

تمهيد:

تقوم المؤسسة أساسا على عملية اتخاذ القرار، إذ إن هذه العملية تعتبر من أصعب العمليات التي تقوم بها المؤسسة نظرا لأهميتها، وعليه فإن لمتخذي القرار الدور الأساسي في استمرارية المؤسسة، وذلك من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب التي تتخذها إدارة المؤسسة، من أجل سير نشاطات المؤسسة بشكل منظم.

ويعتبر القرار التشغيلي من بين القرارات التي يتخذها متخذو القرار في المؤسسة، الذي يرجى منه الوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المرجوة، وهذه القرارات تكون في قاعدة القرارات الإدارية، والقرارات التشغيلية تتخذ قبل مستويات الإشراف، حيث تتسم هذه القرارات بالطابع التشغيلي والروتيني والتي تمتد آثارها لمدة قصيرة.

المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار

يتخذ القرار من قبل متخذي القرار حيث يقومون باختيار أحسن بديل من بين مجموعة البدائل المتاحة لديهم، لأن أهم شيء تقوم عليه استمرار المؤسسة هو القرار المناسب والصائب لتحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب على متخذي القرار دراسة كل البدائل المتوفرة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة وبأقل تكلفة، ومنه فإن عملية اتخاذ القرار هي عملية جد مهمة في كل مؤسسة ولها أهمية كبيرة.

وفي هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق لكل ما له علاقة باتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

1- مفهوم القرار:

➤ القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.¹

➤ القرار هو تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف.²

➤ القرار هو مفهوم لغوي من حيث المعنى لا من حيث اللفظ، وهو يعني أفضل بديل لحل المشكلة واختيار بديل معين من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف وحل مشكل ما وانتهاء فرصة معينة.³

➤ يعرف القرار على أنه اختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل المشكلة انتهاء الفرصة.

➤ ويعرف على أنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.⁴

¹ محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، (مصر، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، ط1، 2008)، ص11.

² مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، (عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية، ط1، 2010)، ص30.

³ الغالي بن إبراهيم، تحليل الربحية التجارية لاتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية، (عمان، الأردن، دار صفاء، ط1، 2016)، ص140.

⁴ حسين حريم، أساسيات الإدارة، (عمان، الأردن، دار حامد، ط1، 1998)، ص140.

مما سبق يمكن للباحث إعطاء تعريف للقرار حيث يمكن تعريفه بأنه عملية يقوم بها شخص تتمثل هذه العملية في اختيار بديل من البدائل المتوفرة والاختيارات، لمواجهة مشكلة معينة وتحقيق الأهداف.

وقد جاءت عدة تعاريف للقرار المالي من بينها ما يلي:

➤ "تعرف القرارات المالية بأنها اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية".¹

➤ كما عرف زياد سليم رمضان القرار المالي من حيث الشكل والمضمون فمن حيث الشكل فهو يعبر عن طبيعة الأمر والتوجيه بين مستويات التسلسل الإداري، أما من حيث المضمون فهو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صبغة مالية أي متعلق بالجانب المالي للمؤسسة.²

➤ ويعرف أيضا بأنه "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".³

➤ ويعرف على أنه "اختيار البديل الأفضل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية".⁴

2- مفهوم اتخاذ القرار

ومن خلال التعاريف التي تم تقديمها حول القرار والقرار المالي، يمكن تقديم تعريف لعملية اتخاذ القرار، ويمكن إعطائه التعاريف التالية:

¹ بو الجذري صابر، دور آليات الحكومة في اتخاذ القرار المالي، (مذكرة ماجستير، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص31.

² زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 1997)، ص11.

³ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، (الجزائر، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص99.

⁴ حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (scf) في اتخاذ القرارات المالية، (مذكرة الماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012)، ص38.

- تعرف عملية اتخاذ القرار " بأنها عملية مبنية على أسس ومعايير المفاضلة بين عدة بدائل متاحة قصد تحقيق هدف معين في ظل تعدد الإمكانيات، وهي تعتمد على مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل".¹
- تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "العملية التي تتعلق بالتطورات والإحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها".²
- تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية المفاضلة لاختيار البديل الأفضل وذلك بالمقارنة بين كل بديل من البدائل الممكنة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدا ثم اختيار البديل الأفضل المناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار"³
- "اتخاذ القرار هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة البدائل بمواجهة احتمالات المستقبل".⁴
- "اتخاذ القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وإثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".⁵
- مما سبق نستطيع إعطاء تعريف لاتخاذ القرار حيث يعرف الباحث اتخاذ القرار بأنه عملية تركز على المفاضلة بين البدائل المتوفرة والمقارنة بينها، ثم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل، والذي يحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

3- أهمية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العملية الإدارية تتمثل في:⁶

- تعتبر القرارات وسيلة ناجحة لتطبيق استراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها، والقيام بكافة عملياتها الإدارية

¹ الغالي بن إبراهيم، مرجع سابق، ص144.

² قزي رقيق، دور التحليل الوظيفي للتكاليف في عملية اتخاذ القرار، (مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013)، ص52.

³ ناصر محمد علي المجاهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، (مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009)، ص112.

⁴ على خلف حجاج، اتخاذ القرارات الإدارية، (عمان، الأردن، دار قنديل، ط1، 2004)، ص11.

⁵ حريز كنزة، أهمية تحليل جدول تغيرات الاموال الخاصة في اتخاذ القرارات الاستثمارية، (مذكرة الماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016)، ص27.

⁶ سمبة لزعم، اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012)، ص5.

➤ تساهم في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية.

كما أن الكاتب احمد ماهر يرى أن لاتخاذ القرار بعض الأهمية منها:¹

➤ كشف سلوك رؤساء وقادة المؤسسة، كما تكشف عن الضغوطات التي يعاني منها متخذي القرار، ما يسهل مهمة الرقابة على القرارات، ومعرفة كيفية التعامل مع هذه السلوكيات والضغوطات.

➤ قياس مدى قدرة القادة والرؤساء بالقيام بمختلف المهام المطلوبة منهم بشكل علمي وعملي مناسب.

➤ تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وإنها العمل الغالب للمدراء، ونظيرا لذلك فان نجاح المؤسسة يتوقف على حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات مناسبة.

➤ تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوافق على اتخاذها يؤدي إلى شكل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة.

➤ تعد عملية اتخاذ القرار عملية هامة ومكاملة لوظيفة التخطيط، أما بالنسبة للتنظيم فانه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات بمعالجة بعض المشاكل الأساسية.²

المطلب الثاني: خصائص ومراحل عملية اتخاذ القرار

1- خصائص عملية اتخاذ القرار

إن لعملية اتخاذ القرار العديد من الخصائص، حيث تختلف هذه الخصائص باختلاف طبيعتها ومتخذها

ونذكر منها ما يلي:³

- اتخاذ القرارات عملية ديناميكية مستمرة طويلة مدة حياة المؤسسة.
- هي وظيفة إدارية وعملية تنظيمية.
- إنها عملية مقيدة بمجموعة من المراحل وليست مطلقة، معقدة وتتسم بالبطء أحيانا.
- إنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية واقتصادية.

¹ احمد ماهر، اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار، (الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ط1، 2008)، ص34.

² بوشنافة احمد، "أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية"، (مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول "المنطقة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، المركز الجامعي، بشار)، ص57.

³ الغالي بن ابراهيم، مرجع سابق، ص ص146-147.

ومن خلال دراستنا للموضوع ارتأينا إن نذكر بعض الخصائص أيضا وهي:¹

- عملية اتخاذ القرار هي عامة أي أنها تشمل معظم المنظمات وهي شاملة إذا تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسة.
- عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الأشخاص.
- إي قرار إداري لابد وان يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل.
- عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من الخطوات المتتابعة.
- عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية.

2- مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وهي:

• المرحلة الأولى: تحديد المشكلة

وهي أول خطوة في عملية اتخاذ القرار، تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، ويتم إدراك المشكلة من معايشة الفرد أو متخذ القرار لواقع الحالة، وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توهي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية.²

كما تشير إلى المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى جعل مستويات الأداء في المنظمة لا تتلاءم مع الهدف المحدد ويمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من المشاكل:³

✓ **المشاكل التقليدية:** ويتمثل هذا النوع في المشاكل التي تنتصل بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه وفي نشاط المؤسسة ككل، وهذه المشاكل قد تكون روتينية يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها وقد تكون متعلقة بتصريف شؤون العمل وسير خطواته ... الخ.

¹ جابر محمد عياش، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، (مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008)، ص 35.

² الغالي بن ابراهيم، مرجع سابق، ص 149.

³ سليمان عبد الحكيم، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، (مذكرة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013)، ص 4-5.

✓ المشاكل ذات الصبغة الحيوية: وهي المشاكل التي تتصل بالتخطيط ورسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة وتحقيقها لأهدافها ومستقبلها.

✓ المشاكل المتعلقة بأمور طارئة: وقد تكون هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعية كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي يصعب التنبؤ بها.

• المرحلة الثانية: مرحلة تحليل المشكلة وجمع البيانات

بعد التعرف على طبيعة المشكلة وتحديدها، فالمهمة التالية هي القيام بتحليلها، من خلال تصنيف المشكلة وجمع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها، ويستبعد غيرها من المعلومات غير الضرورية، والتأكد من صحتها، وليس من الضروري الحصول على كافة المعلومات لاتخاذ القرار السليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية ودرجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.¹

حيث يقتضي تحليل المشكلة هي تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، ويعني تبيين المشكلة وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها وعملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سوف ينفذون القرار.²

• المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد البدائل

إن جمع المعلومات اللازمة ودراستها بشكل سليم ومعرفة أسباب حدوث المشكلة وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوثها، تساعد متخذ القرار على البحث عن مجموعة بدائل والتي تكون حلاً للمشكلة، بحيث يجب على متخذ القرار وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة بعد جمع المعلومات لضمان عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا يجب أن يتوفر في البديل المناسب تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل وفقاً للأولويات، علماً بأن البديل هو قرار مبدئي من بين مجموعة بدائل متاحة لمتخذ القرار بقصد المقارنة والتحليل.³

¹ الغالي بن ابراهيم، مرجع سابق، ص150.

² خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، (عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006)، ص21.

³ عدنان عواد الشوابكة، دور النظام وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، (عمان، الأردن، دار اليازوري، ط1، 2001)، ص237.

• المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم البدائل

أي تحديد المزايا والعيوب لكل حل بديل وهذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل لان المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل، وعند القيام بعملية التقييم لابد مراعاة عدة معايير، وهي:¹

- معيار التكلفة: والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب المتوقع والخسائر في حالة حدوثها.
- معيار الوقت: ويقصد به الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.
- معيار الجدوى: ويقصد بها إمكانية تنفيذ البديل من عدمها.
- معيار القبول: مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل.
- معيار العائد: ويقصد بها مدى تحقيق البديل للعوائد المتوقعة.

• المرحلة الخامسة: مرحلة اختيار البديل المناسب

يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من إن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ، وأن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فان هذه المرحلة يراعى فيها عوامل من أهمها:²

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات والظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.
- مراعاة اختيار البديل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وليست المتعلقة بقسم أو إدارة فقط إذا يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى أهداف مهمة تنبغي تحقيقها وأهداف أقل أهمية يستحسن تحقيقها.

¹ الغالي بن ابراهيم، مرجع سابق، ص151.

² بوشارب خالد، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، (رسالة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكر، 2014)، ص20.

• المرحلة السادسة: مرحلة تنفيذ القرار

ترتكز هذه المرحلة على وضع القرار موضع التنفيذ وتحويله إلى عمل فعال، والعمل على متابعة ومراقبة التنفيذ، والتي تساعد متخذ القرار على التأكد من سلامة قراراته والقدرة على تحقيق الأهداف، فالمتابعة المستمرة تمكن متخذ القرار من التعرف على النفاص والعراقيل التي قد تنشأ أثناء التنفيذ، وبالتالي تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.¹

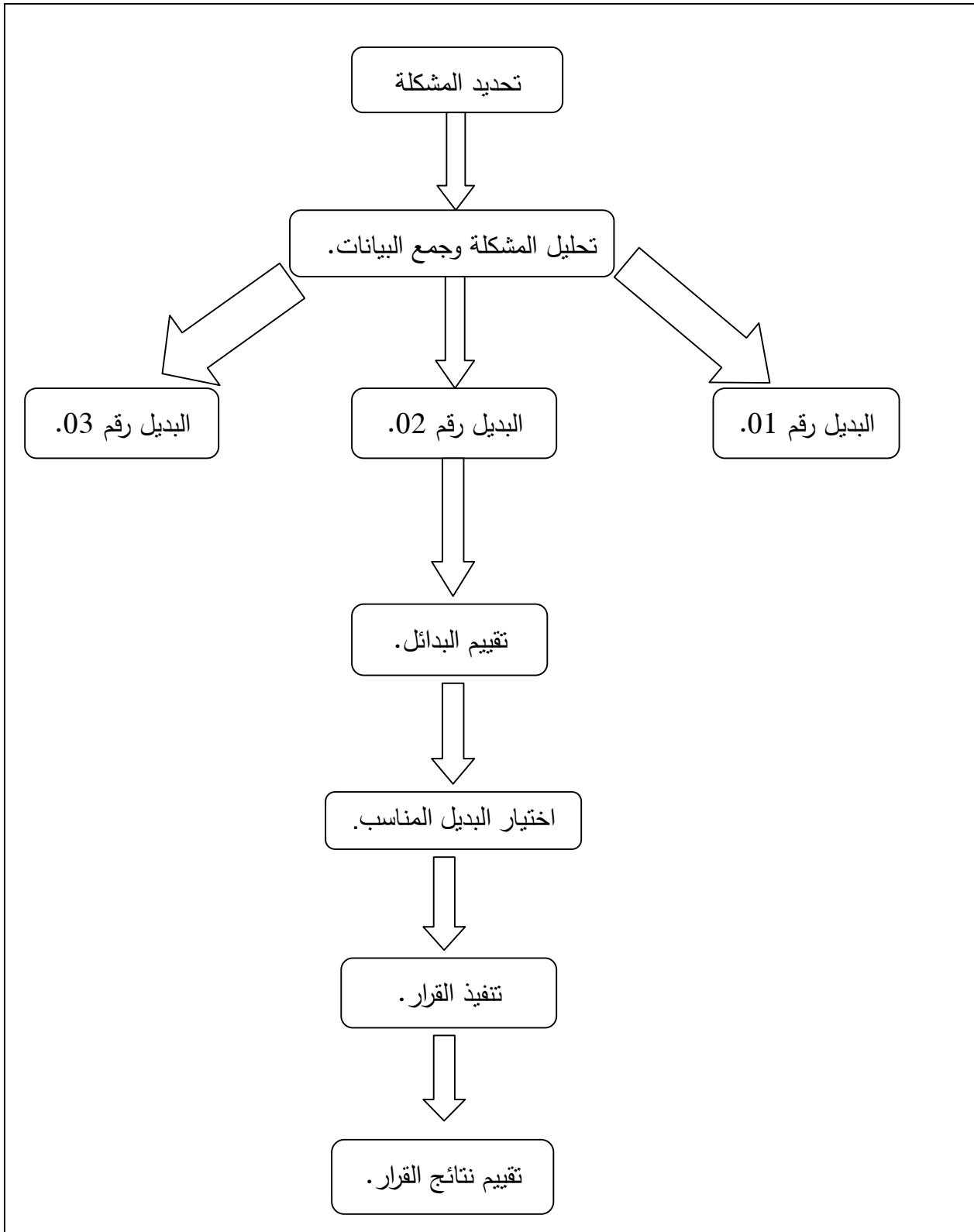
• المرحلة السابعة: تقييم نتائج القرار

بعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتحقق من إن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.² بناء على ما سبق لخصنا ومراحل عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي:

¹ الغالي بن ابراهيم، مرجع سابق، ص 152.

² جمال الدين العويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، (الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2005)، ص33

الشكل رقم (II - 1): شكل يمثل مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع السابقة.

المطلب الثالث: تصنيف القرارات

يمكن تصنيف القرارات بأشكال شتى وفقا للمعيار الذي يستخدم في عملية التصنيف، وبشكل عام يمكن التمييز بين القرارات على النحو التالي:

1- وفقا للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال

وهذا قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة، من قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية، قرارات تتعلق بالإنتاج قرارات تتعلق بالتسويق، قرارات تتعلق بالتمويل، الاستثمار وقرارات تتعلق بشؤون العاملين (قرارات بشرية).¹

2- وفقا لناحية القانونية:

تقسم هذه القرارات وفق هذا المعيار إلى أربعة أقسام وهي:²

- مدى القرار وعموميته: ويتضمن ما يلي:

➤ **القرار التنظيمي:** وهي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار، المتعلق بالقواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد من الناس، كاللوائح التنظيمية والسلطات والسياسات في المنظمة.

➤ **القرار الفردي:** وهي قرارات يقوم باتخاذها مسير واحد، المتعلق بمخاطبة فرد محدد كقرار التعيين.

- تكوين القرار:

➤ **قرارات بسيطة:** لها كيان مستقل واثر قانوني سريع (تعيين موظف أو مكافأته).

➤ **قرارات مركبة:** تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة (مناقصة أو مزاد).

- اثر القرار على الأفراد:

➤ **قرارات ملزمة (الأوامر الإدارية).**

➤ **قرارات لا تحمل صفة الإلزام (النشرات والتعليمات التي توضح إجراءات العمل).**

- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض

➤ **قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض (قرارات الفصل والعقوبة).**

➤ **قرارات غير للإلغاء (الأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة).**

¹ الغالي بن ابراهيم، مرجع سابق، ص141.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص15-16.

3- وفقا لطبيعة القرار:

حيث تقسم هذه القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام:¹

- القرارات الأساسية والروتينية:

➤ **القرارات الأساسية:** تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات إستراتيجية (اختيار موقع المشروع أو طريقة الإنتاج).

➤ **القرارات الروتينية:** متكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة (الرقابة على جدولة الإنتاج).

- القرارات التنظيمية والفردية.

➤ **القرارات الفردية:** هي قرارات يقوم باتخاذها مسير واحد، ليس لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها، وهذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الإدارية الأدنى أو المرؤوسين.

➤ **القرارات التنظيمية:** هي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار، تتعلق بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية.

أما القسم الثالث فهو يتمثل في القرارات المبرمجة والغير المبرمجة وتأتي هذه القرارات فيما يلي:²

- قرارات مبرمجة وغير مبرمجة.

➤ **قرارات مبرمجة:** تعتبر قرارات مبرمجة لان معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

➤ **قرارات غير مبرمجة:** عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا يوجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصحب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل، والاختيار بينها، ولذلك فان الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، ونتيجة لهذه الخصائص فان كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة، وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة وغالبا ما تكون على درجة من الأهمية.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص16-17.

² حسين بلعجوز ، مرجع سابق، ص ص101-103.

4- وفقا للمستويات الإدارية

تصنف القرارات حسب المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار، أي حسب أهميتها حيث نجد:¹

- **القرارات الإستراتيجية:** تتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في المستقبل، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية ومالية واجتماعية، ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المؤسسة ومستقبلها، فإن اختصاص اتخاذها يكون منطوي بالإدارة العليا وتتميز:
 - تعتمد على معلومات داخلية وخارجية من المؤسسة.
 - عند اتخاذ القرار فإن مستقبل المؤسسة يكون مهدد وفي موقف محرج.
 - قرارات طويلة الأجل، إلا إن نتائجها يمكن إن تظهر على المدى القصير.
 - ارتفاع كل من مستوى عدم التأكد والخطر.
- **القرارات التكتيكية:** تتخذ هذه القرارات عادة على مستوى الإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف إلى توفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تقييم العمل، أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال، وتتميز بـ:
 - عددها قليل مقارنة بالقرارات العملية.
 - استثنائية وبالتالي يصعب التنبؤ بها.
 - مستوى عالي من الخطر وعدم التأكد.
- **قرارات تشغيلية:** هي قرارات تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة وتتعلق عادة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تنفيذها بكفاءة وفعاليتها، وتتخذ هذه القرارات في ظروف التأكد التام، حيث تكون نتائجها معروفة مسبقا، وتتميز هذه القرارات بأنها:
 - كثيرة العدد متكررة، وتأثيرها يكون على المدى القصير.
 - قرارات فردية ولا تؤثر على استمرارية المؤسسة على المدى الطويل.
 - مستوى الخطر محدود وعدم التأكد ضيق.

¹ عيادي عبد القادر، دور أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات التمويل، (مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلى الشلف، 2008)، ص47.

- 5- وفقا لظروف اتخاذها: تصنف إلى ثلاثة أنواع هم كالاتي:¹
- قرارات تتخذ في ظروف التأكد التام: وهي القرارات التي يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذها، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ القرار واضحا، وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.
 - قرارات تتخذ في حالة المخاطرة: في هذه الحالة يتوفر قدر من المعلومات ويكون القرار ناتج عن الخبرة السابقة ويتم إعداد الاحتمالات الخاصة بالظروف المتوقعة الحدوث مستقبلا بناء على ما يتوفر من بيانات الخبرة ولذا تكون الاحتمالات الناتجة موضوعية.
 - قرارات تتخذ في ظروف عدم التأكد: ومثل هذه القرارات لا توفر لمتخذ القرار أية معلومات عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة غير معروفة ويلجا متخذ القرار في هذه الحالة إلى بعض الأساليب الرياضية والإحصائية للوصول إلى احد البدائل المتاحة.

¹ سليمانى عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 9.

المبحث الثاني: ماهية القرارات التشغيلية

المطلب الأول: مفهوم القرارات التشغيلية

لقد جاءت عدة تعاريف حول القرارات التشغيلية فقد عرفها العديد من الباحثين كل حسب رأيه ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- حسب تعريف أحمد عبد الهادي شبير على أنها قرارات تتعلق بالتوزيع الداخلي للمواد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال ومهام قصيرة المدى وتعلق أساسا بالأعمال الروتينية وتعتبر هذه القرارات من اختصاصات الإدارة التنفيذية.¹

- وتسمى أيضا بالقرارات التنفيذية أو العملية، وهي تهتم بالاستغلال اليومي للمؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية.²

- كما تعرف القرارات العملية على المستوى القصير، هي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومي وهي قرارات قصيرة المدى تتعلق أساسا بأسلوب العمل وتنفيذه وتتميز بأنها لا تحتاج إلى الجهد والبحث من قبل متخذيها وتتخذ اعتمادا على الخبرات والتجارب السابقة، واتخاذهم يتم بطريقة فورية حسب الباحث محمد بن عمر في مذكرته.³

كما قام الأستاذ بن إبراهيم الغالي بتعريف القرارات التشغيلية على أنها تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة.⁴

أما الباحث شادي صبحي أبو شنب في قطاع غزة عرفها على أنها القرارات المرتبطة بتسيير العمليات اليومية (عمليات البيع والشراء والإنتاج) في الشركة مثل قرار إعادة شراء مادة أولية أو الموافقة على البيع

¹ احمد عبد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، (مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006)، ص74.

² بن خروف جليبة، مرجع سابق، ص105.

³ محمد بن عمر، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية، (مذكرة ماستر اكايمي، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015)، ص42.

⁴ الغالي بن ابراهيم، مرجع سابق، ص142.

لعمل، ويتم اتخاذ هذه القرارات من قبل المستويات الإدارية الدنيا، ويحتاج هذا النوع من القرارات إلى معلومات محددة ومتاحة ضمن الشركة، ومعلومات تفصيلية ودقيقة حول الإجراء المراد اتخاذ قرار بشأنه.¹

- وتعرف أيضا على أنها القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد، والبحث والإبداع من قبل متخذيها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة.²

مما سبق ارتئ الباحث إلى تقديم تعريف القرارات التشغيلية حيث عرفها على أنها قرارات قصيرة المدى تتعلق بالأعمال الروتينية في المؤسسة، حيث إن هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية، حيث إن هذه القرارات تتعلق بمشكلات العمل اليومي وعمليات البيع والشراء والإنتاج وغيرها من العمليات الروتينية التي تقوم بها المؤسسة وهذه القرارات لا تحتاج إلى الجهد والبحث من قبل متخذيها بل تتخذ بناء على تجارب سابقة.

المطلب الثاني: أنواع القرارات التشغيلية

هناك عدة أنواع من القرارات التشغيلية (القرارات الإدارية قصيرة الأجل) التي تقوم بها الإدارة، وفي ما يلي أهم هذه القرارات التشغيلية:³

- قرار تصنيع الأجزاء أو الشراء من خارج المؤسسة: يهدف هذا القرار إلى المفاضلة بين تصنيع بعض الأجزاء أو المنتجات في مصانع المؤسسة أو شرائها من موردين، وقبل اتخاذ مثل هذا القرار يجب الأخذ في الأخذ في الحسبان مدى صدق المورد وتعاونيه، ومدى مسايرة جودة المنتجات أو الأجزاء التي سيقوم بتوريدها لمعايير الجودة التي تتطلبها المؤسسة، وما هو مصير طاقة الإنتاج المتوفر لدى المؤسسة التي يتم استخدامها في الإنتاج حاليا، فهذه الأمور تعد هامة ولا يجوز إهمالها عند اتخاذ هذا النوع من القرارات الإدارية على أية حالة.

¹ شادي صبحي ابو شنب، دراسة وتقييم أنظمة محاسبة التكاليف في الشركات الصناعية في قطاع غزة، (مذكرة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008)، ص 59.

² معتصم محمد كراز، العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات، (مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016)، ص 50.

³ جيوار أحمد سالار محمد وآخرون، تحليل الإيرادات والتكاليف الملائمة لأغراض القرارات التشغيلية، (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 29، المجلد 9، 2013)، ص ص 236-237.

- قبول طلبات الشراء الخاصة: يحدث هذا الوضع عندما يتقدم شخص أو جهة معينة إلى المؤسسة لشراء كمية معينة من الإنتاج بسعر خاص يختلف عن السعر المحلي الذي يتم البيع به في السوق المحلية.
- قرار إضافة أو التخلص من احد خطوط الإنتاج: تواجه الإدارة بعض الظروف التي تتطلب اتخاذ قرار يتعلق بإيقاف إنتاج إحدى المنتجات، أو احد الأقسام أو احد خطوط الإنتاج أو المناطق الجغرافية.
- البيع مباشرة أو الاستمرار في التصنيع: يهدف هذا النوع من القرارات إلى المفاضلة بين بديلين هما بيع المنتج عند الانتهاء من تصنيعه في مرحلة إنتاج معينة أو الاستمرار في تصنيعه في مرحلة إنتاج إضافية وبطبيعة الحال فإن التشغيل الإضافي يؤدي إلى زيادة في التكاليف وزيادة في سعر بيع المنتج.
- قرار تخصيص الموارد النادرة: تسعى المؤسسة عادة إلى الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة لها لتحقيق أهدافها المنشودة، وحيث إن الموارد المتاحة للاستخدام هي محدودة بشكل عام وقد تكون نادرة، فتواجه المنشأة عندئذ اتخاذ قرار تخصيص تلك الموارد المحدودة والنادرة، فالإدارة ترغب في استغلال مواردها بأعلى كفاءة وعلى أحسن صورة في سبيل الحصول على أكبر عائد وتتمكن من تحقيق هذا الهدف عن طريق الحصول على أعلى مساهمة حدية بالنسبة للوحدة الواحدة من العامل المحدد.¹
- بالإضافة إلى هذه الأنواع من القرارات التشغيلية هناك أيضا قرارات أخرى نخص بالذكر منها ما يلي:²
 - قرار قبول أو رفض طلبية خاصة: في الأوقات التي يكون مفيدا للشركة بيع منتجاتها بأقل من الأسعار الاعتيادية، تصنع بعض الشركات المنتجات التي تباع تحت العلامة التجارية لمخازن الشركة، حيث تقوم بتنفيذ الطلبات الخاصة والتي تؤثر على البيع بالسعر الاعتيادي، والسعر الخاص للطلبات يجب أن يفوق الكلف التفاضلية بحيث يمكن للشركة أن تحقق أرباح إضافية.
 - قرار بيع الإنتاج التالف أو إعادة تصنيعه: من المشاكل التي تواجهها الشركات هي كيفية التصرف أو المتقادم، فيجب على الإدارة إن تقرر حالة تكريس المصادر لإعادة تصنيع تلك الوحدات وبيعها بأسعار منخفضة أو بطريقة أسهل ببيعها كإنتاج تالف.
 - القرارات المتعلقة بمصادر محددة: تمتلك المنظمات عادة موارد محدودة فهناك محددات في مساحة الأرض الوقت الخاص بعمل الآلات وساعات العمل المباشرة، والعمل في ظل موارد محدودة يجبر المنظمة حول

¹ جيوار أحمد سالار محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 237.

² بثينة راشد حميدي الكعبي، الكلف الملائمة لاتخاذ القرارات التشغيلية باستخدام البرمجة الخطية، (مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 56، 2005)، ص 96-98.

المفاضلة بين طلبين أو أكثر واتخاذ القرار للطلب الأفضل الذي يعطي الربحية الأكثر للمنظمة ومن أجل تعظيم مجمل الربح للمؤسسة في تغطية الكلفة الثابتة وتحقيق الربحية لابد للإدارة من بذل ما يمكن من أجل استخدام الوقت الكلي للآلات عن طريق تحليل ربحية المنتج.

- **القرارات المتعلقة بالمنتجات المشتركة:** الكثير من الشركات تجهز منتجات متعددة باستخدام مواد أولية أساسية وبمرحلة إنتاجية مشتركة مثل تكرير النفط، إن المنتجات الناتجة عن العمليات التصنيعية المشتركة يطلق عليها المنتجات المشتركة والكلف الصناعية المرتبطة بها يطلق عليها الكلف المشتركة.

- **القرارات المتعلقة بمعالجة القيود (المحددات):** تعمل القيود الموثقة (المحددة) على تحديد ربحية الشركة كمثل على ذلك هو العملية أو النشاط الذي يجب إن تمر كافة الوحدات من خلاله قبل تحول إلى العمليات الأخرى لذلك يتم الاستعانة بنظرية القيود لتحديد هذه القيود وتبحث عن طريق لتبسيطها والتي يشار إليها أيضا بإدارة القيود. هذه الطريقة الإدارية يمكن أن تحسن وبشكل مهم مستوى المؤسسة في تحقيق هدفها.¹

ومن خلال دراسة الباحث للقرارات التشغيلية يرى الباحث إن هناك أنواع أخرى من القرارات التشغيلية، وهي القرارات الروتينية في أي مؤسسة أي القرارات التي تتميز بالتكرارات مثل القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية، قرارات جدولة الإنتاج وتشغيل الموارد، والقرارات الخاصة بسياسات التنمية والبحوث والتسعير... الخ.

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار التشغيلي

تتم عملية اتخاذ القرار التشغيلي (اتخاذ القرارات قصيرة الأجل) في خمسة خطوات وهي كالآتي:²

- **الخطوة الأولى:** وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات، إذ يجري فيها الأخذ بنظر الاعتبار المسائل الإستراتيجية الأبرز في محيط القرار وهو ما يساعد المدير في تحديد خيارات القرار الممكنة فضلا عن القدرة في التركيز على جوهر المشكلة والبديل الأفضل، فالتفكير الاستراتيجي الذي يستعان به هنا يعد مهما لتجنب القرارات المفضلة على الأمد القصير ذات الآثار السلبية في الأمد البعيد، أي وجود نظام للمعلومات استراتيجي يتفق مع طبيعة الوحدة وأهدافها وإستراتيجيتها التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، أي اتخاذ البديل الذي يتفق مع

¹ بثينة راشد حميدي الكعبي، مرجع سابق، ص 98.

² مصطفى منير إسماعيل وآخرون، الإطار الاستراتيجي لتحليل الكلف الملائمة دراسة نظرية تحليلية في المنظمات غير الهادفة للربح، (مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، قسم المحاسبة، 2009)، ص 06.

الأهداف الإستراتيجية وبما يقود إلى النجاح الاستراتيجي القادر على استيعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه من تغيرات تؤثر في قدرة القرار على التنبؤ.

- **الخطوة الثانية:** ويتجلى في هذه الخطوة عملية تحديد المعايير التي يتم من خلالها اتخاذ القرار، وهي في اغلب الأحيان تمثل أهداف رئيسية يحاول أن يعتمد المدير منها ما يمكن تكميمه بسهولة وذو بعد قصير الأجل وغاية يمكن انجازها مثل تخفيض الكلفة وتحسين الدخل أو تعظيم العائد على الاستثمار لكن قوى السوق مثل المنافسة القوية والمصالح المستفيدة كالمالكين لها معايير خاصة بها ومتفردة، وهي ما يلزم المدراء بالتفكير بها إلى جانب تلك الأهداف، أي الجمع بين الغايات قصيرة الأمد والتي يمكن تكميمها وغايات ذات بعد استراتيجي يصعب تكميمها.

- **الخطوة الثالثة:** هنا في هذه الخطوة يتم انجاز التحليل الخاص بالمعلومات الملائمة، إذا تتضمن هذه الخطوة ثلاث أنشطة متتابعة هي:

➤ انجاز وتطوير المعلومات الملائمة حول القرار.

➤ التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

➤ اختيار نموذج صنع القرار.

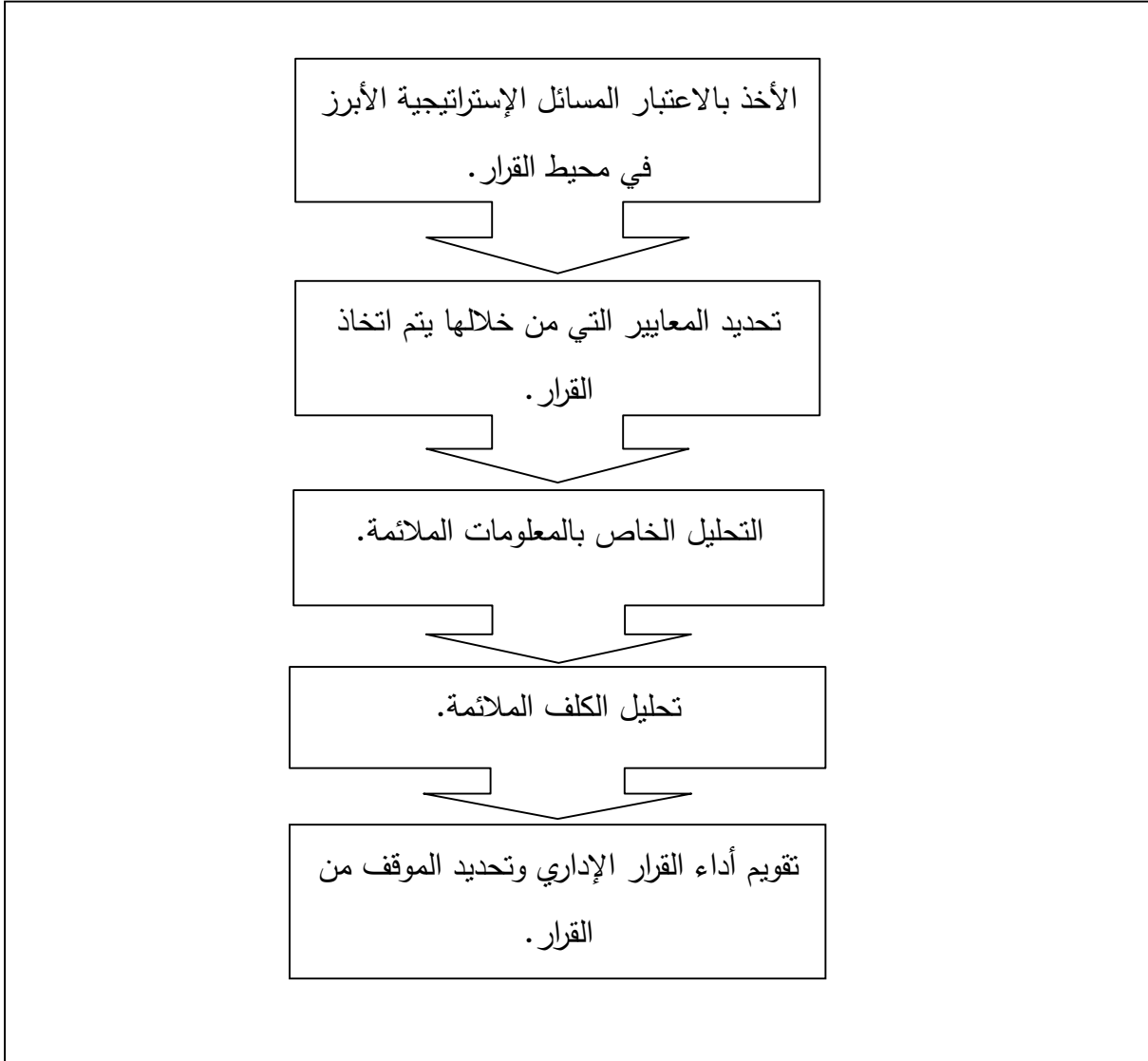
- **الخطوة الرابعة:** التي تقوم هذه الخطوة على تحليل الكلف الملائمة، فان المدير يقوم باختيار البديل الأفضل وتنفيذه.

- **الخطوة الخامسة:** وفي هذه الخطوة الأخيرة يتم تقويم أداء القرار الإداري على أساس التغذية الراجعة حتى يمكن تحديد الموقف من القرار.¹

¹ مصطفى منير إسماعيل وآخرون، مرجع سابق، ص 6.

ويمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرار التشغيلي في الشكل التالي :

الشكل رقم (II-2): يمثل خطوات اتخاذ القرار التشغيلي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع سابقة.

المبحث الثالث: دور التحليل المالي للميزانية في اتخاذ القرارات التشغيلية

يلعب التحليل المالي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، والذي يمثل صحة الوضع المالي للمؤسسة، ما يجعل المؤسسة مطمئنة في ضمان الاستمرارية وقدرة تنفيذ إستراتيجيتها، وذلك عن طريق تحليل القوائم المالية، وتعتبر الميزانية من أهم هذه القوائم بحيث إن الميزانية تظهر المركز المالي، لذا فإن للميزانية مساهمة كبيرة في اتخاذ القرارات السليمة.

إن دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات يستوجب توفير كما معتبر من المعلومات الخاصة بالمؤسسة لكي يستطيع إيجاد البديل الأفضل الذي يساعد لاتخاذ القرار التشغيلي، ومعرفة نقاط قوة المؤسسة لتعزيزها ونقاط ضعفها لنفادها، وكذا معرفة أفضل طريقة التي تناسب المؤسسة في اتخاذ قرار تمويلها.

المطلب الأول: دور النسب والتوازنات المالية في اتخاذ القرار

إن للتحليل المالي هدف رئيسي إلا وهو فهم البيانات الواردة في القوائم المالية، لتكوين مجموعة من المعلومات تساعد متخذ القرار في عمله، حيث سنتطرق في هذا المطلب دور النسب والتوازنات المالية في التحليل المالي وحدود استخداماتها.

1) دور النسب المالية في اتخاذ القرار

أولاً: تعريف النسب المالية

تعرف النسب المالية بأنها محاولة لإيجاد العلاقة بين المعلومات الخاصتين، إما بقائمة وهي ترد الآلات المعنية بالتحليل المالي (أي الفهم الأفضل لحقيقة وضع المؤسسة)، وإما باعتمادها على تحليل كل معلومة على حدا.

ويقدم العدد الكبير لهذه النسب تحلل معلومات هامة من الربحية وخدمة الدين كما أنها لا تغطي نسبة واحدة من المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات أو التعرف على أساليب مشكلة ما، بل يجب تحليل مجموعة من النسب لان عدد النسب المالية يعطي الفرصة لاختبار حجم متواضع من النسب المالية على النحو يكفي لتزويده بالمعلومات وكل نسبة لها دور اتخاذ القرار.¹

¹ يوسف قريش وآخرون، التسيير المالي، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2006)، ص47.

حيث تساعد النسب المالية التحليل المالي في بعض المجالات:¹

- ✓ نسب الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية والمالية.
- ✓ نسب النشاط تساعد على قرار التخطيط والرقابة المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنها تقيم انجازات. ونشاط المؤسسة في سلوك محدد، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تعدد أسباب التغير إلى جذورها والحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من الإدارة.
- ✓ نسب السيولة تقوم بتهيئة المناخ اللازم لاتخاذ التمويل والائتمان.

ثانياً: استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرار

1- استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات

بحيث يمكن للشركة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي وكذلك قائمة المركز المالي باستخدام النسب المستهدفة وتعد هذه الأخيرة من واقع الخبرة والتقدير الشخصي، والاسترشاد بالنسب المالية للشركات المماثلة داخل القطاع الصناعي.²

2- استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام:

تستخدم النسب المالية في تقدير التدفق النقدي الذي يتم إدخاله في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الاستثماري باستخدام أساليب متعددة.

وتقوم عملية استخدام التدفق النقدي الإضافي في مجال الموازنة الرأسمالية على تقدير التدفقات النقدية الخارجية راس المال العامل ثم التدفق النقدي الداخل راس المال نتيجة الاقتراح الاستثماري، ترتبط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة راس المال بالتوسعات الإنتاجية والتي تتطلب زيادة بنود نقدية من الذمم والمخزون نتيجة تنفيذها، هذا الاقتراح الاستثماري في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد.

إلا أنه يصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين المخزون والذمم النقدية، وبين المبيعات نظراً لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تغير من هذه العلاقات فإذا كان الاقتراح متشابهاً للاستثمارات الحالية، فإنه

¹ صخري جمال عبد الناصر، مرجع سابق، ص 33.

² يوسف قريش، مرجع سابق، ص 47.

من المقبول استخدام النسب المالية للشركة لتقدير حجم الأصول المالية وأوراق القبض، والمخزون التي تساعدنا على اتخاذ القرار المالي.¹

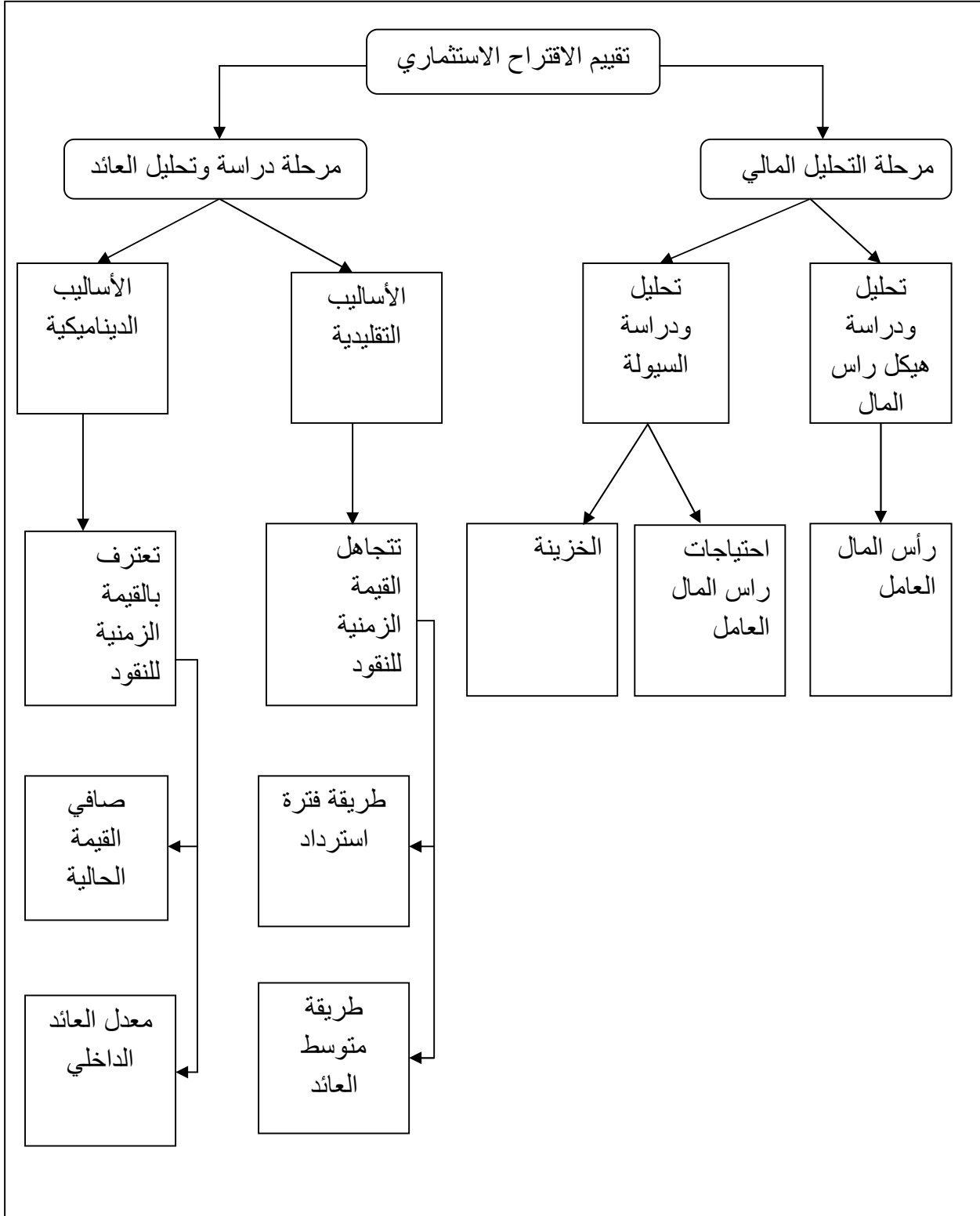
(2) دور مؤشرات التوازن المالي في التحليل المالي

إن مؤشرات التوازن المالي تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة فهي تقدم للمدير المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصدر التمويل المثلى وقرار التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة وحول الهيكل المالي للمؤسسة فأنها تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري.²

¹ صخري جمال عبد الناصر، مرجع سابق، ص34.

² صخري جمال عبد الناصر، مرجع سابق، ص31.

الشكل (II-3): يمثل مراحل تقييم القرار الاستثماري وأساليب التقييم



المصدر: عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، ص270.

• مراحل تقييم مؤشرات التوازن المالي

وهي الخاصة بالتحليل المالي حيث يتم هذا التحليل على مدى العمر المتوقع للاستثمار للتأكد من توافر التمويل الضروري لتنفيذه وان الاستثمار ينتج عنه سيولة لتغطية التزاماته وتقييم على طريقتين:¹

أولاً: تحليل السيولة: يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة تنفيذ وتشغيل الاستثمار

ثانياً: تحليل هيكل رأس المال: يهدف هذا التحليل إلى التعرف على مدى ملائمة بين الاستثمار والتمويل أي التحقق من أن مصدر التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع والمدة (سواء بالنسبة للاستثمارات الثابتة أو الاستثمارات في راس المال العامل)

المطلب الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية

إن القرارات المالية تلعب دوراً كبيراً في إدارة نشاطات المؤسسة باعتبارها الموجه والمؤشر لاستمرار المؤسسة في أداء مهامها ومواجهة الظروف المحيطة، حيث أن استمرار المؤسسة تعتمد على اتخاذ القرارات الفعالة بالاعتماد على مختلف الأساليب المتاحة والظروف الحديثة والمتطورة والفعالية، وبما أن القرارات هي التي نحن بصدد دراستها هي القرارات المرتبطة بالتحليل المالي، ومن بين هذه القرارات نذكر:²

أولاً: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل

إن القرارات المالية قصيرة الأجل مرتبطة تماماً بالقرارات طويلة الأجل، حيث إن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها في اجل عمل دورة الاستغلال ونتاجة عن حجم النشاط، فالمخزونات ترتبط بطبيعة النشاط وإشكال السوق الأخرى إلى وظيفة الإنتاج والحقوق والديون ترتبط أيضاً بالسوق، ولكن كل هذه الاستعمالات هي نتيجة استعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل وشروط تغطية هذه الاحتياجات تعتمد أيضاً على قرار طويل الأجل، ومن أهم هذه القرارات توظيف السيولة أي استخدامها، التنازل عن الحقوق بمعنى حجم تجاري، الاقتراض عن طريق ديون المورد واللجوء إلى القروض البنكية، فالقرارات قصيرة الأجل كثيرة وهي قرارات مكملة للقرارات طويلة الأجل، وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة لابد من تزويد متخذها بمعلومات على قدر من الدقة والوضوح، وأن تقوم بالخصائص المتعلقة بالمشكلة وتحليلها وتحديد المؤشرات

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 272.

² منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الإدارية، (عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 1998)، ص 13-14.

الأخرى التي ترتبط بها، وبما أن المعلومات التي يحتاجها القرار يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة فإنه من مهمة الإدارة تنويع هذه المعلومات واختيار مدى صحتها، حتى يمكن الاستفادة منها ثم تقوم بحفظها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسرعة وتوزيعها إلى مراكز صنع القرار، ومن الخصائص الواجب توفرها في المعلومات هي أن تكون منسقة ومرتبطة بالحالة التي يتخذ فيها القرار كما تكون ذات ثقة عالية وصياغة محكمة، ومن أهم كل هذا أن تكون تكاليف إعدادها معقولة بحيث الفائدة من استعمالها تكون أكبر من تكاليف تحضيرها.

ثانياً: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية طويلة الأجل

القرارات طويلة الأجل لها علاقة بنشاطات المؤسسة، ومن أهم القرارات طويلة الأجل هو قرار الاستثمار فالمؤسسة تقوم بعملية الاستثمار، وتتوقع بذلك أن المشروع سيعود عليها بأرباح خلال عدة سنوات متتالية ولذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة وهذا على ضوء الربح المتوقع لكل مشروع، كون قرار الاستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلاً ويلازمها لفترة طويلة من الزمن فتتطلب اتخاذه بأحسن أسلوب، حيث لا يتقرر الاستثمار إلا بأخذ إمكانية تمويله في الحسبان، وكذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة.

المطلب الثالث: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات التشغيلية

في هذا المطلب سنحاول معرفة مساهمة التحليل المالي في اتخاذ القرارات التشغيلية وفيما يلي بعض القرارات التشغيلية منها:

- قرار تصنيع الأجزاء أو الشراء من خارج المؤسسة: هذا القرار هو المفاضلة بين تصنيع بعض الأجزاء أو المنتجات في مصانع المؤسسة أو شرائها من الموردين¹ وقد قدمنا تعريف شامل لهذا القرار في مطلب سابق وعند اتخاذ المؤسسة لمثل هذا القرار يجب عليها تحليل الميزانية واستخراج بعض النسب من أجل مساعدتنا في اتخاذ القرار من بين هذه النسب لدينا نسب السيولة ونسب الربحية.

حيث إن نسب السيولة هي نسب تقيس درجة سيولة المؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تحويل أصولها إلى نقديات في أسرع وقت ممكن وبأقل خسارة ممكنة.²

¹ جيوار احمد سالار محمد وآخرون، مرجع سابق، ص236.

² منير محمد شاكر وآخرون، مرجع سابق، ص72.

وتستخدم أيضا نسبة الربحية من خلال هذه النسبة تكون المؤسسة قد تعرفت على نسبة هامش الربح التي تحققها المؤسسة جراء اتخاذ قرار تصنيع الأجزاء أو قرار الشراء من خارج المؤسسة، ومدى كفاءتها وقدرتها في ظل مستوى محدد من المبيعات والإيرادات بعد طرح كافة المصروفات التشغيلية¹، والمفاضلة بين نسبة الربحية بالنسبة لكل قرار.

- **قرار قبول طلبيات الشراء الخاصة:** هذا النوع من القرارات هو أن يتقدم شخص أو جهة معينة إلى المؤسسة لشراء كمية معينة من الإنتاج بسعر خاص يختلف عن السعر المحلي الذي يتم البيع فيه بالسوق المحلية². حيث يتوجب على المؤسسة ضمان الكمية المطلوبة من المورد في الوقت المتفق عليه، حيث أن هذا القرار مرتبط بنسب السيولة ونسب التمويل ونسب الربحية.

حيث إن نسب السيولة قد تم التطرق لها في ما سبق فإذا كانت للمؤسسة نسبة سيولة عالية فيمكن للمؤسسة قبول طلبيات الشراء الخاصة وإذا كانت نسبة السيولة ضعيفة على المؤسسة رفض هذه الطلبيات لعدم توفر السيولة لتلبية متطلبات هذه الطلبية.

نسب التمويل هذه النسب تكشف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي للأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة، وتقيس درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها³. ومن خلال هذه النسبة يمكن للمؤسسة معرفة المصدر التمويلي الذي تعتمد عليه المؤسسة من أجل تمويل هذا القرار.

نسب الربحية نسبة الربحية من خلال هذه النسبة تكون المؤسسة قد تعرفت على نسبة هامش الربح التي تحققها المؤسسة جراء اتخاذ قرار تصنيع الأجزاء أو قرار الشراء من خارج المؤسسة، ومدى كفاءتها وقدرتها في ظل مستوى محدد من المبيعات والإيرادات بعد طرح كافة المصروفات التشغيلية⁴.

- **قرار إضافة أو التخلص من احد خطوط الإنتاج:** في هذا القرار تواجه الإدارة بعض الظروف التي تتطلب اتخاذ قرار يتعلق بإيقاف إنتاج إحدى المنتجات، أو أحد الأقسام أو أحد خطوط الإنتاج⁵.

¹ مبارك لسوس، مرجع سابق، ص52.

² جيوار احمد سالار محمد وآخرون، مرجع سابق، ص236.

³ اليمين سعادة، مرجع سابق، ص52.

⁴ مبارك لسوس، مرجع سابق، ص52.

⁵ جيوار احمد سالار محمد وآخرون، مرجع سابق، ص236.

و لاتخاذ مثل هذا القرار يجب قبل ذلك استخراج بعض النسب من اجل مساعدتنا على اتخاذ القرار من بين هذه النسب ما يلي: نسب السيولة، نسب الربحية ونسب النشاط.

حيث إن نسب السيولة وقد تم التطرق لها سابقا فإذا كانت للمؤسسة نسبة سيولة عالية فالمؤسسة لها قدرة كافية على إضافة خط إنتاجي جديد وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار كل الالتزامات التي على المؤسسة مثل الديون التي اقتربت موعد استحقاقها، وإذا كانت نسبة السيولة ضعيفة فلا يمكن للمؤسسة إضافة خط إنتاجي جديد.

أما نسبة الربحية تقوم المؤسسة بحسابها من اجل معرفة نسبة هامش الربح التي يمكن للمؤسسة أن تحققه من خلال إضافة خط إنتاجي جديد وهذا بعد طرح كل المصاريف التي تحملتها المؤسسة جراء إضافة هذا الخط الإنتاجي، أما إذا كانت نسب الربحية ضعيفة فيتوجب على المؤسسة اتخاذ قرار التخلص من الخط الإنتاجي.

- قرار قبول أو رفض لطلبية خاصة: "مثل هذا القرار يكون مفيدا للمؤسسة ببيع منتجاتها بأقل من الأسعار الاعتيادية، تصنع بعض الشركات المنتجات التي تباع تحت العلامة التجارية لمخازن الشركة، حيث تقوم بتنفيذ الطلبات الخاصة والتي تؤثر على البيع بالسعر الاعتيادي"¹. ولاتخاذ مثل هذا القرار يجب أن تتوفر للمؤسسة بعض النسب المساعدة لاتخاذ القرار مثل نسب السيولة ونسب الربحية.

فإذا كانت نسب السيولة عالية مما يمكن المؤسسة توفير المواد واللوازم من اجل ضمان الوفاء بالطلبية في الوقت الملائم والمتفق عليه، أما إذا كانت نسب السيولة منخفضة وترى المؤسسة أنها لا يمكنها توفير الطلبية المتفق عليها ويمكن أن تقع المؤسسة في خسائر أخرى وتعويضات فالأجدر على المؤسسة رفض الطلبية نظرا عدم قدرتها المالية على الإيفاء بالطلبية.

أما نسب الربحية تقوم المؤسسة بحسابها لمعرفة هامش الربح التي تحققه المؤسسة إذا قامت بقبول الطلبيات وذلك بعد طرح جميع المصروفات التي تتحملها المؤسسة، فإذا كانت نسبة هامش الربح مرتفعة تقوم المؤسسة بقبول الطلبية لأنها سوف تعود بأرباح على المؤسسة، أما إذا كانت نسبة هامش الربح ضعيفة أو ممكن منعدمة هنا تقوم المؤسسة برفض الطلبية.

¹ بثينة راشد حميدي الكعبي، مرجع سابق، ص96.

- قرار بيع الإنتاج التالف أو إعادة تصنيعه: في هذا القرار تجد المؤسسة نفسها أمام مشكل هو كيف تتصرف المؤسسة بالإنتاج التالف، فعلى المؤسسة أن تقرر تكريس المصادر لإعادة تصنيع تلك الوحدات وبيعها بأسعار منخفضة.¹

ولاتخاذ مثل هذا القرار تقوم المؤسسة بحساب بعض النسب منها: نسب الربحية.

حيث أن نسب الربحية تساهم في اتخاذ هذا القرار من خلال حساب المصاريف التي تكلف المؤسسة في إعادة تصنيع الإنتاج التالف وإعادة تصليحه، فإذا كان إعادة تصنيعه يكلف المؤسسة الكثير من المصاريف فالأحسن للمؤسسة بيعه كمنتج تالف، أما إذا كانت إعادة التصنيع لا تكلف المؤسسة الكثير من المصاريف فيمكن للمؤسسة إعادة تصنيعه وبيعه كمنتج تام.

¹ نفس المرجع.

المبحث الرابع: قرار التمويل وقرار توزيع الأرباح

تحتاج المؤسسة إلى قرارات تهدف إلى تمويل عملياتها الإنتاجية، وذلك من خلال عدة طرق لتمويل من حيث المدة وهي تمثل على شكل قروض تقوم بتمويل عملياتها وتحقيق عوائد منها، أما بالنسبة لتوزيع الأرباح أو احتجازها من المشكلات الرئيسية، التي تواجه متخذي القرارات يجب الاعتماد على إستراتيجية الاستقرار في التوزيعات.

المطلب الأول: عموميات حول قرار التمويل

1- مفهوم قرار التمويل

➤ يعرف التمويل على انه مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي نستخدمها لإدارة المشروع للحصول على الأموال اللازمة لتغطية نشاطاتها الاستثمارية والتجارية، وعلى هذا الأساس فان تحديد مصادر تمويل المشروع يعتمد على المصادر المتاحة في الأسواق والبيئة المالية التي يتواجد فيها.¹

➤ ويقصد به أيضا إتاحة الموارد النقدية التي يتم بموجبها توفير الموارد الحقيقية التي توجه لتكوين رؤوس الأموال الجديدة.²

➤ تدور قرارات التمويل حول كيفية الحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات ويجب التأكيد على أن جوهر قرارات التمويل تدور حول تحديد المزيج الأمثل من مصادر تمويل الاستثمارات (هيكل التمويل)، أي تحديد تشكيلة التمويل من مصادر التمويل المتاحة المقترضة والممتلكة وأيضا تحديد نسبة التمويل من مصادر التمويل قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبالتالي تحديد المزيج الأمثل والمناسب للتمويل.³

➤ تتعلق هذه القرارات باختيار التمويل المستعملة من قبل المؤسسة للحيازة على أصول طويلة المدى لتحقيق توازن بين التمويل قصير الأجل، وكذا بين التمويل عن طريق الاستدانة والتمويل عن طريق الأموال الخاصة.⁴ من خلال التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف للتمويل حيث نعرفه على انه إتاحة الموارد النقدية من خلال مجموعة الوسائل والأساليب التي تضمن الحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات، من اجل الحيازة على أصول طويلة المدى، وتكوين رؤوس الأموال الجديدة.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص118.

² لوجاني عزيز، دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي، (رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013)، ص17.

³ فطيمة الزهراء قرامز، المنهج المعاصر للتفكير المالي في المؤسسة الاقتصادية، (مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي، العدد السادس، ديسمبر 2016)، ص312.

⁴ دادن عبد الوهاب، مرجع سابق، ص45.

2- خصائص التمويل:

إن الأموال التي تتحصل عليها المؤسسات من مختلف المصادر تتميز بالخصائص التالية:

• **الملائمة:** المقصود بها الملائمة بين أنواع الأموال المستخدمة ومجموع الأصول التي يتم تمويلها باستعمال تلك الأموال، فعلى سبيل المثال إن كان تمويل رأس المال العامل هو الهدف من قرار التمويل ليس من الحكمة في هذه الحالات أن يكون تمويله بقرض طويل الأجل بل يفترض تمويله بقرض قصير الأجل وهذا بهدف تخفيض التكلفة، أما إذا كان الهدف من قرار التمويل هو التوسع أو شراء أصل رأسمالي فيكون في هذه الحالة تمويله إما عن طريق الملاك أو بقروض طويلة الأجل.¹

• **المرونة:** أي هي قدرة المؤسسة على تعديل مصادر التمويل تبعاً للمتغيرات الرئيسية لحاجياتها للأموال، أي الملائمة بين الظروف المالية السائدة وبين مصادر الأموال حيث أنه هناك بعض مصادر لتمويل أكثر مرونة من غيرها.²

• **التوقيت:** إن هذا العامل يرتبط بالمرونة، يعني أن تختار المؤسسة الوقت المناسب للحصول على الأموال بأقل تكلفة ممكنة وعن طريق الاقتراض أو عن طريق أموال الملكية، وتحقق المؤسسة فرص كبيرة عن طريق التوقيت السليم لعمليات الاقتراض والتمويل.³

• **الدخل:** هو حجم العائد على الاستثمار المتوقع الحصول عليه من تلك الأموال المقترضة، فعندما تقوم المؤسسة بالاقتراض لتمويل عملية معينة فأنها تقارن بين معدل الفائدة التي ستدفعها للممول ومعدل الفائدة المتوقع الذي ستحصل عليه، فإذا كان الفرق إيجابياً يتم الاعتماد على القروض كوسيلة للتمويل.⁴

• **الخطر:** إن قرارات اختيار مصادر التمويل المناسبة تحتاج إلى دراسة مقدار الخطر الذي يلحقه كل مصدر تمويلي، والمقصود بالخطر التمويلي مدى تعرض الملاك لمخاطر الإفلاس نتيجة زيادة العبء المالي للمؤسسة وتعدد الجهات التي لها الحق والأولوية على حقوق الملاك، وهذه الأولويات تكون كالتالي:⁵

✓ إن توزيع الأرباح يعطي الدائنون أموالهم أولاً ثم الملاك الممتازون ثم العاديون.

✓ عند تصفية أصول الشركة يعطي الدائنون أموالهم أولاً ثم الملاك الممتازون ثم العاديون.

¹ جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، (بيروت، لبنان، دار النهضة العربية للنشر، ط1، 2012)، ص ص309-310.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص413.

³ عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سابق، ص104.

⁴ هيثم محمد الزغبى، مرجع سابق، ص118.

⁵ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)، ص57.

- تاريخ الاستحقاق: يعني أن الأموال التي يحصل عليها المشروع لها فترة سداد، بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى، حيث لكل نوع من أنواع التمويل تاريخ يختص به "باستثناء أموال الملكية".¹
- 3- مصادر التمويل:

هناك عدة مصادر للتمويل سنتعرض فيما يلي إلى مصادر التمويل على ساس المدة والتي يتم تقسيمها إلى مصادر تمويل طويلة الأجل ومصادر تمويل قصيرة الأجل.

3-1/ مصادر تمويل طويلة الأجل: هو التمويل الذي يسمح للمؤسسات ويمتد أكثر من سبعة سنوات، حيث يكون موجها لتمويل العمليات الاستثمارية طويلة الأجل، وذلك نظرا لكون نشاطات الاستثمار هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات لفترات طويلة بهدف الحصول على وسائل الإنتاج أو عقارات أو أراضي والمباني وغيرها²، وتنقسم إلى:

➤ أموال الملكية: وتنقسم بدورها إلى ما يلي:

(1) الأسهم العادية: وهي أسهم لا تخول لحامله أي حق ذي طبيعة خاصة، ولا يتقرر لها امتياز خاص على غيرها من الأسهم، سواء عند توزيع أرباح الشركة أو عند قسمة صافي موجوداتها، أو عند التصويت في الجمعية العامة للمساهمين،³ ونتيجة لبعض القوانين والأعراف المحاسبية ومراحل التطوير الاقتصادي والتاريخي التي يمر بها المشروع تتكون لدينا عدة قيم للسهم الواحد وهي:⁴

➤ القيمة الاسمية: وهي القيمة المدونة على القيمة السهم وعادة ما ينص عليها في العقد التأسيسي للشركة، ويحسب راس المال الاسمي أو المصرح به وأيضا راس المال المصدر وفقا للقيمة الاسمية لمجموع الأسهم، وتصدر الأسهم بقيمتها الاسمية ولا يجوز إصدارها بقيمة اقل.

➤ القيمة الدفترية: تتمثل في حقوق الملكية التي لا تتضمن الأسهم الممتازة ولكنها تتضمن والاحتياجات والإرباح المحتجزة مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة، قد تتساوى القيمة مع القيمة الاسمية عند بداية

¹ ريان محمد احمد محمد شمس الدين، محددات تمويل المشروعات، (بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس - مرتبة الشرف في المحاسبة والإدارة المالية، مدرسة العلوم الإدارية، قسم المحاسبة والإدارة المالية، جامعة الخرطوم، 2012)، ص 07.

² حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، (عمان الأردن، دار الوراق للنشر، ط1، 2001)، ص 80.

³ قلش عبد الله، بدائل تمويل المؤسسة في ظل العولمة المالية، (مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد 32، 02 جانفي 2007).

⁴ بلجبلية سمية، اثر التضخم على عوائد الأسهم، (مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منقوري قسنطينة، 2010)، ص 11.

النشاط وتكون القيمة الدفترية اكبر من القيمة الاسمية للسهم في حالة تكوين احتياطات وتكون اقل في حالة تحقيق خسائر وتحسب القيمة الدفترية للسهم بقسمة صافي أصول الشركة على عدد الأسهم المصدرة.

➤ **القيمة السوقية:** وهي القيمة التي يتم على أساسها تداول السهم في البورصة وقد تكون اكبر أو اقل من القيمة الاسمية أو الدفترية، وتتحدد هذه القيمة على أساس المعلومات المتعلقة بالشركة، إضافة إلى التوزيعات السنوية، وتتأثر هذه القيمة بالعرض والطلب على الأسهم، لذلك فالقيمة السوقية لا تمثل القيمة الحقيقية للسهم خاصة إذا كانت البورصة غير كفئة.

➤ **القيمة التصفوية:** تتمثل القيمة التصفوية للسهم في حصة السهم من القيمة التصفوية لكل موجودات الشركة، وهذا بعد تسديد الالتزامات، وحقوق الدائنين وحملة الأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية.

(2) **الأسهم الممتازة:** الأسهم الممتازة هي التي تحظى بمقتضى نظام الشركة التي تصدرها بأفضلية فيما يختص بالأرباح الموزعة حيث ينص عادة على أن تحظى هذه الأسهم بنسبة محدودة سلفاً من قيمتها الاسمية كأرباح، قبل إن توزع الأرباح على الأسهم العادية كما تعطي الأسهم الممتازة أحياناً أفضلية خاصة عند توزيع أصول الشركة بعد حلها.¹

تعتبر الأسهم الممتازة النوع الثاني من الأسهم التي تقوم الشركات المساهمة بإصدارها، إلا أن هذه الأسهم تسمى بالأسهم الممتازة لان أصحاب الأسهم الممتازة يمتازون بحق الأولوية في الأرباح والحصول على قيمة الأصول في حالة التصفية، وليس لهم حق التصويت وحضور الجمعيات العامة، وتحصل الأسهم على عائد معين إما أن يتحدد كنسبة من القيمة الاسمية للسهم أو يتحدد في شكل مبلغ معين، ولكن في الحالتين فان العائد لا يتغير، ولكن من ناحية أخرى لا يحصل أصحاب الأسهم الممتازة على إيرادات إلا في حالة تحقيق المشروع لمقدار معين من الأرباح تسمح بدفع مستحقات أصحاب الأسهم الممتازة، وهي في هذا تتشابه مع الأسهم العادية.²

(3) **الأرباح المحتجزة:** تمثل الأرباح المحتجزة مصدراً داخلياً هاماً يستخدم لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمنشأة، وتمثل الأرباح المحتجزة هذا الجزء من الأرباح الذي تم الاحتفاظ به داخل المنشأة لغرض إعادة استثماره، وتعتبر من أهم مصادر تمويل عمليات النمو والتوسع، كما تستخدم الأرباح المحتجزة في حالة

¹ جمال لعمارة، ريس حدة، تحديات السوق المالي الإسلامي، (الملتقى الدولي حول "سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسة" دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 21-22 نوفمبر 2006).

² محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، (مصر، الاسكندرية، الدار الجامعة للنشر، ط1، 2004)، ص349.

المنشآت التي تعاني من المشاكل المالية مثل تلك التي ترغب في تخفيض ديونها أو المنشآت التي تواجه ظروف اقتصادية متقلبة.

وتفضل المنشآت تمويل احتياجاتها طويلة الأجل باستخدام الأرباح المحتجزة، وذلك لتجنب زيادة حقوق التصويت والمشاركة في السيطرة أو لتجنب الأعباء الثابتة التي تترتب على بيع الأوراق المالية.¹

4) الاحتياطات: تمثل الاحتياطات مبالغ يتم اقتطاعها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمؤسسة ويتوقف تكوين الاحتياطات على نتيجة أعمال المؤسسة وتحقيقها لأرباحها، ويتم حجز الاحتياطات إما بمقتضى القانون أو النظام الأساسي للشركة أو بقرارات صادرة من مجلس الإدارة وبموافقة الجمعية العامة للمؤسسة وتتمتع الاحتياطات بنفس المزايا التي تتمتع بها الأرباح المحتجزة.²

5) التمويل الذاتي: من أهم مصادر التمويل الداخلي التمويل الذاتي الذي يلعب دورا هاما في تنمية المنشأة وتطويرها حيث انه يضمن زيادة الأصول دون اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على الموارد المالية لاقتنائها، وبالتالي تحمل أعباء مالية مباشرة كالفوائد ودفع أقساط الديون.

5-1 مفهوم التمويل الذاتي: يعرف التمويل الذاتي بأنه اعتماد المؤسسة على مواردها الذاتية المتاحة والمتمثلة في الاحتياطات والأرباح المحتجزة وعلى ما تحوزه في خزينتها من أصول نقدية سائلة وكذا الاهتلاكات.³

* يقصد بالتمويل الذاتي الأموال المتولدة من العمليات الجارية للشركة أو من مصادر عريضة دون اللجوء إلى مصادر خارجية، وهو يمكن المؤسسة من تغطية الاحتياجات المالية اللازمة لسداد الديون وتنفيذ الاستثمارات وزيادة رأس المال العامل. حيث يمكن أن نكتب العلاقة التالية:⁴

قدرة التمويل الذاتي = نتيجة الدورة الصافية + حصص الاهتلاك + حصص المخصصات والمؤونات ذات الطابع الاحتياطي.

أما التمويل الذاتي فهو المبلغ المتبقي لدى المؤسسة من قدرة التمويل الذاتي بعد توزيع الأرباح على أصحاب هذه المنشأة ومنه يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

¹ نفس المرجع السابق، ص350.

² سليمان عبد الحكيم، مرجع سابق، ص45.

³ مصطفى رشيد شيحة، النقود والمصارف والائتمان، (مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، 1999)، ص186.

⁴ قشيدة صورية، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (مذكرة ماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012)، ص ص79-80.

التمويل الذاتي = قدرة التمويل الذاتي - الأرباح الموزعة.

التمويل الذاتي = الاهتلاكات + المؤونات ذات الطابع الاحتياطي + الأرباح الصافية الغير موزعة.

2-5 مكونات التمويل الذاتي: حسب ما قدمنا سابقا نجد أن التمويل الذاتي يتكون من الأرباح المحتجزة (الغير موزعة)، أقساط الاهتلاك والمؤونات.

❖ الأرباح الغير موزعة: هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركة من ممارسة نشاطها، خلال السنة الجارية أو السنوات السابقة، ولم يدفع في شكل توزيعات والذي يظهر في الميزانية العمومية للشركة ضمن عناصر حقوق الملكية، فبدلا من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين، قد تقوم المؤسسة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم "احتياطي" بغرض تحقيق هدف معين.¹

❖ أقساط الاهتلاكات: أقساط الاهتلاك عي عبارة عن توزيع ثمن شراء اصل طويل الأجل على عمره الإنتاجي المتوقع،² والاهتلاكات بصفة عامة هي الملاحظة المحاسبية للخسارة الواقعية على قيمة الأصول الثابتة والتي تتدنى قيمتها حتما مع مرور الزمن بفعل الاستعمال أو التقادم، بحيث تسمح هذه العملية من إعادة تكوين الأموال المستثمرة.³

❖ المؤونات: هي مبالغ مالية ترصد لمقابلة انخفاض غير قيمة الأصول الثابتة، إن المؤونات التي يمكن اعتبارها كعنصر من مكونات التمويل الذاتي هي المؤونات ذات الطابع الاحتياطي فقط، أي تلك المتعلقة بالأعباء والخسائر المحتملة التي تواجهها المؤسسة عند حدوثها خلال الدورة المالية، أما إذا لم يحدث فإنها تبقى على الدوام تحت تصرف المؤسسة، حيث تفرض عليها ضرائب في نهاية السنة المالية، ويحول الجزء الباقي إلى احتياطات التي تشكل عنصرا من عناصر التمويل الذاتي.⁴

➤ الأموال المقترضة:

أما فيما يتعلق بالأموال المقترضة نجد فيها ما يلي:

¹ قلش عبد الله، مرجع سابق.

² مصطفى رشيد شيحة، مرجع سابق، ص186.

³ عيادي عبد القادر، مرجع سابق، ص90.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 90.

1- **السندات:** هي أوراق مالية من أدوات الدين ذات قيمة اسمية واحدة تصدر من جهات عديدة مثل الدولة والشركات، وتطرح للتداول إلى الأفراد والمؤسسات بهدف الحصول على تمويل طويل الأجل، وبذلك يعد التمويل بالسندات شكلا من أشكال التمويل طويل الأجل، ونقصد بالقيمة الاسمية للسند القيمة المحددة له في وثيقة الإصدار، وتتضمن هذه الوثيقة شروط إضافية إلى تحديد القيمة الاسمية كمعدل الفائدة السنوي الواجب دفعه لحامل السند، وعادة ما يكون على شكل نسبة مئوية من القيمة الاسمية له.¹

1-2 أنواع السندات:

إن لسندات أنواع عديدة ومتنوعة حيث سنقوم بذكر أهم أنواع السندات منها:²

➤ **السندات المضمونة:** وتسمى بسندات الرهن فهي تصدر شرط رهن بعض الموجودات في المؤسسة، ولا يحق لهذه الأخيرة المالكة التصرف بالموجودات المرهونة إلا بعد إطفاء قيمت السندات، وقد يكون الضمان بالأصول الثابتة في هذه الحالة يحق للمؤسسة المالكة التصرف بجزء من هذه الأصول أو التصرف بالمبالغ التي تستهلك من قيمة السندات، أو من خلال استبدالها بموجودات أخرى، ومن الممكن إصدار السندات بكفالة مؤسسات أو بنوك وقد يكون الرهن من الدرجة الأولى إذا لا يجوز استخدامه كضمان لإصدارات جديدة أخرى أو من الدرجة الثانية حيث يمكن استخدامه لأكثر من إصدار.

➤ **السندات الغير مضمونة:** وهي سندات طويلة الأجل غير مكفولة برهن موجودات معينة ويعتمد إصدار هذه السندات على طبيعة موجودات المؤسسة وقوتها الائتمانية، وبناءا عليه لا تصدر إلا عن المؤسسات القوية جدا، إن مثل هذه المؤسسات تكون غير راغبة أن تضع موجوداتها كضمان لديونها ومن الأمثلة على ذلك شركات التأمين، إلا أن هذا السند يعتبر من ابسط أنواع السندات وأكثرها خطورة على حامله.

➤ **السندات القابلة للاستدعاء:** يتم عادة سداد أصل السندات عند حلول تواريخ استحقاقها، غير انه يوجد نوع من السندات يسمى بالسندات القابلة للاستدعاء تتيح للمؤسسة المقترضة إمكانية استدعائها، ويحدث هذا حينما تنخفض أسعار الفائدة السائدة في السوق عن سعر الفائدة على السند بعد بيع السندات المصدرة، وفي هذه الحالة قد ترغب المؤسسة المقترضة المصدرة للسندات في استعجال استحقاق السندات، أي استدعائها واستبدالها بإصدار سندات أخرى بأسعار فائدة اقل من الأسعار القديمة.

¹ دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، (عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص127.

² بوربيعة غنية، محددات اختيار الهيكل المالي المناسب للمؤسسة، (مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012)، ص ص50-51.

➤ **السندات القابلة للتحويل لأسهم:** لها نفس الخصائص مع السند العادي وفي غالب الأحيان يكون بمعدل ثابت وتتضمن مخطر إضافي مقارنة بالسند العادي، تعطي السندات القابلة للتحويل لأسهم لحامليها الحق في تبديلها بعدد محدد من الأسهم عند أي وقت وفي مقابل هذه الميزة تصدر السندات بأسعار فائدة اقل من السندات العادية، ويتم تحويلها على أساس ما يسمى بمعدل التحويل أو سعر التحويل، ويقصد بنسبة التحويل عدد الأسهم التي يمكن الحصول عليها في مقابل تحويل السند، فيما يعني سعر التحويل هو السعر الفعال المدفوع للسهم العادي من خلال تحويل السند وبحسب كالاتي:

$$\text{سعر التحويل} = \frac{\text{القيمة الاسمية للسند}}{\text{عدد الأسهم المحتملة}}$$

$$\text{نسبة التحويل} = \left(\text{قيمة السندات المحولة} / \text{سعر التحويل} \right)$$

➤ **سندات الدخل:** وهو نوع آخر من أنواع السندات ولكنه يختلف عن غيره بأنه مشروط بتحقيق المؤسسة للأرباح، فإذا حققت المؤسسة الربح فان حامل السند يحصل على فائدة من سعر الفائدة الثابت على السندات الأخرى، ولكنه أكثر أنواع السندات خطورة من وجهة نظر حامله، أما بالنسبة للمؤسسة فان سندات الدخل يحول دون تعرضها لصعوبات مالية مثل خطر الإفلاس أو التصفية.

2- القروض المصرفية طويلة الأجل:

إن أسباب اختيار التمويل بواسطة القروض طويلة الأجل يعود إلى الصعوبات التي تواجهها الشركة في إصدار أسهم جديدة، أو عدم إمكانيتها في الحصول على مصدر تمويل مناسب، وفي بعض الأحيان يشكل هذا النوع من الاقتراض أقل كلفة من المصادر الأخرى على اعتبار إن الفائدة على القرض والعمولة المدفوعة تخفض من الربح الخاضع للضريبة أي توفر الميزة الضريبية لمثل هذا النوع من مصادر الأموال.

حيث تمثل القروض المصرفية إحدى مصادر التمويل المتاحة الطويلة الأجل، تمنح هذه القروض من البنوك ومؤسسات الأموال الأخرى، يتم تحديد مبلغ القرض وسعر الفائدة وطريقة الدفع بالإئناق مع المقترض وكذلك أسلوب إعادة الأموال المقترضة في المواعيد التي يتفق عليها الطرفين، بالإضافة إلى الضمانات التي قد يطلبها المقرض مثل الحفاظ على درجة سيولة الأصول ونسبة المديونية ومكونات هيكل راس المال ومقدار الأرباح المسموح بتوزيعها.¹

¹ دريد كامل ال شبيب، مرجع سابق، ص ص 137-138.

3-2/ مصادر التمويل متوسطة الأجل: يقصد بالتمويل متوسط الأجل هو ذلك التمويل الموجه لتمويل الجزء الدائم من استثمارات المؤسسة في راس المال المتداول، والإضافة على موجوداتها الثابتة، أو تمويل المشروعات تحت التنفيذ والتي تمتد إلى عدد من السنوات حيث يتراوح مدته من سنة إلى 07 سنوات¹، ومن أهم مصادر التمويل متوسطة الأجل ما يلي:

• **القروض المباشرة متوسطة الأجل:** تمثل القروض متوسطة الأجل نوعا من القروض التي تلتزم المؤسسة عند الحصول عليها بسداد كل من اصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين، وتخضع عملية الاقتراض في هذه الحالة لشروط الاتفاق ما بين المؤسسة والمقرض وذلك فيما يتعلق بمعدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق وأسلوب السداد، وتحصل الشركات على هذا النوع من القروض من المؤسسات المالية المختلفة مثل البنوك وشركات التأمين.²

• **الإستئجار:** يعتبر التمويل بالإستئجار على انه عقد إيجار لأصل منقول مرفق عادة بخيار للشراء، حيث يحدد السعر وتاريخ تحويل الملكية مسبقا، والإستئجار هي عملية بموجبها تقوم مؤسسة مالية متخصصة بشراء أصل منقول أو عقار لحساب مؤسسة أخرى، في حين يمكن تشبيه عملية التمويل بالإستئجار من الناحية المالية كعملية شراء ممولة بقرض، لان المؤسسة تحصل على العتاد وتقوم باستعماله كأنها قامت بشراؤه، وتدفع أقساط الإيجار في مكان تسديد القرض فماليا لا يوجد فرق، ففي الحالتين تلتزم المؤسسة بدفع مبالغ محددة تعاقديا مع مؤسسة التمويل بغض النظر عن النتائج المحققة، والتمويل بالإستئجار يضم أربعة أنواع رئيسية:³

➤ **البيع وإعادة الإستئجار:** هو عقد مؤسسة مالكة لبعض الأصول حيث تقوم ببيع أصولها إلى مؤسسة أخرى، شرط أن يقوم الطرف الثاني بإعادة تأجير الأصل إلى المؤسسة التي باعتها، لذا فالمؤسسة تتخلى عن ملكية بعض أصولها عندما تقوم بدفع أقساط الإيجار دوريا للمؤسسة التي اشترته منها، ثم قامت بتأجيرها لها وهذا المالك الجديد له الحق بان يسترد الأصل عند انتهاء عقد الإيجار، وهذه الدفعات المحصلة مع القيمة المتبقية من الأصل كافية لشراء أصل جديد وتحقيق عائد على الإستثمار.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص411.

² محمد صالح الحناوي وآخرون، مبادئ الإدارة المالية، (عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص334.

³ زواوي فضيلة، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر، (مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009)، ص81.

➤ **استئجار الخدمة (التشغيلي):** هو عقد لا يتم من خلاله تحويل كل الحقوق والالتزامات والمنافع والمساوئ والمخاطر المرتبطة بملكية أصل كلها إلى المستأجر، وهذا ما يسمح بالقول أن جزء من كل ذلك يبقى على عاتق المؤجر، ومعنى ذلك أن فترة العقد غير كافية لكي يسترجع المؤجر كل نفقاته.

➤ **الاستئجار المالي:** ويعتبر الاستئجار المالي إذا تم تحويل كل الحقوق والالتزامات و المساوئ والمخاطر بملكية الأصل المعني إلى المستأجر، ويعني ذلك إن مدة العقد الائتماني كافية لكي تسمح للمؤجر باستعادة كل نفقات رأس المال مضاف إليه فائدة هذه الأموال المستثمرة.

➤ **الاستئجار الرفعي:** هذا النوع خاص بالأموال الثابتة مرتفعة القيمة، وفي هذا النوع من العقود هناك ثلاثة أطراف هم المستأجر، المؤجر، المقرض ووضع المستأجر لا يختلف عن الحالات المذكورة سابقا فهو ملزم بدفع أقساط الإيجار خلال مدة العقد، أما بالنسبة للمؤجر الذي يقوم بشراء الأصل وفق الاتفاق مع المستأجر فوضعه يختلف عن الحالات السابقة فهو يقوم بتمويل هذا الأصل من أمواله بنسبة معينة والباقي يتم تمويله بأموال مقترضة، وهنا يمكن القول أن الأصل يعتبر رهن لقيمة القرض، وللتأكيد على ذلك فإن عقد القرض يوقع من طرفين المؤجر والمستأجر هو الذي يستعمل الأصل يوقع باعتباره ضامنا للسداد.¹

3-3/ مصادر التمويل قصيرة الأجل: يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عن السنة عادة، حيث تكون تلك الأموال موجهة لنشاط الاستغلال.

حيث إن المقصود بنشاطات الاستغلال هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في الفترة القصيرة، والتي لا تتعدى في الغالب 12 شهرا، ومن مميزات هذه النشاطات أنها تتكرر باستمرار أثناء عملية الإنتاج.²

ومن أهم مصادر التمويل الذاتي ما يلي:

➤ **الائتمان المصرفي:** يقصد به القروض القصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، ويأتي في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري من حيث اعتماده كمصدر تمويل قصير الأجل، ويتميز هذا النوع بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تقبل فيها المؤسسة من الاستقادة من الخصم النقدي وأكثر مرونة

¹ خوني رابح، حساني رقية، "واقع آفاق التمويل التجاري في الجزائر وأهميته كبديل تمويلي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 افريل 2006، جامعة بسكرة)، ص 21.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 411.

منه إذا يأتي في صورة نقدية وليس في صورة بضائع، غير انه اقل مرونة منه في ناحية أخرى وذلك انه لا يتغير تلقائياً مع تغير حجم النشاط،¹ ويتخذ الائتمان المصرفي عدة أشكال منها:²

• **تسهيلات الصندوق:** وهي احدي أنواع التمويل قصيرة الأجل حيث غالباً ما تكون مدتها اقل من شهر وتوجه أساساً إلى تغطية الصعوبات العابرة في الخزينة وإعطاء مرونة لها، حيث تسمح للمؤسسة مواجهة الإختلالات القصيرة جداً من حيث المدة والتي تتعرض لها الخزينة في بعض الأحيان كحلول اجل الاستحقاقات الجبائية واستحقاق المودعين وغيرها من الأزمات التي تواجه الخزينة.

• **السحب على المكشوف:** هو عبارة عن وسيلة تمويلية تقدمها البنوك للمؤسسات، ويتمثل في إمكانية سحب المؤسسة مبالغ مالية محدودة تزيد عن رصيد حسابها الجاري الدائن ليكون بذلك مديناً في حدود مبلغ معين وفترة محددة .

• **خط الاعتماد:** يفتح البنك للمؤسسة لسحب مبالغ مالية ولفترة محددة قصد شراء المواد الأولية وتلبية احتياجاتها الدورية الضرورية لضمان السير الحسن لدورة الاستغلال، ويتضمن منح خط الاعتماد شروطاً يفرضها البنك كان يحجز قيمة معينة من المبلغ خط الاعتماد في حساب المؤسسة لدى البنك، أو تقديم بعض الضمانات من رهن، أو غيره من أوجه الضمان.

• **القرض الموسمي:** هو قرض قصير الأجل لا يتعدى السنة، يمنح لتمويل الاحتياجات للمؤسسة خاصة في فترات تتطلب أكبر قدر ممكن من الموارد المالية، كتمويل بعض القطاعات.

• **خصم وتعبئة الأوراق المالية:** قد تمتلك المؤسسة في أصولها أوراقاً تجارية لم يحن ميعاد استحقاقها فإذا كانت بحاجة أنية للتمويل تقدمها للبنك اخصمها مقابل التنازل عن جزء من قيمتها كما تتحمل مصاريف وعمولات إضافية، وتتخذ عملية الخصم عدة أشكال منها شكل عقد تحويل الفاتورة حيث يسمح للمؤسسة بان تبيع مجموعة من الفواتير المتمثلة في الحقوق على الزبائن لبنك متخصص، يتكفل بعملية استرجاع هذه الحقوق مقابل عمولات مع تحمل مخاطر عدم التسديد.

➤ **الائتمان التجاري:** هو الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد إلى المشتري، عندما يقوم المشتري بشراء البضاعة لغرض إعادة بيعها ويحتاج المشتري إلى الائتمان التجاري في حالة عدم كفاية راس المال العامل لمقابلة الحاجيات الجارية، وعدم مقدرته الحصول على القروض المصرفية، وغيرها من القروض القصيرة الأجل ذات التكلفة المنخفضة.

¹ سليمانى عبد الحكيم، مرجع سابق، ص40.

² Christian marmuse, *Gestion de trésorerie*, (France :Paris , Librairie Vuibert,1988) , P110.

ويتخذ الائتمان التجاري شكل الحساب الجاري، أو شكل الكمبيالة أو السند الأذني، وجميع هذه الأشكال تمكن المشتري من أن يحصل من البائع ما يحتاجه من البضاعة بصفة عاجلة مقابل وعد منه أن يسدد قيمتها في وقت آجل،¹ حيث نجد أسلوبان للائتمان التجاري نذكرهم في ما يلي:²

➤ **الحساب الجاري:** هو من أسهل أشكال الائتمان التجاري كونه يتميز بالبساطة وعدم التعقيد في الإجراءات الخاصة بمنحه، إذا يتم منح الائتمان بعد التأكد من توفر الحساب الجاري لدى العميل وكونه يتمتع بسمعة في السوق والقدرة على التسديد.

وفي الحياة الاقتصادية لشركات الأعمال، يعتبر الحساب المفتوح أهم الأنواع الشائعة لمصادر التمويل المقترضة قصيرة الأجل والحساب الجاري هو أن يفتح البائع للمشتري حساباً في دفاتره يسجل فيه ثمن البضاعة المباعة له والمبالغ المسدد.

➤ **أوراق الدفع:** هي وثيقة مالية يتعهد بموجبها محررها بتسديد مبلغ البضاعة الموردة إليه في تاريخ محدد وتعتبر دليل قانوني على مديونية العميل للمورد ولا يمكن إنكارها، إذا يتم استخدام الكمبيالة أو السند لإثبات عملية البيع على الحساب في بعض عمليات منح الائتمان، والميزة الأساسية للبيع في هذه الطريقة هي إمكانية خصم الكمبيالة من قبل المورد لذلك تجعل المورد في مركز قوي خاصة عند حلول موعد الاستحقاق.

المطلب الثاني: عموميات حول قرارات توزيع الأرباح

1- مفهوم سياسية توزيع الأرباح:

لقد جاءت عدة تعاريف لسياسة توزيع الأرباح ونذكر منها مايلي:

➤ تتمثل سياسية توزيع الأرباح في مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تستخدمها الشركة لاتخاذ قرار عن كيفية توزيع أرباحها، فعندما يكون لدى الشركة فائض في نهاية الفترة المحاسبية، فانه عادة ما يكون لديها خيارين، إما أن توزع بعض من أرباحها على المساهمين أو أنها يمكن أن تقرر إعادة استثمار المال في الشركة واعتبارها أرباح محتجزة، ويكون اتخاذ هذا القرار من قبل مجلس إدارة الشركة.³

¹ أنفال حدة خبيوة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، (رسالة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012)، ص12.

² زواوي فضيلة، مرجع سابق، ص53.

³ سعود جايد مشكور، العلاقة بين سياسة توزيع الأرباح والقيمة السوقية للسهم وأثرها في تحديد قيمة الشركة، (مجلة فصيحة محكمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثني الباحثة زهور عبد السلام صادق، العدد50، 2018)، ص224.

➤ هي مضمون لاتخاذ قرار بتوزيع الأرباح أو احتجازها لإعادة استثمارها في المؤسسة، وتتمثل السياسة المثلى للتوزيعات في تلك التي تعمل على الموازنة بين التوزيعات الحالية والأرباح المستقبلية والتي ينتج عنها تعظيم سعر السهم.¹

➤ يعد قرار توزيع الأرباح من أهم القضايا في السياسات الاستثمارية والتمويلية التي تؤثر على قيمة الشركة، والتي يمكن أن تؤثر في خطتها الاستثمارية والتمويلية، بسبب عدم اتفاق الباحثين والممارسين أيهما أفضل توزيع الأرباح على المساهمين أم احتجازها واستخدامها كمصدر لتمويل أنشطة التوسع والمساهمة في النمو.²

2- السياسات المتبعة في توزيع الأرباح

هناك عدة أنواع من السياسات المتبعة في توزيع الأرباح نذكر منها ما يلي:³

➤ **دفع توزيعات أرباح منخفضة القيمة:** خلال فترات زمنية محدد خلال العام، مع دفع توزيعات إضافية في نهاية العام إذا حققت المؤسسة أرباحاً عالية، وتهدف هذه السياسة إلى خلق الانطباع لدى المستثمر بان التوزيعات ليست متكررة أو منتظمة غير أن الهدف ربما يكون من الصعب تحقيقه إذا توقع المستثمر دفع التوزيعات بصورة منتظمة.

➤ **نسبة توزيعات سابقة:** حسب هذه السياسة فإن المؤسسة تحافظ على نسبة ثابتة من الأرباح سنوياً مثلاً نسبة 20%، وعلى الرغم من ثبات نسبة التوزيعات فإن مبلغ التوزيعات يتغير من سنة إلى أخرى وذلك بسبب تغير صافي الربح .

➤ **مبلغ توزيعات ثابت:** حسب هذه السياسة فإن المؤسسة توزع مبلغاً محددًا وثابتاً لكل سهم من سنة لأخرى، ويمكن لمبلغ التوزيعات أن يزيد أو يقل فقط إذا اقتنعت الإدارة بأنه لا يمكن المحافظة على المستوى الحالي للتوزيعات في ظل التوزيعات القائمة.

بالإضافة إلى هذه السياسات هناك سياسات أخرى نذكرها فيما يلي:⁴

➤ **سياسة نسبة توزيع الأرباح المستقرة أو الثابتة:** تلجأ كثير من الشركات إلى إتباع سياسة نسبة توزيع الأرباح المستقرة أو الثابتة لكل سهم ولذلك فإن أي تغير في مقدار الأرباح سواء بالارتفاع أو الانخفاض لن

¹ محمد زرقون، اثر الاكثتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، (مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/08)، ص 85.

² نضال عمر زلوم واسحق محمود الشعار، اثر توزيعات الأرباح على القرار الاستثماري في ضوء جودة التقارير المالية، (المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2015)، ص 34.

³ فايز تيم مرجع سابق، ص ص 263-265.

⁴ سعود جايد مشكور، مرجع سابق، ص ص 224-225.

يؤثر على مقدار الربح الموزع لكل سهم، وتعتمد الإدارة المالية على هذه السياسة عندما تتمكن من التنبؤ بإمكانية تحقيق الأرباح في المستقبل.

➤ **سياسة توزيع الأرباح المتبقية أو الفائضة:** إن سياسة توزيع الأرباح المتبقية أو الفائضة تقوم على توزيع ما تبقى من الأرباح بعد احتجاز ما يلزم لتمويل الشركة، وتقوم هذه السياسة على حقيقة أن المستثمرين يفضلون الأرباح المحتجزة على شرط أن يتم إعادة استثمارها بمعدل عائد يفوق المعدل الذي يستطيع المستثمرون نفسه من الحصول عليه خلال استثمارات أخرى بديلة ذات مخاطر بنسب مماثلة.

➤ **سياسة توزيع الأرباح المنتظمة:** تقوم سياسة توزيع الأرباح المنتظمة على أساس قيام الشركة بدفع توزيعات أرباح نقدية بنسبة ثابتة وبمبالغ منخفضة، لذا فإن الشركة حسب هذه السياسة تقوم بزيادة نسبة هذه التوزيعات عندما تحقق أرباح اعلي من معدلات أرباحها العادية خلال فترة ومنية محددة.

➤ **سياسة توزيع أرباح منتظمة منخفضة ومتزايدة:** تقوم المؤسسة وفق سياسة توزيع أرباح منخفضة ومتزايدة بدفع أرباح منخفضة ومتزايدة بدفع معدلات ثابتة من توزيعات الأرباح وبنسب منخفضة، حيث تقوم المؤسسة بزيادة نسبة هذه التوزيعات عندما تحقق المؤسسة أرباح اعلي من معدل أرباحها العادية التي حققتها خلال فترة زمنية معينة.

➤ **توزيعات الأرباح في صورة أسهم:** تتمثل توزيعات الأرباح على شكل أسهم بإعطاء المستثمر عدد معين من الأسهم بدلا من إعطائه توزيعات أرباح بصورة نقدية، حيث تتحدد حصة كل مستثمر من هذه التوزيعات وفقا لما يمتلكه من أسهم المؤسسة، ومن الآثار الجوهرية لهذه السياسة هو انخفاض القيمة السوقية للسهم، لذا فإن الشركات تتبع هذه السياسة عندما يرتفع السعر السوقي للسهم بمعدل عالي.

➤ **اشتقاق أسهم التجزئة أو تقسيم الأسهم:** إن عملية تجزئة أو اشتقاق الأسهم قد تتم من خلال سهمين جديدين مقابل سهم واحد قديم أو ثلاثة أسهم جديدة مقابل سهم واحد قديم أو سهم ونصف جديد مقابل سهم قديم أو أي معدل آخر يحدد من قبل المؤسسة.

➤ **إعادة شراء الأسهم:** تقوم المؤسسة وفق سياسة إعادة شراء الأسهم بإعادة شراء أسهمها من الأسواق المالية، وإن السبب من وراء ذلك هو توزيع النقد على المساهمين، فطالما إن معدل الأرباح التي حققتها الشركة ذات معدل ثابت نسبيا فإن انخفاض عدد الأسهم التي يتم شرائها سوف يؤدي إلى زيادة القيمة السوقية للسهم في الأسواق المالية.¹

¹ سعود جايد مشكور، مرجع سابق، ص 225.

3- العوامل المؤثرة في سياسة توزيع الأرباح

هناك عدة عوامل التي يمكن أن تؤثر في سياسات توزيع الأرباح وقد قمنا بتلخيص بعض منها فيما يلي:¹

➤ **توافر السيولة النقدية:** تعتبر مؤشرا هام لان الأرباح الموزعة تمثل تدفقات نقدية خارجية وبالتالي فإنه كلما كانت المؤسسة ذات موقف جيد من حيث السيولة كلما زادت قدرتها على دفع توزيعات الأرباح.

➤ **النمو والتوسع:** حيث إذا كانت المؤسسة تمر بمرحلة نمو، فإنها سوف تحتاج إلى موارد مالية متاحة لتمويل عملية التوسع والنمو، ومن ثم الاعتماد على مصادر التمويل الذاتي قد يكون أفضل من اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية (الاستدانة)، وهذا ما يدعو المؤسسات إلي القيام باحتجاز الأرباح بدلا من توزيعها، ما يعفيها من المصاريف التي قد تنجم عن الاستدانة.

➤ **تفضيلات المساهمين الحاليين:** تعتبر تفضيلات المساهمين الحاليين للمؤسسة من أهم محددات سياسة توزيع الأرباح، ففي المؤسسات التي تنحصر ملكيتها في مجموعة صغيرة من الأفراد المستثمرين يكون هناك اتجاه واضح نحو احتجاز نسبة عالية من الأرباح وتوزيع نسبة صغيرة على المساهمين، حيث أن المساهمين الحاليين يفضلون تأمين احتياجات التمويل بالملكية عن طريق الأرباح المحتجزة بدلا من إصدار أسهم جديدة حتى لا يخسروا سيطرتهم على المؤسسة بدخول مساهمين جدد، وعدم الاقتراض حتى لا يتحملوا مصاريف القروض.

➤ **التشريعات القانونية:** تختلف القواعد والتشريعات القانونية التي تؤثر على سياسة توزيع الأرباح من بلد إلى بلد آخر، ومن زمن لآخر، وعادة ما ترتكز هذه القوانين هي قاعدة الأرباح الصافية، قاعدة إضعاف راس المال، قاعدة الإعسار، قاعدة العقوبة الضريبية، حيث تعتبر هذه القواعد قيودا ملزمة للمؤسسات عندما تضع الإطار العام لسياسة توزيع الأرباح التي تتبناها.

➤ **الفرص الاستثمارية المربحة أمام المؤسسات:** إذا لم تتوفر للمؤسسة أي فرص استثمارية مربحة تقوم بتوزيع الأرباح التي تحققت على المساهمين، أما إذا توفرت الفرص الاستثمارية المربحة للمؤسسة، فإنها تلجأ إلى استخدام الأرباح المحققة لتمويل تلك الفرص.

¹ رشيد حفصي، دراسة وتحليل تأثير سياسة توزيع الأرباح على أداء أسهم المؤسسات المدرجة في السوق المالي، (المجلة الجزائرية للدراسات

المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، 2016)، ص 41.

4- نظريات سياسة توزيع الأرباح

لقد جاء العديد من النظريات حول سياسة توزيع الأرباح وسوف نحاول ذكر بعض النظريات فيما يلي:

➤ **نظرية عدم ملائمة التوزيعات:** وضعت نظرية عدم ملائمة التوزيعات من طرف ميلر وموديليانى عام 1921، ووفقا لهذه النظرية إن قيمة الشركة تتحدد بالأرباح التي تقوم الشركة بتحقيقها، وان يتم تحديد قيمة الشركة قبل اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل في أطار الهيكل الأمثل وليس عن طريق قرار توزيع الأرباح، أي إن قيمة الشركة لا تؤثر على أسلوب أو قرار توزيعات الأرباح والتي تكون بشكل نقدي أي على شكل توزيعات نقدية أو على شكل أرباح محتجزة يعاد استثمارها مرة أخرى.

➤ **نظرية التفضيل الضريبي:** تنص نظرية التفضيل الضريبي على إن الاختلاف في المعدلات الضريبية للأرباح التي يتم توزيعها والأرباح الرأسمالية تلعب دورا كبيرا في تفضيل المساهمين لعملية احتجاز الأرباح وذلك بسبب أن الأرباح التي يتم توزيعها تخضع لضريبة اعلي من معدلات الضريبة على الأرباح الرأسمالية والناجمة من بيع الأسهم، وذلك لما يترتب عليه من زيادة في سعر السهم السوقي وبالتالي تحقيق أرباح رأسمالية.¹

➤ **نظرية عصفور في اليد:** تنسب هذه النظرية إلى كل من ميلر وموديليانى وجاءت كانتقاد لنظريتهما التي قامت عليها النظرية الأولى ألا وهي عدم وجود علاقة بين سياسة توزيع الأرباح ومعدل العائد المطلوب على الأموال المملوكة، وتشير هذه النظرية إلى أن سياسة توزيع الأرباح لها تأثير مباشر على القيمة السوقية للمؤسسة من خلال تأثيرها في سعر السهم السوقي وهذا من خلال أن معدل العائد المطلوب على الأموال المملوكة ينخفض بارتفاع توزيعات الأرباح، وهذا راجع إلى أن درجة تأكد المستثمرين حول حصولهم على مكاسب الرأسمالية المتحققة من الأرباح المحتجزة اقل من درجة تأكد حصولهم على التوزيعات، حيث نزيد درجة المخاطرة نتيجة ارتفاع حالة عدم التأكد واحتجاز الأرباح وإعادة استثمارها، مما يعني تفضيل المستثمر لتوزيع الأرباح على تحقيق مكاسب رأسمالية في المستقبل، كون الأرباح الموزعة في الوقت الحاضر أكثر من احتمالية الحصول على مكاسب رأسمالية في المستقبل.

➤ **نظرية الإشارة:** تنص هذه النظرية على أن المسيرين يستخدمون التغير في دفع توزيعات الأرباح كوسيلة لإيصال معلومات خاصة عن المؤسسة للمستثمرين الخارجيين وحمة الأسهم حول الأرباح المستقبلية للمؤسسة وبالتالي فإن التوزيع الأعلى سوف يعطي إشارة للمستثمرين بان تنبؤ المؤسسة للأرباح المستقبلية يكون ايجابيا

¹ سعود حايذ مشكور، مرجع سابق، ص226.

ويعنى آخر لو كان المستثمرون يتوقعون من المؤسسة إنها توزع نسبة اقل من توزيعات الأرباح فان سعر السهم سوف يرتفع، والعكس صحيح.¹

➤ **نظرية اثر المحتوى المعلوماتي:** التي تقوم على أساس أن توزيعات الأرباح تعطي الأرباح مؤشرا عن توقعات الإدارة لأرباحها في المستقبل، وبالتالي فان توزيع الأرباح بنسبة تفوق الجزء المتوقع يعطي مؤشرا إن إدارة الشركة لديها رؤى مستقبلية تتعلق بإمكانية زيادة الأرباح في المستقبل، ولديها القدرة للمحافظة على هذا المستوى من التوزيعات، وهذا بدوره سيؤدي إلى رفع القيمة السوقية للأسهم، والعكس صحيح.²

¹ رشيد حفصي، مرجع سابق، ص43.

² نضال عمر زلوم، واسحق محمود الشعار، مرجع سابق، ص35.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نجد أن عملية اتخاذ القرار هي الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، بحيث أن من خلالها تستطيع الاستمرار والاستقرار في محيطها، وهذا راجع إلى متخذ القرار حيث يجب أن يتخذ القرار بشكل سليم لكي يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، ومن أجل اتخاذ القرار السليم والوصول إلى نتائج جيدة، لابد من دراسة لكل قرار من أجل اتخاذ أحسن القرارات لان القرار نتائجه تظهر جيدة ومعقدة ودراسة نسبة الخطورة والربحية في المستقبل.

ولهذا فان لاتخاذ القرارات التشغيلية أهمية كبيرة في المؤسسة، فهو أول قرار مهم بالنسبة للمؤسسة فالقرارات التشغيلية هي القرارات الروتينية في المؤسسة، التي تهدف إلى تحقيق الغايات المرجوة للمؤسسة، وهذا من خلال التمييز بين الكلف الملائمة والكلف الغير ملائمة والتي من شأنها أن تعود بالفائدة على المؤسسة، فهو يقوم على مجموعة من الخطوات تكون متسلسلة فيما بينها، وكذلك نجد قرارات توزيع الأرباح وقرارات التمويل من أهم القرارات لدى المؤسسة، فقرارات التمويل هو اختيار مصدر تمويل المؤسسة، فهناك ثلاث مصادر للتمويل فهناك مصادر طويلة، متوسطة، وقصيرة الأجل، وعلى المؤسسة اختيار المصدر من أجل المحافظة استمراريتها، ونجد أيضا قرارات توزيع الأرباح أو احتجازها، إذن نجد أن التحليل المالي للقوائم المالية يلعب دور كبير في اتخاذ القرارات التشغيلية وتحديد وضعية المؤسسة والقرار المناسب لها.