

إستراتيجية، والتخطيط المالي

محاضر رقم 2-3-4

مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس في العلوم التسيير (ادارة
المالية)

استاذ محاضر أ: هشام حريز

المحور الثاني: ماهية التخطيط المالي

أولاً: التعريف وأهمية التخطيط المالي:

1- التعريف التخطيط المالي:

هناك عدة التعاريف عرفها الباحثين لتخطيط المالي نذكر منها:

التعريف (1): التخطيط المالي يعني التهيؤ و الاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، و فيما بين المؤسسة و المحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة أخرى.

التعريف (2): نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لتحديد الأهداف المالية و محاولة تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة، و هو يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة و نفقاتها، كما يمتد لادخار استخداماتها.

التعريف (3): التخطيط المالي بأنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين و التي تتضمن تقديرات و تنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف و إيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة، و يعمل التخطيط على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها و بين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها، و كذا إيجاد توازن بين الأصول و بعضها البعض و الخصوم فيما بينها.

من خلال التعاريف السابقة فان التخطيط المالي هو ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير في المستقبل و التوقع المبني على تحليل الماضي و استقراء المستقبل إلى جانب أنه عملية جمع البيانات و المعلومات و دراستها و تحليلها ليتمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم و اختيار أفضل البدائل المتاحة.

2- أهمية التخطيط المالي:

يمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهره و الذي يعد أسلوباً جيداً لتوزيع الموارد و استغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهداف المنشأة كما يساعد في تقادي الوقوع في ضائقة مالية قد تكلف المؤسسة الكثير و انطلاقاً من هذا سوف نتطرق إلى أهمية التخطيط المالي في النقاط التالية:

- تحديد حجم الأموال التي سوف يحتاج إليها المشروع لتنفيذ الخطط و البرامج التشغيلية المختلفة .
- تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المشروع و خارجه .
- تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة و تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال و ما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة .

- تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في أعمال المشروع .
- التعرف على التأثير الناتج عن قرارات الاستثمار و التمويل و العائد التي تتخذها المنشأة .
- التعرف على المشاكل و العقبات التي يمكن أن تعترض المشروع.
- وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مراقبة العمليات الفعلية مع الخطط المرسومة و بالتالي و بواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات غير الطارئة و البحث عن أسبابها و العمل على تصحيحها هذا إن كان الخطأ في التنفيذ أما إذ تبين أن الخطأ من الخطة الموضوعة فعلى المدير المالي تعديل الخطة لتناسب مع العمليات .
- وضع السياسات المالية التي يجب على جميع الأقسام أتباعها.
- وضع الإجراءات و القواعد الواجب تنفيذها من كل قسم لتحقيق السياسات المالية للمنشأة.
- محاولة اكتشاف الانحرافات و تصحيحها.
- تقييم السياسات و المقترحات المقدمة.

و ما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة أنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة و مدتها و مصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها، و أن عدم إتباع المنشآت الاقتصادية للتخطيط المالي يؤدي بها إلى الفشل و الزوال و لقد ازدادت أهمية التخطيط المالي و نتيجة توسع المنشآت و تعدد أعمالها.

ثانيا: أهداف ومراحل التخطيط المالي:

1- أهداف التخطيط المالي:

من أهم أهداف التخطيط المالي ما يلي:

- 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 و الوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء و البيع و الإنتاج. ليحقق التعاون و التكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المشروع.
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة ، و بالأوقات المناسبة بحسب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات .
- إمكانية مواجهة الظروف الطارئة و التي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل و رسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة .

- تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة و الآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية و التي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة على نتائج أعمال المشروع.
- استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة و توجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع .
- تدعيم المركز المالي للمشروع بما يحقق لجميع المتعاملين معه التوقيت المناسب للتدفقات النقدية فلا يؤجل دفع المستحقات مثلا كما يتيح الفرصة للمشروع بان يعطي العملاء فرصا من الائتمان تشجعهم على التعامل معه و زيادة ثقتهم بمركزه المالي .
- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها و بأقل ما يمكن من تكلفة.
- التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.
- تأطير السياسات و الإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد و وحدات العمل و مراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحسين قدرة الإدارة المالية على تحليل و ترتيب الأولويات و التركيز في اتخاذ القرار.
- تحسين اتجاهات العمل يوفر للمؤسسة الأدوات و الأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، و تجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، و يجعلها تبحث عن كل ما هو متميز.
- تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت و الجهد، و عليه فانه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل.
- تسهيل عملية الرقابة و زيادة فاعليتها و ذلك من خلال تمكينها من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.

2- مراحل التخطيط المالي:

باعتبار التخطيط المالي هو جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة فان مراحل التخطيط تنطبق على مراحل التخطيط المالي و يمكن ذكرها على الشكل التالي:

- **تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية:** و هي تشمل الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة استخدام عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المؤسسة، و يتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة و قصيرة الأمد، و يمكن وضع أهداف فرعية أخرى.

إعداد السياسات المالية: تعرف على أنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، و ذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية و الإمكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة،

و بالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة و متناسقة و منسجمة في أهدافها مستتبطة من الإستراتيجية العامة و تخدم أهدافها، و يتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات و يهمل أخرى. ومن أمثلة هذه السياسات :

- سياسة اختيار مصادر الأموال
- سياسات استخدام الأموال
- سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية
- سياسة منح الائتمان و التحصيل
- سياسة توزيع الأرباح
- سياسة الرقابة على استخدام الأموال

ومن الضروري أن تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة و مع الأهداف الموضوعية لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف و ليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف .

إعداد الموازنات التخطيطية: تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة و تقييم الأداء. و الموازنة التخطيطية هي خطة عمل شاملة و مفصلة و معبر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم و تنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، و ذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

مرحلة تكوين الإجراءات و القواعد المالية: يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنات التخطيطية و الأهداف و السياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية و هذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية... الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع و أقسام و وحدات المؤسسة حسب اختصاص و مهمة كل منها.

توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل و كذلك السياسات والإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال و الظروف

3- العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط

- وضوح الأهداف.
- كفاءة الجهاز الإداري المخطط .
- توفر المعلومات اللازمة للخطة

- مشاركة العاملين في إعداد الخطة
- كفاءة الجهاز الإداري المنفذ
- التكامل و التنسيق: التكامل يعني التوحيد بين خطط النشاط المختلفة بحيث تعمل كلها ككل متكامل نحو تحقيق غرض واحد. أما التنسيق فهو تحقيق وحدة الغرض أو التصرف. والتكامل نحتاج إليه في مرحلة إعداد الخطة، أما التنسيق ففي مرحلة تنفيذ الخطة.
- المرونة: أي أن تتناسب الخطة و تتماشى مع الظروف و يمكن تعديلها إذا اقتضت الظروف.
- الرقابة و تتبع الأداء .

ثالثاً: أنواع و أدوات التخطيط المالي:

1- أنواع التخطيط المالي:

هناك عدة معايير يمكن على أساسها تقسيم التخطيط المالي.

1-1- معيار المدة:

- تخطيط طويل الأجل : يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية . وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية :

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.
- البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.
- كيفية سداد القروض المختلفة.
- إمكانية الاندماج مع الشركات الأخرى.
- وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية و الميزانيات التي تغطي فترات زمنية قصيرة الأجل و التي تعد ترجمة للأهداف و السياسات التي تشتمل عليها الخطط المالية طويلة الأجل.
- **تخطيط قصير الأجل:** هذا النوع عكس التخطيط طويل الأجل فهو لا يحتاج إلى مدة زمنية طويلة و يتصف بالدقة و الوضوح لسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة و من الأمثلة على ذلك هو الموازنة العامة السنوية للدولة.

1-2- معيار استعمال الخطة:

- **خطة وحيدة الاستعمال (خطة مؤقتة):** و هي الخطة التي تستعمل فقط مدة واحدة لمعالجة مشكلة طارئة.

- خطة متكررة الاستعمال (غير مؤقتة): و هي الخطة التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع التي وضعت من أجله و تمتاز بسهولة تنفيذ العمل.

3-1- معيار درجة الشمول للخطة:

- خطة شاملة: و هي الخطة التي تشمل جميع الأعمال ضمن خطوط عريضة.

- خطة جزئية: و هي الخطة التي تغطي نشاطا واحدا من أنشطة المشروع.

2- أدوات التخطيط المالي:

شمل التخطيط المالي عدة أدوات تخطيطية منها الموازنات التقديرية (تخطيط السيولة) ، و تحليل التعادل (تخطيط الربحية) ، كذلك تخطيط الهيكل التمويلي.

1-2- الموازنات التقديرية:

- تعريف الموازنة التقديرية: الموازنات التقديرية هي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف و سياسات الإدارة العليا في المؤسسة، و توضع بشكل إجراءات و نتائج تعد مسبقا على مستوى المؤسسة ككل، و تتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات فرعية ضمن كل قسم.

- أهداف الموازنة التقديرية:

تحقق الموازنة التقديرية مجموعة من الأهداف هي:

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية و ربحية.
- إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها و توقع أحداث المستقبل.
- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
- إيجاد معايير محددة و معقولة 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 بالمطلوب منه تحقيقه.
- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.
- تقييم الموقع المالي المتوقع من حيث السيولة الربحية و النشاط و المديونية.
- تقدير الاحتياجات المالية و المصادر الأنسب لها.

- أنواع الموازنات التقديرية:

أ- الموازنات التقديرية للمبيعات:

تعد موازنات المبيعات حجر الزاوية في وضع موازنة الاستغلال و هي تشمل على المبيعات التقديرية لفترة الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، كما تعتبر أساس و منطلقا لإعداد باقي الموازنات الأخرى، هذه الموازنة تتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، و هذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة، و تتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية: تحديد الهدف من التقدير، يجب أن تقسم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة، جمع البيانات و المعلومات و تحليلها تحليلا علميا و استخلاص النتائج.

أما أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات فهي تنقسم إلى كيفية و أخرى كمية.

فالأساليب الكيفية تمثل مجموعة من الطرق الموضوعية البسيطة التي تحتاج إلى مهارات و خبرات علمية تتركز بالدرجة الأولى على الحدس و التخمين و من المعتاد اعتماد المؤسسة على أكثر من طريقة في التنبؤ. و تضم الطرق التالية: دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة، طريقة جمع تقديرات وكلاء و مندوبي البيع، اللجنة الاستشارية، طريقة دلفي.

أما الأساليب الكمية تعتبر النماذج الرياضية أدق أسلوب للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة و ذلك بشرط إعادة النظر في البيانات المستخدمة فيها على فترات دورية و أهم هذه النماذج الرياضية هي تحليل السلاسل الزمنية باستخدام طريقة المربعات الصغرى و كذلك تحليل الانحدار.

و عموما فان تصميم موازنة المبيعات يختلف حسب ظروف المؤسسة، حيث لا يوجد تصميم موحد يمكن اعتماده في جميع المؤسسات.

ب-الموازنات التقديرية للإنتاج:

تحدد الموازنة التقديرية للمبيعات كمية و قيمة المبيعات التي ينبغي تحقيقها، و لابد من تحويل هذه التقديرات إلى تقديرات الإنتاج، حيث تشمل الموازنة التقديرية للإنتاج تقدير كمية الإنتاج خلال فترة الموازنة، في حين أن موازنة الإنتاج هي الأساس الذي من خلاله يتم إعداد الموازنات التقديرية للمواد الأولية، الأجور المباشرة، التكاليف الصناعية غير المباشرة.

و عليه فان مسؤولية إعداد موازنة الإنتاج تقع على عاتق إدارة الإنتاج التي عليها تقديم موازنة متكاملة للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار متطلبات موازنة المبيعات و الطاقة الإنتاجية المتاحة (الآلات و القوى العاملة) و يتم تحديد الاحتياجات من الإنتاج وفق المعادلة التالية:

كمية الإنتاج التقديري = المبيعات + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة.

ج- الموازنات التقديرية للمشتريات:

الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيتم شرائها بالكميات المطلوبة، و في الأوقات المناسبة و بأقل تكلفة، و نظرا إلى أن التقلبات الموسمية و المدة المطلوبة من أجل بالمواد فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد و يتطلب الأمر أن تكون تكلفتها أقرب ما يمكن من الحجم الأمثل لأن زيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكاليف إضافية.

د- الموازنة التقديرية للمصاريف الإدارية و التسويقية:

إن المصاريف الإدارية هي تلك المبالغ التي تنفقها إدارة المؤسسة من أجل ضمان تسيير كافة الأقسام و المصالح التي تتكون منها المؤسسة، حيث يتم وضع هذه التقديرات من قبل الإدارة العليا و أن جميع هذه المصاريف تعتبر مصاريف ثابتة، فعلمية وضع تقديراتها تعتبر سهلة أو بسيطة نسبيا و تستعمل في الغالب الطريقة التاريخية في هذا المجال، و من أهم المصاريف الإدارية هي: رواتب الموظفين، الضرائب و الرسوم، مصاريف الاتصال، التأمين، الإيجار، نفقات النقل، و باقي المستلزمات الضرورية لانجاز أعمال السكرتارية.

أما التكاليف التسويقية فإنها تمثل تكلفة أداء الوظائف و العمليات المتعلقة بإيصال المنتجات و البضائع و الخدمات من المؤسسة إلى المستهلك و تتمثل في: رواتب و أجور رجال البيع و مسؤولي المعارض، تكاليف الإشهار و الإعلان و الأبحاث التسويقية و دراسة السوق، تكاليف تخزين البضائع و المنتجات التامة، تكاليف التعبئة و التغليف و التوزيع للمنتجات التامة الصنع، تكاليف تحصيل المبيعات الآجلة.

هـ - الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية:

تمثل الموازنة النقدية التخطيط بالمقبوضات و المدفوعات النقدية عن فترة الموازنة، كما أنها تلك الخطة التي توضح الموارد النقدية تبعا لمصادرها المختلفة و أيضا أوجه استخدام تلك الموارد النقدية، حيث أن الموازنة النقدية تهدف إلى تحديد قيمة و كمية الاحتياجات النقدية المتاحة اللازمة للحفاظ على استمرارية نشاط المؤسسة.

إن هذه الموازنة تصور لنا مكونات هذه المقبوضات و المدفوعات و أوقات الدفع و القبض و بذلك تستطيع المؤسسة معرفة مقدار السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، و هذا ما يساعدها في تحديد موقفها اتجاه التزاماتها فإذا كانت مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها فعليها البحث عن مصادر تمويل و في الأوقات المناسبة و بأحسن الشروط و بأقل تكلفة ممكنة، أما إذا كان العكس فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة النقدية و عليها التفكير في كيفية استثماره و عدم تركه مجمد، فالمؤسسة التي تحترم التزاماتها و تؤديها حين استحقاقها، تستطيع أن تكسب ثقة المتعاملين معها و تحافظ على سمعتها في الأوساط المالية و التجارية و كذلك عند المقرضين و الموردين و الزبائن.

و- الموازنة التقديرية لحساب النتائج:

تعتبر من الأساليب التي يستعملها المدير المالي في التخطيط و هي بمثابة كشف يتضمن الإيرادات و النفقات التقديرية خلال فترة مالية قادمة، كما يهدف أيضا لمعرفة مقدار الأرباح المتوقعة خلال الفترة القادمة و كيفية التصرف بها إما أن توزع على المالكين أو يتم تدويرها لاستعمالها في التمويل.

تهدف الموازنة التقديرية لحساب النتائج لتقدير قيمة الدخل المتوقع أو الأرباح الصافية خلال الفترة المقبلة المخطط لها كما أنها تقوم بتقييم المصروفات التي تدفعها المؤسسة على الإنتاج و الإيرادات المحققة خلال الفترة القادمة، أيضا تقوم بتقييم أوجه الدخل و تحديد استخدامات الأموال المتاحة في المؤسسة.

2-2- تحليل التعادل (تخطيط الربحية):

إن من أهم الأهداف الرئيسية للإدارة المالية و أحد مؤشرات النجاح و الاستمرارية في المؤسسة هي الأرباح، و ازدادت أهميتها نظرا لأنها أحد مصادر توسيع المشروعات و تمويل المخططات المالية، و نظرا لهذه الأهمية التي تحتلها الأرباح كان لابد من الإدارة المالية أن تقوم بإعداد تخطيط للأرباح بما يتماشى و الخطط الأخرى للمؤسسة، و لهذا الغرض هناك عدة أساليب لتخطيط الأرباح أهمها تحليل التعادل.

- تعريف تحليل التعادل:

هو أحد الأساليب المعتمدة في التخطيط فهو يمكن المؤسسة من التنبؤ بالأرباح المتوقع تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات.

و أيضا تحليل التكاليف و الإيرادات مقارنة بمستوى المبيعات، و يقوم تحليل التعادل أساسا على رسم العلاقة بين التكاليف و الإيرادات عند مستويات النشاط المختلفة، و يعد هذا التحليل من الأساليب المهمة في الإدارة المالية خصوصا فيما يتعلق بتسعير المنتجات و تحديد كميات الإنتاج اللازمة لتحقيق مستوى معين من الأرباح.

- عناصر تحليل التعادل:

يعتمد أسلوب تحليل التعادل على عنصرين من التكاليف هما:

أ- **التكاليف المتغيرة:** تتمثل عناصر التكاليف المتغيرة في البنود التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم النشاط الذي يتقدم زيادة أو نقصانا و بنفس النسبة، فالعلاقة إذا بين حجم النشاط و حجم التكاليف المتغيرة علاقة طردية.

ب- **التكاليف الثابتة:** و يقصد بها التكلفة التي تظل ثابتة في فترة قصيرة مهما تغير مستوى النشاط في حدود المدى الملائم، فدالة التكلفة الثابتة تأخذ شكل خط مستقيم موازي للمحور الأفقي، و حيث أن التكلفة الثابتة في إجمالها لا تتغير مع تغير حجم النشاط فان متوسطها متغير، أي يزيد متوسط التكلفة الثابتة للوحدة مع انخفاض حجم النشاط و العكس صحيح.

2-3- تخطيط الهيكل التمويلي:

- **تعريف الهيكل التمويلي:** يقصد بالهيكل التمويلي توليفة مصادر التمويل التي اختارتها المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية، و يتكون هذا الهيكل من مجموعة من العناصر التي تمثل جانب الخصوم في الميزانية سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أم كانت قصيرة الأجل و سواء كانت أموال دين (اقتراض) أو أموال ملكية.

و يعرف الهيكل التمويلي أحيانا بالخطة المالية للمؤسسة و ذلك نظرا لطبيعة تكوين مصادر التمويل طويلة الأجل مثل: السندات، قروض طويلة الأجل، الأسهم الممتازة و حقوق الملكية.

- مميزات الهيكل التمويلي المناسب:

أ- **الربحية:** فيجب أن يعود الهيكل المالي للشركة بالنفع عليها عن طريق الأصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالي مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة.

ب- **القدرة على الوفاء بالدين:** فيجب أن لا يتجاوز اقتراض الشركة الحد الذي يهدد قدرتها على الوفاء بالالتزام بهذه القروض، و في نفس الوقت يجنب الملاك أي تكاليف إضافية.

ت- **المرونة:** بمعنى عدم اتصاف الهيكل المالي للمشروع بثباته طيلة الخطة التي تم وضعها، فعليه أن يتميز بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال تبعا للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال و بأقل تكلفة ممكنة.

ث- **الرقابة:** يجب أن يتضمن الهيكل المالي أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة الرقابة على إدارة الشركة.

- محددات الهيكل التمويلي:

هناك عدة عوامل التي تؤثر على تشكيل الهيكل التمويلي و التي يمكن حصرها فيما يلي:

أ- **حجم المؤسسة:** أشارت العديد من الدراسات إلى أن حجم المؤسسة له تأثير على نسبة الإقراض داخل الهيكل التمويلي، وقد قدمت هذه الدراسات عدة أسباب لوجود علاقة ايجابية بين حجم المؤسسة و الاقتراض، أولاها أن احتمالات الإفلاس تنخفض في المؤسسات ذات الحجم الكبير، كما أن المؤسسات الكبيرة تملك إمكانية اللجوء إلى الأسواق المالية و تستطيع الاقتراض بشرط أيسر.

ب- **سيولة الأصول:** كلما ازدادت سيولة الأصول كلما أمكن الاعتماد على القروض مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بالإضافة إلى أن سيولة الأصول هنا ذات أهمية خاصة في تحديد استحقاقات الديون فهي تؤثر على

نسبة الديون في الهيكل التمويلي، فكلما كانت أصول المؤسسة أقل سيولة كلما كانت أقل مرونة في مقابلة الالتزامات الثابتة سواء بالنسبة للفائدة أو لأصل الدين.

ت-**المرونة**: يجب أن تكون الخطة المالية للشركة مرنة بصورة كافية حتى يمكن تعديل مكونات الهيكل التمويلي بمعنى أنه إذا أرادت الشركة تحقيق الاستخدام الأمثل لأموالها فعليها أن تكون في الوضع الذي يمكنها من إحلال أي شكل من أشكال التمويل، فإذا ما توافرت المرونة هذه زادت قوة المشروع في المساومة ضد التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال.

ث-**المخاطر المالية**: يرتبط الخطر المالي بالقرارات المالية من المؤسسة، بحيث عندما يقوم الهيكل التمويلي للمؤسسة على تمويل الاحتياجات المالية لها بالأموال الخاصة بالكامل فإنها لا تتعرض للخطر المالي، أما إذا كانت القروض تمثل جزءا من الهيكل التمويلي للمؤسسة ففي هذه الحالة يظهر الخطر المالي أين يؤدي استخدام هذه القروض إلى زيادة التقلبات في عائد المساهمين، و احتمال عدم القدرة على تسديد الديون، و بالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الهيكل التمويلي الذي يعظم من قيمتها، و يعمل على التقليل من المخاطر المالية.

ج-**درجة استقرار المبيعات**: ترتبط درجة استقرار المبيعات بنسب الاقتراض ارتباطا مباشرا، فعندما تزيد درجة استقرار المبيعات و الإيرادات، تتمكن المؤسسة من دفع التزاماتها الثابتة على القروض بأقل درجة من الخطر، و ذلك بخلاف إذا كانت المبيعات و الإيرادات تتعرض لتقلبات مستمرة حيث تجد المؤسسة صعوبة في دفع هذه الالتزامات.

المحاضرة الثالثة: القرار الإداري

أولاً: التعريف وأهمية القرار الإداري

1- تعريف القرار الإداري

هناك عدة التعاريف لقرار الإداري نذكر منها :

تعريف (1): بأنه الإختيار المدرك ببين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها .

التعريف(2): بأنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هذه معين .

-التعريف (3) الإختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية ، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة على أن يكون ذلك الإختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ .

التعريف (4): بأنه " عملية إتخاذ القرار تعني الغختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معن دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن إتخاذه " .

التعريف (5): إن إتخاذ القرارات هي العملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المؤسسة ، وإتخاذ القرارات ليس فقط عنصرا مهما لوظيفة التخطيط فقط ، بل هو التحريك الفعلي لوظائف المدير الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.... وغيرها .

ومن التعاريف فان اتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم إختيارها في ضوء معايير محددة لإختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث، وعليه فإن إتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي : البحث والمقارنة بين البدائل والإختيار.

والمعنى العلمي لإتخاذ القرارات هو إختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو لصرف .

فإتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لإختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف .

2- أهمية القرارات الادارية:

تتبع أهمية إتخاذ القرارات من إرتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة محلية ودولية ، هذا بالإضافة إلى أن موضوع إتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية:

- أهمية القرارات من الناحية العلمية

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبي السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية .

- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية ، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها .

- تؤدي عملية إتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد ، تكييف ، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المنظمة .

-تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري .

- أهمية القرارات من الناحية العملية :

- تكتشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين ، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار ، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات ، والتحكم فيها والتعامل مع هذه القرار ، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات ، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لإختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوبة تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي .

- تعتبر القرارات الإدارية ميدانيا للرقابة الإدارية .

وبذلك يمكن للباحثة أن تصيغ تعريفا لمفهوم إتخاذ القرار باعتباره : إختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها ، لحل مشكلة قائمة ، بما يحقق الأهداف المرجوة من إختيار هذا البديل .

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار على عملية المفاضلة ، وبشكل واعي ومدرك ، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أ، أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها بإعتباره وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار .

3- الخصائص القرارات الادارية

من أهم خصائص القرارات الإدارية ما يلي :

- يعتبر إتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها وإتخاذ حلول للمشكلات والقبات التي تعترض لنمط وخطوات الأسلوب العلمي .

- تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقا لها في مواجهة المشكلات الإدارية التي تعترض المؤسسة ، وفنية تحتاج إلى تدريب وخبرة إلى مهارات عملية فنية عالية في الإتصال والإقتناع والتنظيم والتحليل وتقييم المعلومات من أجل إستخلاص النتائج .
- عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية ، وتعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني ، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات وإتجاهات وأفكار وقدرات ومهارات .
- تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومتراصة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار ، ونعني بالمتراصة ارتباط الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.
- إن عملية إتخاذ القرارات الدارية تتأثر بخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول أو إتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في إتخاذ القرار الإداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة .
- إن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الإدارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الإدارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقييم .

ثانيا: العوامل المؤثرة و أنواع القرار الاداري

1- العوامل المؤثرة في القرار الاداري

من أهم العوامل:.

- القيم والمعتقدات :

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في إتخاذ القرار ، ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة .

- المؤثرات الشخصية :

لكل فرد شخصية التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيخذه ، وبالتالي يكون متطابقا مع تلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد.

- الميول والطموحات :

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في إتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعي المترتبة على ذلك.

- العوامل النفسية :

تؤثر العوامل النفسية على إتخاذ القرار وصوابيته ، فإزالة التوتر النفسي والإضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد .

- البيئة الخارجية :

باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر بمحيطها الخارجي ، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع ، المنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين ، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية ، صف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة .

2- أنواع القرارات الادرية

يصادف متخذ القرار في أي موقف من مواقف العمل العديد من الموضوعات والمشكلات التي تتطلب منه إتخاذ قرارات بشأنها، تختلف نوعية باختلاف المؤسسات التي يعمل بها متخذ القرار وكذا البيئة التي يتعامل معها، وبهذا نجد العديد من المعايير التي يمكن الإعتماد عليها في تصنيف القرار وكذا البيئة التي يتعامل معها ، والتي يمكن توضيحها فيما يلي :

2-1- تصنيف القرار وفقا للهدف:

تصنف القرارات على أساس الهدف كما يلي :

- القرارات الفعالة :

وهي التي تتم على مستوى اعلى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية، شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة .

- القرارات غير الفعالة :

وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا تسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال .

2-2- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:

وفقا لهذا التصنيف نجد:

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريبهم، وأسس دفع الأجور وغيرها.

- قرارات تتعلق بالإنتاج :

وتتضمن إختيار موقع لصنع، أنواع الآلات المستخدمة، طريقة الإنتاج، مصادر الحصول على مواد الخام .

- قرارات تتعلق بالتسويق :

وتشمل، القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي يبيعها وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها ووسائل الدعاية والإعلام.

- قرارات تتعلق بالتمويل :

كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم، طرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوبة تحقيقها، كيفية توزيعها.

2-3- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها

قد تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي : القرارات الإستراتيجية، القرارات التكتيكية، القرارات التنفيذية ، وتختلف التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على هذه الأنواع الثلاثة للقرارات، فنجد تصنيف أنسوفت Ansoff والمتمثل في ثلاثة أنواع كما يلي :

- القرارات العملية أو التشغيلية :

وهي ذات هدف تحقيق أعلى ربح من عملية الإستغلال اليومي ومنها : تحديد الأسعار ، ترويج المبيعات ، برامج الإنتاج ، مستوى المخزونات وغيرها ، وهي بذلك ترتبط لأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي هيكل ما ، والحاجة إلى القرارات من هذا النوع تتيحها الأعمال نفسها وتتميز بأنها قابلة للبرمجة ، أو يمكن أن تتخذ في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقا ، وبمميزاتها هذه كان هذا النوع من القرارات مجالا مرجعيا للنظريات الكلاسيكية .

- القرارات الإدارية:

ترتبط بهيكل المؤسسة وحيازة الموارد : أنظمة المعلومات والإتصال ، علاقة السلطة الهرمية ن تقسيم وتنسيق الأعمال من أجل تحقيق أعلى كفاءة ، وهي تتولد عن القرارات الإستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية اللوجستية التنفيذية .

- القرارات الإستراتيجية :

تعني بالإختيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجيهات فيم يتعلق بالإنتاج ، أو نوع النشاط والمنتج : السوق الذي تتموقع فيه المؤسسة أو تريد الدخول إليه وهي أي القرارات تأتي بعد عمليات تحليل وإعداد تتميز وإستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي .

أما ترتيب G.Mussche القرارات فقد أقترحه كما يلي :

- قرارات إستراتيجية :

وهي تميز الإختيار الذي تقوم به المؤسسة لسلوك شامل لمة طويل .

- قرارات تكتيكية :

تطبيق القرارات الاستراتيجية في المدى المتوسط والمدى القصير بتنظيم الموارد الضرورية .

- قرارات إدارية :

تضمن في المدى القصير تيسير الوسائل .

- قرارات ميكانيكية :

تضمن العمل اليومي للمؤسسة .

2-4- تصنيف القرارات وفقا لأساليب إتخاذها

هناك قرارات كيفية (وصفية) وقرارات كمية (معيارية) :

- القرارات الكيفية (الوصفية):

ويتم إتخاذ القرار بالإعتماد على أساليب تقليدية قائمة على التقدير الشخصي للمسؤول متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسه للبراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالإعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك وإتجاهات وخلفية المسؤول الذي يتخذها .

ويفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل وإختيار البديل الأنسب من بينها ، وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل إلا أن إعتماد متخذ القرار في مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية -نابعة من مشاعر المير وإتجاهاته وإحتياجاته -تؤدي به في الغالب إلى إتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحل المثالي .

- القرارات الكمية أو المعيارية :

ويتم إتخاذها بالإعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والإعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على إختيار القرار الذي يؤدي إلى زيارة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتاحة ويفترض في تخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها ، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوفير الخبرات

والإختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية إختيار البديل المناسب ، كما يفترض في القرارات الكمية إنصاف متخذيها بالعقلانية والرشد وإعتمادهم على الأسلوب العلمي .

2-5- تصنيف القرارات وفقا للبرمجة

على العموم تنقسم إلى نوعين رئيسيين من القرارات وذلك بإختلاف المشاكل التي تسعى المؤسسة إيجاد حلولاً مناسبة لها قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

- القرارات المبرمجة :

تتمثل في تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً ، تتبع كلما واجه المسؤول نفس الموقف ، ومثل هذه القرارات ل اتكلف لوضعها جهداً كبيراً في جمع المعلومات ووضع البدائل وإختيار بينها ، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكياً ، ويسمى كذلك القرار الروتيني ، ذلك لأنه يكون عادة متكرر او طريقة محددة وواضحة ن وبالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة نومن أمثلتها : تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج ، وصرف الأجور ، الترقيات بالأقدمية .

- القرارات غير المبرمجة :

تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر ، فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض و لا* توجد سوابق لمعالجتها ، وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة ، وتتطلب بالتالي قدراً معتبراً من التفكير الإبتكاري ومنه فإن إتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهداً أكبر لأن الإختيار قدراً معتبراً من التفكير الإبتكاري ومنه فإن إتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهداً أكبر لأن الإختيار أصعب والبدائل قد تكون عديدة ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل وإختيار أفضلها، ومن أمثلتها : قرار دمج شركة مع أخرى ، لإنتاج منتج جديد ، دخول سوق جديد .

ثالثاً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

وترتيباً على ذلك درج الكثير من كتاب الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات إلى أساليب تقليدية وأساليب علمية.

1- الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات الإدارية:

تفتقر هذه الأساليب للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار، ومن أهمها:

- الخبرة، التي تتمثل في المعتقدات والآراء التي يؤمن بها المدير أو القائد، والمواقف التي واجهها في الماضي.

- إجراء التجارب، حيث يتولى متخذ القرار نفسه الأخذ في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في ذلك على خبرته المهنية.

- البديهة والحكم الشخصي، ويعني استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها، حيث يعتمد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تُقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل.

يتضح من العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير نابذة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدراً كبيراً من النجاح في ظل ظروف ومواقف معينة.

2- الأساليب العلمية الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية:

إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين، وما خلقتة هذه التطورات من مشاكل أكثر تعقيداً من تلك التي واجهها المديرون في الإدارات القديمة، أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية لمواجهة معطيات التطورات الجديدة، وأصبح لابد من الاعتماد على أساليب علمية تمكن المدير من تحليل المشاكل الإدارية ومعرفة أبعادها، وتحليل وتقييم البدائل المطروحة لحلها، وتساعد في نفس الوقت على التنبؤ بأحداث المستقبل، ... وهكذا انتهى عصر المدير العبقري كما يقول بعض الدارسين، هذا المدير الذي كان يعتمد على قدراته الشخصية ومعلوماته في اتخاذ قراراته، وبدأ عصر المدير الواعي البسيط الذي يستعين بالأساليب العلمية لدراسة وتحليل المشاكل التي تواجهه، بتطبيق النماذج الرياضية المختلفة التي تمكن من حلّ المشاكل والوصول إلى نتائج لم يكن التوصل إليها ممكناً.

وهذه بعض الأساليب العلمية التي تُستخدم بشكل شائع في إدارة الأعمال:

أ- بحوث العمليات، التي تعد بمثابة الوسائل والطرق العلمية لحلّ المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة كونها قائمة على الأسلوب العلمي الذي يفترض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محدّدة يتم في ظلها اتخاذ القرار.

من أهم أساليب بحوث العمليات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

- البرمجة الخطية التي تعتبر أسلوب أو طريقة تقنية تستخدم لتحديد الحل أو البديل الأمثل لمشكلة ما، خاصة فيما يتعلق بالتخصيص الأمثل للموارد المحدودة في ضوء الإمكانيات المتاحة، بهدف تعظيم العوائد أو خفض أو تدنية التكاليف.

- نماذج نظرية الألعاب التي تعتبر إحدى الوسائل الحديثة التي تستخدم لاتخاذ القرارات في الحالات والمواقف التي تتميز بوجود صراع بين الوحدات المتنافسة المستقلة سواء كانت أفراداً أو مؤسسات، حيث لا تتمكن الإدارة من السيطرة الكاملة على كافة العوامل المؤثرة على نتيجة اللعبة كالتنافس الذي يحدث بين المنظمات لكسب السوق وترويج المنتجات فيه لإحدى المنظمات على حساب منتجات المنظمات الأخرى.

- شبكات الأعمال التي تعد من أهم الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات تحقيقاً للهدف الأساسي لإدارة المشروع، حيث تفيد في دراسة العلاقة بين الوقت والتكاليف لدى تنفيذ المشاريع والبرامج وإمكانية الإحلال والتبادل بغرض التنفيذ في أقل وقت ممكن، كما تساعد على اتخاذ القرارات فيما يتصل باحتمالات التنفيذ وبدائل الاستفادة من الموارد، والإمكانيات المتاحة بغرض استخدامها بكفاية وفاعلية وفي مراجعة الفروقات بين الأوقات المجدولة في المخطط الزمني والعمليات الفعلية لتنفيذ هذه المهام، وعما إذا كان العطل أو الخلل الطارئ في تنفيذ إحدى العمليات سيؤدي إلى تأخير إنهاء المشروع، أم أنه يمكن استيعابه من خلال الوقت الفائض مع تبيان الأساليب العلمية الصحيحة الكمية في ترشيد المشاريع.

ب - نظرية الاحتمالات، التي تحتل مكانة بارزة بين الدراسات الرياضية لما لها من استخدامات واسعة ومفيدة في كل حقل من حقول البحث العلمي تقريباً، خاصة في مجال اتخاذ القرارات في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة وفي التنبؤ للكثير من الظواهر.

وهناك أساليب ونماذج كمية أخرى يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات مثل: طرق البرمجة بالأهداف، أسلوب التحليل الحدّي، أسلوب دراسة الحالات، نماذج خطوط الانتظار، نماذج المخزون، المحاكاة، نماذج التنبؤ، تحليل التعادل، وغيرها .

المحاضرة الثالثة: علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري

اولا التعريف واهمية القرار الإداري المالي

1- التعريف القرار الإداري المالي

التعريف(1): يعرف على أنه كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال و إمتلاك أصول (طبيعية، مالية) بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الإستثمارات مع تحقيق أعلى ربح و بالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

التعريف(2): القرارات المالية الإدارية هي قرارات مصيرية و تصدر عن الإدارة المالية والتي توجد في أغلب المنظمات خاصة البنوك و المؤسسات المالية.

التعريف(3): يمكن تعريف القرار المالي نظريا من حيث شكله فهو يعبر عن طبيعة الامر والتوجيه بين مستويات التسلسل الإداري ، اما من حيث مضمونه فهو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع ذو صبغة مالية اي متعلق بجانب المالي للمؤسسة.

وللقرارات المالية تأثيرا بالغ على حياة المنظمة و تشمل القرارات الإدارية قرار الإستثمار و التمويل و تحقيق الربح خاصة على مستوى البنوك كون الإهتمامات المالية للمؤسسة بالدرجة الأولى تنصب حول جلب الموارد (التمويل) و كيفية إستخدامها (الإستثمار) لأن الأفراد و المنظمات ينفقون الكثير من الوقت و الجهد للبحث عن مصادر التمويل أو إتخاذ قرارات الإستثمار او إنفاق تلك الأموال لذلك فإن التمويل وظيفة يتم من خلالها نقل الاموال بين القطاعات إما من خلال القرارات المالية الإدارية أو القرارات الإستثمارية.

2- أهمية القرار الإداري المالي

وحتى نبرز أهمية اتخاذ القرار الإداري المالي يجب أولا التطرق إلى المراحل التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حيث يمر القرار الإداري المالي عبر مراحل تسمح بإعداده.

يتميز القرار المالي مهما كان شكله وأي كان متخذ بان له تأثيرات على مختلف جوانب المؤسسة وعليه فان أي قرار يتخذ داخل المؤسسة لابد من إجراء دراسة مالية سابقة لعملية اتخاذ القرار، وذلك من اجل الإحاطة بكل الظروف والنتائج المتحمل وقوعها بعد تنفيذ هذا القرار .

إن الأهمية في ذكر و إتباع هذه الخطوات تكمن في تعقد المواقف و الأوضاع و الظروف تدريجيا، بحيث لا يصبح الاختيار صعب و معقد يحتاج إلى نوع من المعرفة التقنية المتزايدة مع تزايد صورة الوقف و التداخل أو تقارب المعطيات المتوفرة عنه، كأن تواجه المؤسسة موقف يضطرها إلى اتخاذ القرار حول إقامة مشروع كبير و توسيعه، فهذا يستوجب على المؤسسة البحث في الأمر بكافة وجوهه و جوانبه بإتباع مراحل عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: مراحل و ادوات والعوامل المؤثرة في القرار الإداري المالي

1- مراحل القرار الإداري المالي

القرار في المؤسسة هو في الأول قرار صناعي و تجاري، و الذي يقوم على التوليفة (منتج/سوق) بحيث من أجل اتخاذ القرار الإداري المالي لابد من المرور بالمرحل الستة (06) و المتمثلة فيما يأتي:

- تحديد المشكلة: أي تحديد القرار المراد اتخاذه سواء كان قرار استثمار أو تمويل أو توزيع الأرباح.
- تحديد مختلف البدائل الممكنة: فإن كل قرار استثمار يتم تحديد مختلف المشاريع التي توافق الطلب، و إن كل قرار تمويل يتم فيه تحديد مختلف مصادر التمويل الممكنة، أما إذا كان قرار توزيع الأرباح فيتم فيه اتخاذ قرار توزيع الأرباح من عدمه.
- جمع المعلومات حول مختلف البدائل الموجودة من اختيار أنسب بديل
- تقييم البدائل من خلال المعايير المستعملة من طرف المؤسسة.
- اختيار البديل و الذي يكون حلا للمشكلة، بحيث يتم اختيار البديل الأمثل.
- متابعة القرار المتخذ.

2- أدوات القرار الإداري المالي

تعتمد القرارات الإدارية المالية على معايير تسمح باتخاذها بطريقة جيدة و دقيقة هذه المعايير خاصة بالمشروع في حد ذاته و لابد من الاعتماد على وسائل سواء على المدى القصير أو المتوسط لاستكمال النتائج الجيدة، فعلى المدى القصير هناك وسيلة ذات أهمية بالغة في اتخاذ القرارات المالية على المستوى هي التحليل المالي، أما على المدى المتوسط فنجد مخطط التمويل و سنتطرق إلى الوسيلتين هما:

- التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى القصير، تعتمد القرارات المالية بشتى أنواعها على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة حيث يعتبر التحليل المالي من أفضل الأدوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها و استخدامها للحكم على المدى للكفاءة الإدارية.
- مخطط التمويل كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى المتوسط حيث يقوم باتخاذ القرار الإداري المالي لابد لها من التخطيط على المدى المتوسط وهذا استنادا إلى التحليل المالي أي الحالة المالية للمؤسسة، و بالانتهاء

من هذه الخطوة تكون المؤسسة أمام مجموعة من الخطط المالية التي تبين مقدار الأموال اللازمة للمؤسسة من خلال الفترة المقبلة، أي عملية الحصول على هذه الأموال اللازمة، فنجد مجموعة من المصادر الرئيسية التي يمكن استخدامها لتنفيذ هذه الخطوة، أي التمويل الذي يأتي بعد مرحلة التخطيط وعليه يجب على المؤسسة دراسة هذه المصادر دراسة تحليلية و اختيار المصدر الذي يتماشى و احتياجات المؤسسة لأنها تجد نفسها أمام مجموعة القرارات لاختيار احد المصادر المرتبطة دائما لحالة المالية للمؤسسة فإذا كانت في توازن و كان الاعتماد على المصدر الأول هو التمويل وهو التمويل الذاتي أي الأموال الخاصة وفي حالة العكس أو عدم وجود الكفاية فتعتمد على مصادر أخرى كالقروض القصيرة و الطويلة المدى، وكل هذه القرارات تابعة عن الحالة المالية للمؤسسة وعلى تنبؤاتها بالمستقبل.

3- العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المالية:

إن العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المالية تنقسم إلى ما يلي:

- **تأثير البيئة الخارجية:** بما أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع فإن قراراتها تؤثر على هذا المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومن العوامل البيئة الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرار الإداري المالي هي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع و المنافسة الموجودة في السوق و التكتلات للنقابات و المستهلكين و التشريعات و القواعد الحكومية و التغييرات و التطورات التقنية و الرأى لعام.
- **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار المالي بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة و الموارد المالية المتاحة و كذلك الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال و التنظيم الرسمي و غير الرسمي و طبيعة العلاقات السائدة و توافر مستلزمات التنفيذ المالي و المعنوي.
- **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية اتخاذ القرار الإداري المالي بشكل وثيق بالصفات الرئيسية النفسية للفرد أو الأفراد المشاركين في عملية القرار ويمكن بالصفات الرئيسية النفسية للفرد أو الأفراد المشاركين في عملية القرار ويمكن تصنيف سلوك متخذي القرارات فيما يتعلق باتخاذ القرار بإحدى الصفات التالية (المجازفة، الحذر، الشرع، التهور) ويقع متخذ القرار تحت تأثير هذه العوامل مما يؤدي إلى آراء وانطباعات خاصة و ظاهرة سلوكية معينة.

ثالثا: أنواع القرارات الإدارية المالية

ان القرار الإداري المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجيدة بين القرارات المالية (الاستثمار، التمويل و توزيع الأرباح) تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات.

قرار التمويل فهو يسعى لإيجاد الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل هذه الاستثمارات، بحيث على المؤسسة اختيار مصدر التمويل الذي يناسبها (إصدار أسهم جديدة، الاستدانة... الخ) بحيث على المؤسسة اتخاذ القرار الاستثماري المنفذة و تكلفة مصدر التمويل المختار.

اما القرار الاستثمار يهدف إلى تحديد حجم الأموال التي ستستثمر، ونوع الأصول التي يتم الاستثمار فيها، حيث يترتب عن هذا القرار مجموعة من الأخطار، بسبب عدم معرفة النتائج المستقبلية لهذا النوع من القرارات.

وفيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يتعلق بالجزء من الأرباح و الذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة استثماره وهو متعلق بالقرارين السابقين فكلما كان جيدين، أمكن للمؤسسة تحقيق أرباح أعلى و بالتالي توزيعات أكثر.

تتمثل القرارات الرئيسية للإدارة المالية بثلاثة قرارات رئيسية هي قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات مقسوم الأرباح و تتمثل فيما يلي:

1- قرارات التمويل:

ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على الخليط المثالي للتمويل مثل:

تكوين رأس المال، الحصاص النسبية لديون (والتي تحمل فائدة ثابتة) كمصدر التمويل و رأس المال المساهم به (والذي يحمل عائد متغير للمساهم) و القرارات التمويلية للمنشأة هي القرارات الخاصة بالحصول على الأموال اللازمة للاستثمارات ولإدارة و تمويل العمليات الدورية اليومية.

وتعتبر عملية التكوين الرأسمالي للمنشأة إحدى الأوجه المهمة في قرارات التمويل حيث أنها تتعامل مع العلاقات النظرية بين توظيف الديون ومعدل العائد أو الأرباح للمساهمين، و يمكن القول بأنه إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي زادت الأرباح الموزعة على المساهمين، ويمكن القول بأنه إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي زادت الأرباح الموزعة على المساهمين وزادت درجة الخطورة أيضا، و يصبح من الضروري معالجة التوازن الصحيح بين التمويل عن طريق الديون و التمويل عن طريق المساهمين و ذلك بسبب وجود العلاقة المتبادلة بين العائد أو الربح من جهة و المخاطر من جهة أخرى، و يطلق على التكوين الرأسمالي الذي يوازن بين الديون و حقوق المساهمين اسم التكوين الرأسمالي الأمثل، ولو أن مثل هذا الخليط من التمويل يختلف من منشأة إلى أخرى ومن وقت لآخر و حسب الظروف السائدة في الأسواق المالية، فقرارات التمويل تشتمل على معرفة الإطار النظري و القرار العلمي لاختبار التكوين المالي للمنشأة.

إن من اعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لشركة الأعمال والذي تصل من خلال اختيار هيكل التمويل الأمثل إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم.

ان اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو تأكد من ان الأموال المطلوبة ممكن:

- توفيرها في الوقت المناسب.
- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.
- توفيرها بأقل كلفة ممكنة.

وتعز الإدارة المالية نشاطها التمويلي بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار جملة متغيرات تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي:

- هيكل التمويل المطلوب.
- المرونة.
- الكلفة.
- الزمن.

حيث تشكل هذه المحددات الابعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي.

2- قرارات الاستثمار:

يعتبر القرار الاستثماري أهم و أصعب و أخطر القرارات التي يتخذها المستثمر و أيا كان المجال الذي يستخدم فيه فإنه كمفهوم لا يخرج عن كونه "الإضافة إلى الطاقة الإنتاجية أو الإضافة إلى رأس المال"، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ إليها أما في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الإدارية من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

إن قرارات الاستثمار و نظرا لأن عوائد المستقبل غير المعروفة بدرجة الدقة و الضمان فإن هذه القرارات لا بد أن تتعرض لدرجة ما من المخاطر، فكلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما زادت درجة المخاطر لذلك ينبغي تقييم قرارات الاستثمار في ضوء متغيرين أساسيين هما:

-العائد المتوقع

-المخاطر المحتملة

ومن المنطوق الإشارة إلى أن قبول قرار استثماري إنما يستلزم ضرورة وجود معيار معين للحكم على عوائد الاستثمار في المستقبل، و يكون هذا المعيار حدا فاصلا يقرر على أساس القبل أو الرفض للفرص الاستثمارية المقترحة و عادة ما يكون هذا المعيار قريبا أو مساويا لتكلفة تمويل هذه الاستثمارات و بذلك تكون عملية حساب تكلفة التمويل من العناصر المهمة في قرارات التمويل.

وفي العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد و قرارات استثمارية طويلة الأمد كما يلي:

- **القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد:** تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء مهما في حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة و فقراتها الرئيسية مثل: النقد و الاستثمارات المؤقتة و الذمم المدينة و المخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية و بقدرة المؤسسة في تحقيق و تعظيم عوائدها وفي ضمان السيولة المطلوبة لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

- **القرارات الاستثمارية الطويلة الأمد:** تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد و المتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة و المعروف عن هذا النوع من القرارات يعتبر من أصعب القرارات كونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها و يضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال و ليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.

كل قرار استثماري يقوم به المستثمر، يهدف من وراءه تعظيم الفوائد و تدنيد المخاطر، ومن أجل تحقيق هذه الغاية يواجه المستثمر ثلاثة أنواع من القرارات الاستثمارية هي:

أ- **قرار الشراء:** يتمثل هذا القرار في الرغبة في حيازة الأصل المالي و يلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما يرى بأن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة المصاحبة لهذه التدفقات النقدية تفوق القيمة السوقية الحالية للأصل المالي محل التداول فهذه المعادلة تكون الرغبة و الحافز لدى المستثمر لاتخاذ القرار الشراء.

ب- **قرار البيع:** يلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما تكون القيمة السوقية للأصل المالي الذي بحوزته أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة و بالتالي في هذه الحالة يرى المستثمر بأن الفرصة مواتية لتحقيق الأرباح و عندما يتخذ قرار البيع ينتظر الوضعيات الجديدة التي تفرزها قوى العرض و الطلب في السوق ليعيد من جديد اتخاذ قرار الشراء أو عدمه و هكذا تدور الدورة الاستثمارية.

ج- **قرار عدم التداول:** في هذا النوع يكون المستثمر أمام أصل مالي تكون القيمة السوقية الحالية تساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة، وفي خصم هذه الوضعيات لا تكون هناك عوائد ينتظرها المستثمر و بالتالي لا يقوم بأي قرار سواء شراء أو بيع.

يعتبر توزيع الأرباح أو احتجازها من المشكلات الرئيسية التي يواجهها المدير المالي و لهذا يرى بعض الباحثين أن اعتماد إستراتيجية الاستقرار في التوزيعات يعتبر حلا مهما،

و عموما هناك ثلاثة سياسات وهي:

- **سياسة توزيع الأرباح تعتمد على نسبة مقسوم ثابتة:** يقصد بمقسوم الأرباح النسبة المئوية من الأرباح التي سيتم توزيعها في شكل نقد على المساهمين، بقسمة مقدار مقسوم أرباح الأسهم على ربحيته و تحسب هذه الأخيرة من خلال قسمة الأرباح المحققة من طرف المؤسسة أو عند تحقيقها بخسارة في فترات معينة.

- **سياسة توزيع أرباح منتظمة:** وتعتمد هذه السياسة على المساهمين في كل فترة تتم فيها اتخاذ قرار توزيع الأرباح مما يجعل المستثمرين يشترطون بدرجة عالية من الثقة تؤثر إيجابا على صورة السهم في السوق المالي.

- **مبالغ منتظمة قليلة مع توزيعات أرباح غير اعتيادية:** يتم القيام بهذه السياسة في المؤسسات التي تتميز بتقلبات في أرباحها الدورية و ذلك من خلال توزيع مبالغ ثابتة و قليلة على مساهميها في فترات اتخاذ قرار توزيع الأرباح و لكنها ترفع من نسبة المقسوم في فترات تحقيق أرباح استثنائية، إذ أن هذه السياسة تضيف نوعا من الثقة لدى المساهمين من خلال توفير دخل منتظم لهم.