

## المحور الرابع: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرار

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية.

ثانياً: مراحل القرار المالي .

ثالثاً: القرارات المالية.

رابعاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية.

خامساً: علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي.

### علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرار

تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، بحيث تشمل القرارات المالية كل من قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح.

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية.

وقبل ذلك نود التطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار، ثم مفهوم القرار المالي؛

#### 1- مفهوم عملية اتخاذ القرار

- ✓ القرار هو تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين بندين.
- ✓ عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.
- ✓ تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأساس الإدارة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد عن قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة.

ومن واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي:

- ✓ الاختيار
- ✓ توافر البدائل
- ✓ الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك
- ✓ الوقت
- ✓ الموارد المادية والبشرية المتوفرة للمنظمة

✓ البيئة الداخلية للمنظمة ( مناخ العمل)

✓ البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية

## 2- مفهوم القرار المالي

لتوضيح مفهوم القرار المالي يمكننا تقديم التعاريف التالية:

✓ هي القرارات المتعلقة بالمسائل المالية بشأن حجم الأموال التي يتم استثمارها لتمكين

الشركة من إنجاز الأهداف النهائية من نوع الأصول التي سيتم شراؤها وتوزيع الدخل

الثابت ومسائل أخرى مماثلة في القرارات المالية.

✓ كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (مادية ومالية)، بهدف

تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى الأرباح، وبالتالي المساهمة في تعظيم قيمة

المؤسسة.

ويمكن وصف مضمون المنهج الحديث للإدارة المالية، أي منهج اتخاذ القرارات بشكل

الأسئلة التالية، التي تطرحها الإدارة المالية والتي تلتزم بالإجابة عليها ضمن نشاطها اليومي في

شركات الأعمال، وهي:

❖ ماهي كمية الأموال التي ينبغي على الشركة أن تستخدمها لمواصلة عملياتها التشغيلية؟

حجم الاستثمار المتاح.

❖ ماهي الموجودات التي ينبغي على الشركة الحصول عليها ؟ أي شكل الموجودات

المستخدمة وقيمتها.

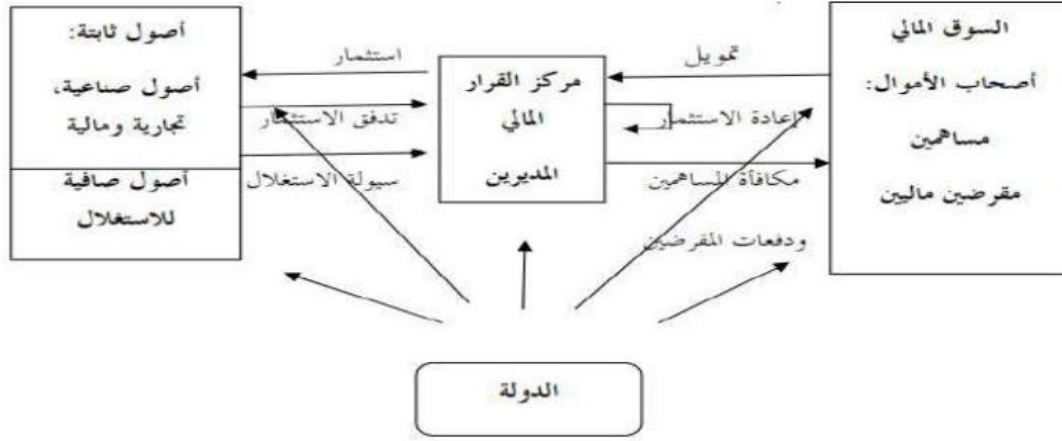
❖ ماهي الطريقة المناسبة التي من خلالها تستطيع الشركة الحصول على الأموال ؟ أي

هيكل التمويل الأمثل.

❖ ماهي الطريقة التي تتصرف بها الإدارة المالية بشأن أرباحها ؟ أي سياسة توزيع

الأرباح.

ويمكن تمثيل القرارات المالية في الشكل الموالي:



ثانيا: مراحل القرار المالي .

وتتمثل في المراحل التالية:

### 1- تحديد المشكلة:

إن تحديد أو التعرف على الموضوع أو المشكلة التي تحتاج الى اتخاذ القرار تعد خطوة بالغة الأهمية لاتخاذ قرار سليم وقد تمثل المشكلة في منشأ ما بكيفية تعظيم الأرباح بينما تمثل في منشأة أخرى في كيفية استثمار رؤوس الأموال وقد تكون بالنسبة في تحديد أفضل المشروعات للمجتمع.

### 2- تحديد مختلف البدائل الممكنة:

بعد التحديد الدقيق للمشكلة يتطلب الأمر إعداد وتحديد مختلف البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وما ينجر عنها من منافع أو خسائر، وبمعنى آخر، تحديد القرارات التي يمكن الاختيار بينها والتي تكون مجموعة البدائل الممكنة.

### 3- جمع المعلومات

إن عملية جمع المعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالجة المشكلة بشكل القاعدة الأساسية في المعالجة المطلوبة إذ أن وفرة المعلومات والبيانات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب لوفرته تعد حصيلة الرئيس التي يقوم عليها متخذ القرار في استنباط الحلول المناسبة من خلال استخدام أساليب العلمية في تحليل ملائم لتلك البيانات والمعلومات والمتوفرة لدى متخذ القرار.

#### 4- تقييم البدائل:

في هذه المرحلة تقوم الإدارة ببذل مجهود كبير عند تقييم البدائل مع بعضها البعض، لا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حدة ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، أي تقديم النتائج أما إيجابية أو سلبية واستبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من إيجابياته، وهنا لا بد من كل مؤسسة أن تكون لها معايير للمقارنة والتقييم.

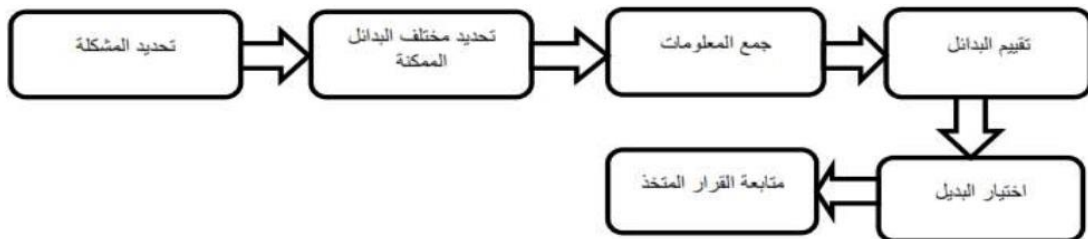
#### 5- اختيار البديل المناسب :

إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب المراحل في القرار الإداري حيث إن تحديد الأصل من البدائل والاستبعاد لغير صالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وخبرته ومهاراته

#### 6- متابعة القرار وتنفيذه :

هنا يتم تنفيذ القرار من قبل أشخاص آخرين غير اللذين أعدوه ولا بد من التعاون وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، ومتابعته لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها.

ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:



### ثالثا: القرارات المالية.

وتضم كل من : قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح، وهي بالتفصيل كما يلي:

#### 1- قرارات الإستثمار:

الاستثمار هو تخصيص أو توزيع أموال الشركة في هيكل استثماراتها، ويعني اختيار هيكل استثمارات الشركة، وكيفية توزيع هذه الاستثمارات بين استثمارات قصيرة الأجل ( الموجودات المتداولة )، وإستثمارات طويلة الأجل الموجودات الثابتة )، وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة، ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لتأثيره على سيولة وربحية الشركة.

ويعتبر قرار الإستثمار من أهم وأصعب وأخطر القرارات التي تتخذها الإدارة بالمشروع فهي ذات تأثير على بقائه وإستمراره ونموه ولا تقتصر هذه الإستثمارات على الأصول الثابتة فقط وإنما أيضا الزيادة في الأصول المتداولة والمترتبة على الإستثمار

تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها عادة إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد وقرارات استثمارية طويلة الأمد.

أ- القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد : تدور هذه المجموعة في الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء مهم من حركة الإستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية، وينحصر في تحديد حجم الإستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والإستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي، لإرتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية، وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، ولذلك القرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الإقتصادي الأمثل لحجم الإستثمار في الموجودات المتداولة.

ب- القرارات الإستثمارية الطويلة الأمد : تهتم هذه المجموعة بالإنفاق الإستثماري الطويل الأمد والمتمثل بالإستثمار في الموجودات الثابتة، والمعروف أنها تعتبر من أخطر

وأصعب أنواع القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الإستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عواد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال، وليس من السهولة التخلص منه عندما تم عملية الاستثمار فيه.

## 2- قرارات التمويل:

يعرف قرار التمويل أنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل، أي تحديد مزيج مناسب للتمويل يتكون من تمويل قصير الأجل، وتمويل طويل الأجل، وتمويل بالملكية وتمويل بالدين، يجعل كلفة التمويل في حدها الأدنى وبما يعظم ثروة المساهمين أي تعظيم قيمة المؤسسة، وهو الهدف الأساسي لكل قرار من قرارات الإدارة المالية، وأن قرار التمويل يتعلق باختيار الهيكل المالي للشركة، ويعني ذلك تحديد نسبة التمويل من تمويل قصير الأجل ومن تمويل طويل الأجل، وكذلك تحديد المزيج المناسب للتمويل من التمويل بالدين والتمويل بالملكية، ويعني التمويل بالملكية احتجاز أرباح الشركة وإعادة استثمارها وهو تمويل داخلي، وإصدار الأسهم العادية وهو تمويل خارجي.

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن:

✓ توفيرها في الوقت المناسب

✓ توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.

✓ توفيرها بأقل تكلفة ممكنة

✓ استثمارها في المجالات الأكثر فائدة

## 3- قرارات توزيع الأرباح.

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعاً ثالثاً من القرارات وهي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح.

وتمثل الأرباح الموزعة التدفق النقدي الذي يحصل عليه المساهمون كعائد على استثماراتهم في أسهم الشركة، وتمثل هذه الأرباح دخلاً جارياً ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين، لذلك فإن مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها له تأثير مباشر على سعر السهم في السوق المالية، ويتضح

من ذلك أن قرار توزيع الأرباح على المساهمين يعتبر واحد من أهم قرارات الإدارة المالية في الشركة، كما أن الوجه الأخر لهذا القرار أي احتجاز الأرباح يرتبط بقرار التمويل والاستثمار في الشركة.

رابعاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية.

#### 1- البيئة الخارجية :

تتضمن البيئة الخارجية العديد من المكونات كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمنافسين والموردين والعملاء وغيرها، وتتأثر كل من الشركة والقرارات المتخذة فيها بكل تأكيد بهذه العوامل جميعاً، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكل هذه المؤثرات والتعامل معها بعقلانية ثم اتخاذ القرار الذي يعد ملائماً.

#### 2- البيئة الداخلية :

تتضمن العديد من المكونات كالمناخ التنظيمي وحجم المؤسسة وعدد العاملين فيها وطبيعة تخصصاتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وغيرها، وتختلف البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية من حيث السيطرة، فبينما لا يكون للمنشأة سيطرة كبيرة على بيئتها الخارجية، نجد أن سيطرتها على البيئة الداخلية تعتبر قوية، مما يعني توافر إمكانية تحسين هذه البيئة بما يخدم عملية اتخاذ القرار.

#### 3- تأثير متخذ القرار :

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكوناته الشخصية، وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئة مختلفة كالأوضاع العائلية، أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

#### 4- مواقف اتخاذ القرار :



تتعلق بدرجة تأكد الإدارة ومتخذ القرار من النتائج المترتبة عن إتخاذه، ويقصد بالموقف كافة العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والتي تؤثر عليها، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكافة هذه الظروف وفهم كيفية تأثيرها على إتخاذ القرار من كافة جوانبه.

#### خامسا: علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي.

تعد عملية اتخاذ القرارات جزء من عملية التخطيط إلا أنها لا تعد بديلا لها، أو تتعادل معها، فعملية التخطيط هي الأعم والأشمل، بينما عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية الفرعية التي تختص بالتعامل مع البدائل واختيار أفضلها.

والتخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين، ويسير طبقا لقواعد معينة، خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات في القواعد، وأخير بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

وعندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، عليهم أن يختاروا بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، وبالتالي تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية، وحتى عندما تتوقف خطة من الخطط لسبب أو لآخر، فليس أمام الإدارة إلا أن تبحث عن الخطة البديلة الأكثر قربا للموقف المستجد، وهذا في حد ذاته يتطلب القرار السليم.