطيط المالي والقرارات الاستثمارية قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة بناء على ما تم التطرق له في الفصل النظري وتمت الإجابة عليه من طرف محاسب.

المطلب الثاني: تحليل متغيرات دراسة الحالة

الفرع الأول: تحليل أدوات التخطيط المالي

1. الموازنة التقديرية:

- هل مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة تعتمد على الموازنات التقديرية؟

كانت الإجابة كالتالي: نعم تعتمد مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة على الموازنات التقديرية في نشاطها وذلك في إعداد المخطط السنوي وتبدأ بإعداد موازنة المبيعات هي الأولى وباعتماد عليها يتم إعداد باقي الموازنات وهي موازنة الإنتاج وموازنة المشتريات ومن ثم موازنة التمويلات على التوالي، ويتم إعداد موازنة المبيعات لتقدير حجم المبيعات الذي تسعى المؤسسة الوصول إليه، ومن ثم يتم تقدير حجم الإنتاج اللازم، وبعد ذلك موازنة المشتريات من أجل توفير كل احتياجات وللزام اللازمة من أجل عملية الإنتاج، وأخيراً موازنة التمويلات من أجل معرفة هل المؤسسة قادرة على تمويل احتياجاتها أم تلجأ إلى الاقتراض من البنوك.

▪ كيف يتم تقدير المبيعات وإعداد موازنة المبيعات؟

كانت الإجابة كالتالي: تعتمد مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على طريقة المبيعات الصغرى، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي للنتائج أخرى 3 سنوات سابقة مع إضافة نسبة معينة تتراوح بين 5% و 10%،

▪ كيف تأثر موازنة المبيعات على باقي الموازنات الأخرى؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم الاعتماد على الموازنة التقديرية للمبيعات في إعداد جميع الموازنات الأخرى فهي أساس عملية إعداد الموازنات التقديرية داخل مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

▪ كيف يتم تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها باستخدام الموازنات التقديرية؟

كانت الإجابة كالتالي: لا بد من وجود انحرافات وعقبات تواجه المؤسسة وتكون خارجة عن الخطة المسطرة من قبلها، ويتم تصحيح هذه الانحرافات عن طريق اعتماد المؤسسة على منهجية في تمويل (عدم وصول إلى انقطاع في التمويل) ذلك لعدم وقوع في نقص المواد الأولية واللوازم وتوقف الإنتاج، الصيانة دورية للآلات وتكون دورية وذلك خلال العطلة السنوية للعمال، أما بالنسبة للمبيعات يصعب التكهّن بها أو مقارنتها بالأرقام الفعلية التي تحققها المؤسسة.

▪ ما هي أهمية الموازنة التقديرية في عملية التخطيط المالي للمؤسسة؟

كانت الإجابة كالتالي: تكمن أهمية الموازنات التقديرية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة من حيث إعداد المخطط السنوي، ويعطي المخطط السنوي رؤية واضحة للمؤسسة خلال السنة المالية المراد دراستها وذلك من خلال تسهيل العمليات وجعل الرؤية أوضح وأسهل من خلال محاولة تقدير الأرقام التي ستحققها المؤسسة وما ستحتاجها من أجل تمويل عملياتها خلال السنة المالية.

2. نقطة التعادل:

▪ كيف يتم رفع كفاءة ودرجة تحقيق الأرباح؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم رفع كفاءة ودرجة تحقيق الأرباح في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ومن خلال طريقتين تتبع إحداها حسب الظروف المتاحة، الطريقة الأولى هي زيادة في الإنتاج وبذلك زيادة المبيعات ما

ينتج عنه زيادة في الأرباح المؤسسة، أما الطريقة الثانية هي تقليل التكاليف الثابتة وذلك من خلال القيام بدراسة فعلية لها ومحاولة التقليل منها من أجل زيادة الأرباح.

■ كيف يتم تقدير حجم المبيعات المحققة للربح من خلال نقطة التعادل؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم تقدير حجم المبيعات المحققة لربح باللجوء إلى محاسبة التكاليف (محاسبة التحليلية)، حيث يمكنها تحديد سعر التكلفة ومن خلالها تتمكن المؤسسة من حساب هامش الربح، وتستطيع تحديد سعر البيع والذي من خلاله تستطيع تقدير كمية المبيعات اللازمة لتحقيق الربح، ويجب أن يكون هناك تناسب بين حجم المبيعات وسعر البيع.

■ كيف يتم تحديد مستوى التشغيل من خلال نقطة التعادل؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم تحديد مستوى التشغيل في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بالرجوع إلى نقطة التعادل وذلك من خلال النظر إلى مدى استخدام التكاليف الثابتة في هيكل التكاليف المؤسسة، وتؤدي زيادة صغيرة في المبيعات ينتج عنها زيادة كبيرة في الأرباح، أي أن مستوى استخدام التكاليف الثابتة هو الذي يحدد مستوى التشغيل في المؤسسة.

■ كيف يتم تخطيط الأرباح في المؤسسة باستعمال نقطة التعادل؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم تخطيط الأرباح في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بعدة طرق مختلفة وتتمثل فيما يلي:

✓ تحديد المبيعات لتحقيق أرباح مستهدفة: ويتم ذلك من باستخدام معادلات نقطة التعادل من خلال تحديد كمية وقيمة المبيعات الواجب بيعها لتحقيق أرباح مستهدفة أو أرباح كنسبة معينة من المبيعات.

✓ تحديد المبيعات لتحقيق نسبة ربح معينة: من خلال استخدام معادلات التعادل يمكن مساعدة الإدارة في تخطيط الأرباح عن طريق تحديد قيمة وحجم المبيعات الواجب بيعها لتحقيق نسبة أرباح معينة من المبيعات.

✓ تحديد التعادل عند أحجام مختلفة: يمكن عن طريق استخدام تحليل التعادل احتساب صافي الربح عند أحجام مبيعات مختلفة (فعلية أو متوقعة) بدون إعداد قائمة الدخل، بما يساعد الإدارة في تخطيط الأرباح.

✓ تحديد هامش الأمان: يعرف هامش الأمان بأنه مقياس يوضح العلاقة بين المبيعات التقديرية أو الفعلية ومبيعات التعادل، ويستخدم هذا المقياس للتعرف على مقدار هامش الأمان المتوقع في ظل خطة المبيعات التقديرية المعدة عن فترة قادمة، فكلما زادت المبيعات التقديرية المتوقعة أو المبيعات الفعلية عن مبيعات التعادل كلما زاد هامش الأمان.

▪ كيف يتم معرفة الحد الأدنى من الإنتاج والمبيعات اللازمة لعدم تعرض المشروع للمخاطرة؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم معرفة الحد الأدنى من الإنتاج والمبيعات بالرجوع إلى القوائم المالية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، والمتمثلة في الموازنات والميزانية التقديرية، وحساب النتائج.

3. تخطيط الاستثمارات الرأسمالية:

▪ كيف يتم تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عن طريق الحصول على الأصول طويلة الأجل التي ستساعد المؤسسة على العمل بكفاءة أكبر من قبل وبتكاليف أقل، ويتم الحصول على هذه الأصول طويلة الأجل بطريقتين إما عن طريق استخدام الاحتياطات الخاصة للمؤسسة أو عن طريق اللجوء إلى القروض عن طريق البنوك.

▪ كيف يساعد تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في توسع المؤسسة؟

كانت الإجابة كالتالي: يساعد تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في توسع المؤسسة عن طريق اختيار أفضل البدائل الاستثمارية المتاحة بالنسبة للمؤسسة والتي تكون بأقل مخاطرة وأكبر ربح ممكن، أما بالنسبة لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة فهي مؤسسة عمومية ولا يمكنها القيام باستثمارات خارجية وتكون كل استثماراتها داخلية وتتمثل في العتاد والآلات الحديثة التي تساعد على توسع نشاطها بالصورة أفضل.

▪ ما هي الخطوات التي تقوم بها المؤسسة من أجل المفاضلة بين المشاريع بالرجوع إلى تخطيط الاستثمارات الرأسمالية؟

كانت الإجابة كالتالي: تقوم مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بالخطوات التالية من أجل المفاضلة بين المشاريع وذلك من خلال القيام بإعداد الدراسات عن البدائل الممكنة، ومن ثم المقارنة بين البدائل من حيث الدخل والإنفاق أو التكلفة والعائد واختيار البديل الأفضل واختيار البديل الأفضل، والخطوة الأخيرة هي تنفيذ البديل الأفضل فبعد اتخاذ القرار فإن المسؤولين في المشروع يقومون بالمباشرة في التنفيذ وتشمل ما يلي: إعداد الدراسات الفنية أي دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية، والدعوى للتقدم بعروض التنفيذ الفعلي.

▪ كيف يتم رفع كفاءة ودرجة تحقيق الأرباح؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم رفع كفاءة ودرجة تحقيق الأرباح في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة من خلال تقليل من التكاليف وزيادة في الإيرادات، مما يعني أن تقوم المؤسسة بمحاولة تقليل التكاليف قدر الإمكان خاصة الثابتة منها وفي المقابل زيادة الإيرادات من أجل ضمان الحصول على أكبر ربح ممكن أن تصل إليه المؤسسة خلال نشاطها.

■ هل تساعد تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في اتخاذ القرارات خاصة بالمؤسسة وكيف يتم ذلك؟

كانت الإجابة كالتالي: نعم تساعد الاستثمارات الرأسمالية في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية، وذلك لأن القرارات الرأسمالية يتم اتخاذها في الوقت الحالي، تحدد مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها المستقبلية لعدة سنوات قادمة بمعنى أن قرارات الإنفاق الرأسمالي تلعب دورا حيويا في النجاح طويل الأجل لكثير من الوحدات الاقتصادية.

4. تخطيط الاحتياجات المالية:

■ ما هي القرارات المتخذة من قبل الإدارة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية من أجل توفير مختلف الاحتياجات المالية للمؤسسة؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم اتخاذ مختلف قرارات الاحتياجات المالية من قبل مجلس الإدارة وهو الذي يقرر قيمة هذه الاحتياجات المالية وذلك من خلال النظر إلى قيمة الأرباح المحققة خلال السنة، وكذلك يقرر المجلس نسبة الأرباح الموزعة.

■ كيف تؤثر زيادة مستوى المبيعات على الاستثمار في أصول الإنتاج في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية ؟

كانت الإجابة كالتالي: تؤثر زيادة مستوى المبيعات على الاستثمار في أصول الإنتاج عن طريق استحداث المنتجات وتطويرها وذلك من خلال تطوير العتاد والآلات المستخدمة في عملية الإنتاج وبالتالي وجود مشاريع توسعية جديدة.

■ كيف تساهم معرفة الاحتياجات المالية المسبقة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

كانت الإجابة كالتالي: تساعد معرفة الاحتياجات المالية المسبقة المؤسسة في معرفة مدى قدرتها على الوفاء بديونها وكذلك هل ستكون قادرة على الدخول في مشاريع توسعية جديدة أو استثمارات جديدة أو استحداث منتجات جديدة، أو إدخال منتج جديد للسوق.

■ ما هو أساس عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية؟

كانت الإجابة كالتالي: هناك أسلوبان تعتمد عليهما مؤسسة سوناريك وحدة فرجية في التنبؤ بالاحتياجات المالية وهما أسلوب النسبة المئوية وأسلوب الانحدار الخطي البسيط، واستخدامهما يعتمد على توفر عدد من الشروط معينة والتي بدونها يفقد الأسلوب قيمته كأداة للتنبؤ ومن هذه الشروط هو وجوب توفير علاقة معينة بين المتغيرات وعلاقة في الأسلوب وبشكل خاص العلاقة السببية وعلاقة والاستقرار والثبات.

تحليل:

من خلال دراستنا لموضوع فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية وبعدما قمنا بإجراء مقابلة مع محاسب الشركة، من خلال طرح الأسئلة السابقة، حيث تبين لنا من خلال إجابات السابقة أن مؤسسة سوناريك تعتمد في نشاطها على التخطيط المالي وأدواته وذلك من أجل ضمان إعطاء رؤية واضحة للمؤسسة خلال السنة المالية المراد دراستها ورفع درجة وكفاءة تحقيق الأرباح، وقد لاحظنا أن مؤسسة سوناريك تعتمد على الموازنات التقديرية في نشاطها، وفي الأخير يمكن القول أن مؤسسة سوناريك تعتمد على التخطيط المالي في نشاطها السنوي.

الفرع الثاني: تحليل القرارات الاستثمارية في مؤسسة سوناريك

- ما هي أهم الاستثمارات التي قامت بها مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة في آخر خمس سنوات الأخيرة؟ كانت الإجابة كالتالي: أهم الاستثمارات التي قامت بها مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة خلال آخر خمس سنوات هي إدخال 3 منتجات جديدة إلى السوق وتتمثل في: سخان الماء بالطاقة الشمسية، استحداث مدفئة بالغاز الطبيعي، المرجل الحائطي.
- سخان الماء بالطاقة الشمسية: وقد تميز بإضافات جديدة ومواصفات حديثة، ويعتمد على الطاقة الشمسية.
- المدفئة بالغاز الطبيعي: تم تحديثها وإدخال عليها تعديلات جديدة منها تصغير في الحجم من أجل ملائمتها في الأماكن الصغيرة، وكذلك مواصفات أخرى حديثة وكذلك اختلاف في السعر عن السعر القديم.
- المرجل الحائطي: هو آخر منتج تم إدخاله إلى سوق من طرف مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة في آخر فترة من 5 سنوات أخيرة.

▪ هل تفكر مؤسسة سوناريك في إضافة استثمارات جديدة في المستقبل؟

كانت الإجابة كالتالي: وتعتزم مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة على إدخال منتجات جديدة إلى السوق خلال عام 2023 ولأعوام الموالية لها وذلك بإدخال منتجات جديدة واستحداث منتجات أخرى بمواصفات حديثة، ولكن اصطدمت مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بالقرارات الوزارية التعسفية التي تعرقل إدخال منتجات جديدة إلى السوق، حيث من بين الشروط عدم استيراد موارد أجنبية بنسبة أكبر من 40%، وشرط أن تكون باقي القيمة من الموارد المحلية.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرع الأول: العلاقة بين التخطيط المالي والقرارات الاستثمارية

1. الموازنات التقديرية:

■ كيف تساهم الموازنات التقديرية في تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها؟

يتم تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها من خلال الرجوع إلى الموازنات التقديرية عن طريق اعتماد المؤسسة على منهجية في التمويل، وصيانة دورية تكون خلال العطلة السنوية، بالنسبة لموازنة المبيعات يكون صعب التكهن ومقارنتها بالأرقام الفعلية التي تحققها المؤسسة.

■ دور الموازنات التقديرية في تحديد مصادر الربح والمراكز المريحة؟

يتم تحديد مصادر الربح والمراكز المريحة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عن طريق إعداد الموازنات التقديرية بالنسبة الأصول والخصوم وجدول حساب النتائج ومن خلالها يمكن تحديد الربح من خلال المبيعات المحققة والتكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج.

■ كيفية تحديد أسباب الخسارة بالرجوع إلى الموازنات التقديرية؟

يتم تحديد أسباب الخسارة بالرجوع إلى الموازنات التقديرية عن طريق:

- معرفة إذا كانت هناك انحرافات عن المسار المخطط له.
- بالرجوع إلى موازنة المبيعات يتم دراسة وتحديد كافة العوامل والمتغيرات التي كان لها تأثير على المبيعات.
- معرفة إذا كانت المؤسسة قد فقدت نسبة من مبيعاتها نظرا لعدم تلبية المؤسسة للطلبات الزائنة في الوقت المناسب.

2. نقطة التعادل:

■ برجع إلى نقطة التعادل ما هي أهم النقاط أو الزوايا التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل توسيع عمليات المنشأة؟

- تبين سعر التكلفة الذي تستطيع عنده المؤسسة الحصول على الربح.
- محاولة تخفيض سعر التكلفة من أجل ضمان تحقيق أكبر ربح ممكن.

■ كيف يساعد تحليل التعادل الإدارة على اتخاذ قرارات استبدال اليد العاملة بالتكنولوجيا المتطورة؟

تعتمد على تحليل تكاليف اقتناء آلة جديدة ومتطورة تعمل بدل العمال، وذلك بالنظر إلى عدة جوانب التي تتمثل فيما يلي:

- أقساط اهتلاك الآلة.
- طريقة الشراء تمويل ذاتي أو عن طريق البنوك حيث إذا كان البنك تتحمل فوائد أخرى.
- من خلال تحليل التعادل إذا كانت تكاليف الآلة أقل من تكاليف اليد العاملة تقوم المؤسسة باتخاذ القرار المناسب باستبدال الآلة بدل اليد العاملة، ولعكس صحيح إذا كانت تكلفة الآلة أكبر من تكلفة اليد العاملة تقوم بإلغاء الاستبدال.

3. تخطيط الاستثمارات:

- كيف يتم تحديد المشروعات الاستثمارية التي يمكن للمؤسسة قبولها بالرجوع إلى تخطيط الاستثمارات الرأسمالية؟

وذلك عن طريق القيمة المضافة، وتكون مفاضلة من حيث المنتج الذي يحقق أكبر قيمة مضافة تعود بالربح على المؤسسة. وتكون ذات تمويل ذاتي وذلك بالرجوع إلى تخطيط الاستثمارات الرأسمالية أي الحصول على استثمارات طويلة الأجل.

- كيف يتم تحديد مصادر الأموال اللازمة لتمويل المقترحات الاستثمارية؟

يتم تحديد المصادر اللازمة لتمويل المقترحات يكون انطلاقاً من الرجوع إلى خزانة المؤسسة، ومدى إمكانية تغطية تمويل الاقتراحات الاستثمارية، وفي حالة عدم قدرتها تلجأ إلى قروض طويلة الأجل.

4. تخطيط الاحتياجات المالية:

- ما هي القرارات المتخذة من أجل توفير مختلف الاحتياجات المالية للمؤسسة؟

- تحديد مصادر التمويل اللازمة.

- التنبؤ بمختلف الاحتياجات.

- كيف تؤثر زيادة مستوى المبيعات على الاستثمار في أصول الإنتاج؟

تؤثر زيادة المبيعات على الاستثمار في استحداث الآلات جديدة ومتطورة، وزيادة في أجور العمال ومنح مكافآت تحفيزية للعمال، والتوسع في المشاريع.

- كيف يتم معرفة الاحتياجات المالية المسبقة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

تساهم معرفة الاحتياجات المالية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث كلما كانت هذه الاحتياجات كبيرة تسمح للمؤسسة بالتوسع في نشاطها وإدخال منتج جديد إلى السوق.

تحليل:

من خلال طرحنا مجموعة من الأسئلة حول دور أدوات التخطيط في ترشيد القرارات الاستثمارية وبالاعتماد على الإجابات السابقة لاحظنا أن مؤسسة سوناريك وحدة فرجية تساعدنا أدوات التخطيط المالي في معرفة أسباب الانحرافات والخسارة التي تتعرض لها المؤسسة وهي تعتمد بالأخص على الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية من أجل ضمان اتخاذ أفضل البدائل الاستثمارية التي تحقق أفضل ربح وأقل التكاليف للمؤسسة سوناريك.

مناقشة الفرضيات:

على ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة، وكذلك التساؤلات الفرعية سيتم اختبار صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة وفقاً للنتائج المتوصل إليها.

مناقشة الفرضية الأولى: تفسر مدى فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية وهو ما تم إثباته في الفصل الثاني من خلال أن التخطيط المالي يهتم بالإعداد المسبق لأي عمل والذي يضمن جمع البيانات والمعلومات ودراساتها وتحليلها وهذا ما يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليها ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات الاستثمارية.

مناقشة الفرضية الثانية: تتمحور حول مساهمة الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات الاستثمارية، حيث تم إثباتها خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية، حيث وجدنا أن الموازنات التقديرية تساهم بنسبة كبيرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

مناقشة الفرضية الثالثة: تدور حول مساهمة نقطة التعادل في اتخاذ القرارات الاستثمارية، حيث تم إثباتها خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سوناريك، حيث تبين لنا أن نقطة التعادل هي أداة من أدوات التخطيط المالي تساهم في اتخاذ القرارات الاستثمارية للمؤسسة.

مناقشة الفرضية الرابعة: تتمحور حول مساهمة تخطيط الاستثمارات الرأسمالية في ترشيد القرارات الاستثمارية من خلال الدراسة الميدانية أثبتنا أن تخطيط الاستثمارات الرأسمالية تساهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تكمن أهمية هذا الفصل كونه الأساس الذي تقوم عليه هذه الدراسة ككل، حيث يهدف إلى جمع المعلومات المتوفرة والتي تستخدم في الدراسة، وقد ركزنا في هذا الفصل على تقديم مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة لولاية ميلة من خلال عرض الهيكل التنظيمي لها ومعرفة مهامها وأهدافها، ومن ثم بيان دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية خلال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، وذلك بعرض وتحليل مختلف الأسئلة التي تم طرحها في المقابلة ومناقشة الفرضيات التي تطرقنا لها في هذه الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع فعالية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية في المؤسسة الاقتصادية، تبين لنا أن التخطيط المالي هو إحدى الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة، فهو يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة فهو تنبؤ وتقدير مسبق لجميع المبالغ والإجراءات المالية داخل المؤسسة، بشكل يضمن لها الحفاظ على مواردها واستغلالها بشكل فعال وكفاء، فالتخطيط المالي تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها الاستثمارية الهامة التي تضمن استمرارها وتحقيق أهدافها، من أهم الوسائل التي يقوم عليها التخطيط المالي هي الموازنات التقديرية، نقطة التعادل، تخطيط الاستثمارات الرأسمالية، مما يسمح للمؤسسات بالوقوف على الانحرافات التي قد تحصل وتصحيحها في الوقت المناسب وتجنب وقوعها مستقبلاً،

ومن هنا يتضح لنا دور اتخاذ القرارات في المؤسسة فهي تحدد وضعية المؤسسة اتجاه حالة معينة والحكم عليها ومن ثم اختيار البديل المناسب لأهداف المشروع من بين عدة بدائل، وعليه فإن التخطيط المالي باستخدام أدواته يساهم في اتخاذ القرارات وترشيدها.

وفي الأخير نتمنى أننا وفقنا بالإحاطة ولو بقليل بموضوع دراستنا من كل الجوانب، وإذا تركنا جانباً من الجوانب فهذه ميزة من ميزات البحث العلمي، أي الاستمرارية لذا نطلب من زملائنا الطلبة مواصلة المسيرة في هذا المجال.

النتائج:

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي نهدف منها الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم التوصل إلى جملة من النتائج تتعلق بالجانب النظري والتطبيقي، يمكننا إيجازها فيما يلي:

- التخطيط المالي هو عملية التنبؤ وتقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة، باستخدام مجموعة من الأدوات لتحقيق الأهداف المسطرة.
- يساعد التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- أن الموازنات التقديرية من بين أهم أدوات التخطيط المالي، حيث من خلالها يتم تحليل الانحرافات ومن ثم تحدي أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تعتمد مؤسسة سوناريك وحدة فرجية علي التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها الاستثمارية.
- أن عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية تتطلب وجود تخطيط مالي دقيق يركز على العديد من الأدوات أهمها الموازنات التقديرية، نقطة التعادل، تخطيط الاستثمارات الرأسمالية.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها وبناءا على فرضيات يمكننا تقديم جملة من التوصيات كالآتي:

- العمل على إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التخطيط المالي وإعداد مختلف القوائم المالية لأنهم مسؤولين عن تنفيذها.
 - ضرورة توعية المسؤولين بأهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية.
- تطوير البحث في مجال التخطيط وأدواته وهذا ما يمكن المؤسسة من اختيار البديل الأمثل ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة المراجع العربية:

الكتب:

1. أحمد زكريا صيام، مبادئ الاستثمار، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
2. اسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2012، .
3. إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي . الإدارة المالية. دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
4. أيمن الشنطي، وآخرون، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م/ 1431 هـ .
5. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دارا لنهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان2.
6. جهاد همّام، دارة الاستثمار (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، دار المجد للنشر، الأردن، 2016.
7. خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
8. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات، 2010.
9. خري مصطفى كتانه - مدخل إلى إدارة الأعمال - دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن شارع الملك حسين.
10. خيرى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير، الطبعة الأولى، 2007م.
11. دريد كامل ال شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، اليازوري، الاردن، الطبعة العربية 2009.
12. دريد كامل أل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع 2007. 2009.
13. دريد محمد أحمد، الاستثمار قراءة في المفهوم و الأنماط والمحددات، دار أمجد، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
14. رندة جميل، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار أمجد، الطبعة الأولى، 2016.
15. زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، 1999.
16. سالم صلال الحسنوي، أساسيات الإدارة المالية، دار المدينة الفاضلة .
17. محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
18. سيد سالم عرفة، دراسة جدوى المشروعات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
19. سيد سالم عرفة، إدارة المخاطر الاستثمارية، دار الراية، لأردن 2009.
20. زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، 1999.

21. سيد عليوة، إعداد الخطط الإستراتيجية، مكتبة الجزيرة، مصر، الطبعة الأولى.
22. شقيري نوري موسى، وآخرون، إدارة الاستثمار، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
23. صلال راهي الحسنوي، الاستثمار والتمويل في الأسواق المالية، دار الصادق الثقافية لطبع والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2017 .
24. طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، اليازوري، جامعة الموصل، 2007.
25. عبد الباري درة، د. محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
26. عبدالله عبدالله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي صنعاء، الطبعة الثانية، 2013.
27. عدنان تايه النعيمي، د أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، اليازوري .
28. عدنان تايه النعيمي، د. أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي إتجاهات معاصرة، دار اليازوري.
29. فاطمة بدر، د. معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
30. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 1434/2013.
31. قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
32. كاظم جاسم العيساوي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع، دار المنهج.
33. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ الإدارة المالية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، دار المسيرة لنشر والتوزيع.
34. مبارك بن سليمان بن محمد آل سليمان، أحكام التعامل في الأسواق المالية المعاصرة، دار كنوز إشبيليا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
35. محسن العيادي، الاستثمار بالعملة الأجنبية، دار أمجد، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
36. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل لنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
37. محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
38. محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م.
39. مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
40. مصطفى مدوكي، عموميات حول التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
41. مفتاح شابون، الجدوى الاقتصادية للقرارات الاستثمارية، مصراته، ليبيا، 2018.
42. منير إبراهيم هندي، الأوراق المالية وأسواق رأس المال، جامعة الاباما الأمريكية، كلية التجارة 1993.

المقالات:

1. بن صوشة تامر، دور الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرار الاستثماري، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، مجلد 20، 2019.
2. جمام محمود، أ. أميرة دباش، أثر الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، مارس 2017.
3. عبد الرحيم عباس موسى، التدريب وأثره على اتخاذ القرار الإداري الرشيد، المجلة الإلكترونية الشاملة، العدد التاسع والعشرون، جامعة ببشة، كلية الأعمال، 2020.
4. علي مكيد، أنسيمة أمر ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد العاشر.

الرسائل والأطروحات:

1. حمداني زهرة، إشكالية تدويل الخطر المالي وأثره على الأسواق المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2011/2012.
2. حياة زيد، دور التحليل الفني في اتخاذ قرار الاستثمار بالأسهم دراسة تطبيقية في عينة من أسواق المال العربية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص الأسواق المالية والبورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.
3. خالد أحمد القصاص، استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية، رسالة مقدمة لنيل متطلبات درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013/2014.
4. زينب رضوان على، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012/2013.
5. سليم بن رحمون، أثر الإفصاح المحاسبي على جودة القرارات الاستثمارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2018/2019.
6. سليمان عبد الحكيم، دور جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد قرار الاستثمار في ظل النظام المحاسبي والمالي الجديد دراسة حالة مؤسسة اقتصادية الجزائر. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، محاسبة، قسم العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2020.

7. عماد مصطفى عامر علي، دور الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في اتخاذ قرارات الاستثمار بالمصارف السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017.
8. فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة 2011.
9. فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، دراسة حالة شركة سوناطراك، ماجستير، جامعة الجزائر، 2016/2015 .
10. محمد باقر كرجي، قياس مستوى الإفصاح المحاسبي في تقارير المالية على وفق المعايير المحاسبية الدولية والقواعد المحلية وأثره على قرارات الاستثمار، رسالة مقدمة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير، في علوم المحاسبة، قسم محاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.
11. نمري نصر الدين، دور الموازنة الاستثمارية ودورها في ترشيد الإنفاق الاستثمارية "دراسة حالة مشروع كهربية السكك لصاحبة الجزائر العاصمة"، مذكرة مقدمة ضمن نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008.
12. يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في شركات المفعلة في اتخاذ المفاولين في قطاع غزة - ماجستير - الجامعة الإسلامية، 2015.

مطبوعات جامعية:

1. براهيم بن حراث حياة، سياسة وإستراتيجية الاستثمار، مالية المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020/2019 .
2. سليمة نشنش، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار الاستثماري المالي، الملتقى الدولي صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة الجزائر، يومي 14، و 15 أفريل، 2009.
3. شلال، د. قرومي حميد، محاضرات في الإستراتيجية و التخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2017/20216.
4. صلعة سمية، مطبوعة دروس في مقياس المؤسسة والأسواق المالية، 2018/ 2017.

5. عبد القادر شريف غياض، فيروز رجال، الموزانات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009.

قائمة المراجع الأجنبية:

1. Beysul aytac ،Cyrille mandou ،Investissement et financement de l'entreprise ، De boeck supérieur.
2. Charleshormgren ،stanfarduniversity ،etd'autres, contrôle de gestion et gestion budgétaire ،édition.
3. jack broyles ,financial management and real options ،wiley ،c2003.
4. Michal poix de du choix d'investissement, Groupe eyrolles, France, .2006
5. Samikshas ،the objectives and importonceof financialplanning for organizationyourarticaleretrievd , 10-04-2017 Edited.