

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة  
مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية (BATIIC) خلال الفترة 2021-2022  
The role of the financial planning in taking the financial decisions  
inside the Algerian economic companies : Case study of industrial and  
copper buildings establishment (BATIIC) during 2021-2022

فلاق نورالدين\*

جامعة حسبية بن بوعلی الشلف (الجزائر)، [fellagnouredine@yahoo.fr](mailto:fellagnouredine@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2022/09/17 تاريخ القبول: 2023/04/04 تاريخ النشر: 2023/12/15

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور ومكانة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال إبراز أهمية التخطيط المالي باعتباره آلية من آليات التحليل المالي ودوره في تحديد الخطة المالية للمؤسسة. تحتوي دراستنا على جانبين: نظري تطرقنا فيه إلى مختلف المفاهيم النظرية حول التخطيط المالي والقرارات المالية، أما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة على مستوى مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية BATIIC وذلك بغية التشخيص الواقعي لمكانة التخطيط المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة. وقد توصلنا إلى أن عملية تقييم الوضع المالي للمؤسسة تتم عن طريق استخدام بعض النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وأن هذه الأخيرة تعتبر كمرحلة أخيرة لاتخاذ القرارات المالية المناسبة من عدمها، وتبين لنا أيضا من خلال هذه المؤشرات الوضعية المالية الصعبة والحرجة التي تعيشها المؤسسة والتي تؤثر بشكل سلبي حتما على عملية اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالتمويل والاستثمار.

**كلمات مفتاحية:** التخطيط المالي، القرارات المالية، قرار الاستثمار، قرار التمويل.

تصنيف JEL: G32, G3, G.

**Abstract:**

This study aims to shed light on the role and of financial planning in making financial decisions in the Algerian economic enterprises, by highlighting the importance of financial planning as one of the mechanisms of financial analysis and its role in determining the financial plan of the company. Our study contains two parts: theoretical, in which we dealt with various theoretical concepts about financial planning and financial decisions, while the practical side, we conducted a case study at the the BATICIC, Industrial and Copper Buildings Corporation, in order to diagnose the real status of financial planning in the institution and its role in making financial decisions. We have concluded that the process of evaluating the financial position of the institution is carried out by using some financial ratios and indicators of financial balance, and this latter is considered as a last stage for taking appropriate financial decisions or not. It inevitably affects the financial decision-making process for financing and investment.

**Keywords:** financial planning, financial decisions, investment decision, financial decision.

**Classification JEL:**G, G3, G32.

**1. مقدمة:**

لقد أدى اقتصاد السوق إلى تعزيز دور المؤسسة في دفع عجلة التنمية ورفع معدلات النمو الاقتصادي، وذلك باعتبارها مركزا هاما للعديد من القرارات الاقتصادية كقرارات التمويل والاستثمار، إذ تشكل هذه القرارات اختيارات اقتصادية بالنسبة للمؤسسة بغرض الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة.

لكن وفي ظل التطور التكنولوجي والتغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، أصبح محيط المؤسسة يتصف بزيادة درجة عدم اليقين، وبالتالي تعقد مختلف الأنشطة بحيث أدى هذا إلى تطور الأساليب الإدارية للتسيير التي أصبحت كأداة فعالة للقدرة على التكيف مع محيط غير مستقر والبحث عن أفضل القرارات وأنسبها للتقليص من درجة الانحراف خاصة الأساليب الكمية منها) الحديثة، (2016)، ويعتبر التخطيط من بين الأساليب الهامة في التسيير والذي يعتبر كأداة فعالة للتسيير والرقابة وكرجمة للقرارات المستقبلية خاصة المالية منها وذلك وفق للموارد المتاحة للمؤسسة.

تعتبر الموارد المالية من الموارد المهمة في سير دواليب النشاط الاقتصادي في المؤسسة فهي عامل مهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهي محور نشاط هذه الأخيرة. فالموارد المالية تتسم بالندرة النسبية إضافة إلى

تعدد مصادرها وكذلك تعدد مجالات توجيهها، وكفاءة المؤسسة في تسيير مواردها تظهر في مدى تحكمها في كل من العناصر السابقة الذكر وكذا في مدى قدرتها على تحقيق العوائد من جرائها بأقل التكاليف الممكنة وهذا ما تسعى قراراتها المالية إلى تحقيقه إذا وفقط إذا تم اتخاذها على أسس عقلانية وأساليب علمية، فالقرارات المالية هي المرآة العاكسة لاستراتيجية وأهداف المؤسسة فهي مصيرية وملزمة بالنسبة للإدارة فلا مجال للخطأ أو الصدفة ولا التراجع عند اتخاذها. وعليه يتمحور موضوع بحثنا تحت عنوان دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية.

ومما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه البحث في السؤال الموالي:

**الإشكالية:** ما مدى فعالية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية؟

ويمكن تدعيم الإشكالية السابقة بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم القرارات المالية وماهي أهميها؟

- ما هو المقصود بالتخطيط المالي وما هي مراحلها؟

**فرضيات البحث:**

- القرارات المالية هي عملية المفاضلة بين الخيارات التمويلية أو الاستثمارية من عدمه وانتقاء الخيار الأمثل الذي يتناسب مع قدرات المؤسسة ووضعها المالي.

- يتم اتخاذ القرارات المالية باستخدام أدوات التخطيط المالي والتحليل المالي.

- التخطيط المالي هو وظيفة أساسية بالمؤسسة يضمن قاعدة لاتخاذ قرارات مالية سليمة تتسم بالمنطقية وتحكمها في كل من عنصري الربحية والمخاطرة.

**أهمية الموضوع:**

- الدور الهام الذي تشغله القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

- دور التخطيط المالي في مدى كفاءة التسيير المالي في المؤسسة الاقتصادية.

**أهداف الدراسة:**

يدرس هذا البحث أهم الطرق الناجعة للتخطيط المالي على مستوى المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة ويندرج تحت هذا الهدف بعض الأهداف الفرعية التالية:

- تبيان أهمية اتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسة.

- التأكيد على ضرورة تبني ديناميكية جديدة في تسيير المؤسسات الاقتصادية من حيث التركيز على وظيفة التخطيط المالي باعتباره وظيفة أساسية في المؤسسة.

المنهج المتبع في الدراسة: لقد تمت معالجة البحث باستخدام:

المنهج الاستنباطي: من خلال الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية.

المنهج الاستقرائي: من خلال الأسلوب التحليلي من أجل تحليل بعض النسب التي تم التوصل إليها خلال الدراسة الميدانية.

### أقسام البحث:

إن الهدف الذي يرمي إليه هذا العمل هو الإجابة على التساؤلات التي تم التطرق إليها سابقا وهذا باستخدام مقارنة تدمج الدراسة النظرية والتحليل الميداني، وللوصول إلى هذه الغاية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جزئين:

الجزء الأول: الذي يعد بمثابة المدخل النظري للدراسة من خلال التطرق إلى أساسيات حول القرارات المالية والتخطيط المالي.

الجزء الثاني: الذي يتضمن دراسة تطبيقية تعكس الجانب النظري والتي تشمل على:

- واقع اتخاذ القرارات المالية على مستوى مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية.
- التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية على مستوى مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية.

## 2. أساسيات حول القرارات المالية والتخطيط المالي

### 1.2 أساسيات حول القرارات المالية

1.1.2 مفهوم القرارات المالية: يمكن تعريف القرارات المالية أنها تلك القرارات المتعلقة بالجانب المالي في المؤسسة كالاختيار بين إعادة استثمار السيولة الفائضة وتوزيع الأرباح، والاختيار بين التمويل الذاتي والتمويل الخارجي) حليمي، 2020، صفحة(39).

كما يعرف القرار المالي على أنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية

المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة) شيحا، 1993، صفحة(341)

2.1.2 أهمية القرارات المالية: تكتسي القرارات المالية أهمية بالغة كونها تعني بالوضعية المالية للمؤسسة ومصيرها، وغير قابلة للتراجع إضافة إلى تأثيرها الكبير على الوظائف الأخرى في المؤسسة لأن أي مؤسسة اقتصادية لا يمكن تحقيق هدفها العام بمعزل عن قراراتها المالية، بحيث تتجلى أهميتها في النقاط التالية:

(أحمد، 1985، صفحة(482)

- تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة، وأهداف الإدارة المالية بصفة خاصة، وهي تحقيق الربح وتعظيم ثروة الملاك.
- ضمان استمرار نشاط المؤسسة، وذلك لأن احتياجاتها يتم تلبيتها بعد اتخاذ قرار الاستثمار في الأصول المتداولة والثابتة التي تتضمن ذلك.
- يساهم القرار المالي في حل مشكلة مالية تعاني منها المؤسسة كمشكل التمويل، وبالتالي القرار المالي يعتبر كحل للمشكل، بحيث يقوم المدير المالي بالمفاضلة بين الخيارات التمويلية وينتقي الخيار الأمثل (القرار المالي)، والذي يتلاءم مع احتياجاته وقدرته على سداده في المواعيد المحددة.

## 2.2 أساسيات حول التخطيط المالي

### 1.2.2 مفهوم التخطيط المالي وأهميته

#### أ. مفهوم التخطيط المالي

تعددت مفاهيم التخطيط المالي نظرا لأهميته البالغة وكذلك للدور الهام الذي يلعبه في صناعة القرارات المالية، وفي ما يلي بعض المفاهيم للتخطيط المالي:

➤ التخطيط المالي هو أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل) كراحة و آخرون، 2002، صفحة(247 ، لتنظيم الموارد المالية الضرورية لسد حاجات التنمية) عمر، 1994، صفحة(100 .

➤ التخطيط المالي هو التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصوير مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل الشركة من جهة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية (خبراء مركز، 2004، صفحة(21 .

من خلال العرض السابق يمكن استنتاج مفهوم شامل وواضح للتخطيط المالي، الذي هو عبارة عن نشاط متواصل ومستمر، حيث يؤشر كل من نمو المؤسسة، أدائها، استثماراتها واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة.

#### ب. أهمية التخطيط المالي

➤ يعمل التخطيط المالي على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض) غنيم، 1999، الصفحات(35-36 .

➤ يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق، حيث أن التخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة. (بوقرومي، 2013، صفحة 127)

➤ تسهيل عملية الرقابة، حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد، وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل. (النعمي & فؤاد التميمي، 2008، p. 167)

➤ يساهم في قدرة المؤسسة على التركيز ويوفر لها المرونة، إذ إن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته، ومعرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات.

## 2.2.2 محتويات الخطة المالية ونطاقها

الخطة المالية هي عملية ضرورية لكل نشاط تنظيمي في الشركة، كالإنتاج، التسويق، وإدارة القوى العاملة وغير ذلك من الأنشطة إذ أنها توفر الحياة للمؤسسة وتجعلها أكثر قدرة على البقاء والاستمرار. وفيما يلي سيتم التركيز على استعراض الخطة المالية وسماها.

### أ. نطاق الخطة المالية:

إن المجالات التي تغطيها الخطة المالية تتضمن ما يلي:

**1- التنبؤ المالي:** يعتبر التنبؤ دعامة أساسية من دعائم التخطيط فهو ينه الإدارة مقدما إلى احتياجاتها المالية أو إلى احتمال وجود فائض، وفي الحالة الأولى ينبغي البحث عن البدائل المناسبة لتغطية تلك الاحتياجات، وفي الحالة الثانية ينبغي اتخاذ الإجراءات الملائمة للتصرف في الفائض) هندي، 1999، صفحة(197).

**2- هيكل رأس المال:** من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لابد من تحديد النسبة المعقولة لكل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد لحملة الأسهم). (النعمي & فؤاد التميمي، 2008، p. 169)

**3- قرار هيكل رأس المال:** وهذا يشير إلى تحديد هيكل رأس المال، استنادا إلى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة، وأن العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال هي كل من الربحية، السيولة، الرقابة، الرافعة المالية، وطبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره.

**4- استخدام الأموال:** ليس من مهمة الخطة المالية تقدير الاحتياجات المالية وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الاحتياجات فقط، بل هي معنية أيضا بتحديد معنى كيفية استخدام تلك الأموال

بشكل فاعل وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد المؤسسة وبالتالي تعظيم قيمتها.) قرين و رحومني، 2018 ،  
صفحة(63)

**5- صنع القرار الاستراتيجي:** إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة مابين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبين التهديدات والفرص البيئية، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل الموارد المالية للمؤسسة والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.  
(بقرومي، 2013, p. 129 ,

**6- الرقابة المالية:** تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، والتدقيق الداخلي، كل هذه الطرق والأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء المؤسسة في المجالات المالية) النعمي و فؤاد التميمي، 2008 ، صفحة(174 .  
ب. سمات الخطة المالية النموذجية

إن الخطة المالية النموذجية يجب أن تساهم في توفير السمات والخصائص التالية:) قرين & رحومني ،  
(2018, pp. 63-64)

**1- البساطة:** وذلك من أجل ضمان إدراكها وفهمها ومن ثم إمكانية تطبيقها بسهولة من قبل العاملين في الإدارة المالية وغيرها من أقسام المؤسسة.

**2- اقتصادية:** حيث أن الخطة المالية يجب أن تأخذ بالحسبان الفوائد المستحقة على التمويل المقترض، كونها تمثل مقادير ثابتة من التدفقات النقدية الخارجية عند تصميم هيكل رأس المال.

**3- السيولة:** حيث أن الخطة المالية يجب أن تحرص على إدامة رصيد نقدي كاف لمواجهة الالتزامات المالية بالمقدار والوقت المناسبين.

**4- بعد النظر أو البصيرة:** حيث يتوجب من الخطة المالية أن تحفظ بالذاكرة أن الاحتياجات إلى الأموال حاليا ومستقبلا لاستثمارها في أصول ثابتة طويلة الأجل وأصول قصيرة الأجل، وأن تبنى الخطة على أساس التنبؤ بالتطور الذي قد يحصل في كل من الطلب، التكنولوجيا والتغيرات البيئية الأخرى.

**5- طول الأجل:** كما هو معروف أن الخطة المالية يجب أن تلي الاحتياجات المالية لأنشطة المؤسسة قصيرة الأجل، إلا أنها يجب أن لا تغفل احتياجات المؤسسة على الأمد البعيد.

**6- الموقفية:** فالخطة المالية لا بد أن تضع في حسابها الأحداث الطارئة وغير المنظورة والتي يمكن أن تحدث بعد وضع الخطة موضع التنفيذ.

**7- المرنة:** إن المؤسسة تعمل ضمن بيئة متغيرة، الأمر الذي يفرض على الخطة المالية أن تتمتع بالمرنة الكافية التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحصل في الظروف البيئية.

**8- الأمثلية:** على الخطة المالية أن تدمج القدرة على المبادلة ما بين الربحية والسيولة والأمثلية تعني الاستخدام الأمثل للموارد النقدية عن طريق إدامة رصيد كاف يوفر كل من الربحية والملاءة المالية.

### 3.2.2 مراحل عملية التخطيط المالي

يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة المؤسسة في سوق الأوراق المالية، وفي هذه الفقرة سوف نستعرض بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي وهي (كما يلي): النعيمة و فؤاد التميمي، 2008، الصفحات (175-177)

**1- تحليل الأداء السابق للمؤسسة:** حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.

**2- تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة:** تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمن إطاره، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل.

**3- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:** واستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية. (بوقرومي، 2013، صفحة 129)

**4- التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها:** تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعادة قائمة الدخل التقديرية.

**5- تحليل البدائل المالية:** ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أو طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية. (بن عسلة و بوحمارة، 2019، صفحة 25)



**6- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:** حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية. وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة لتمويل لابد أن يتم أخذ كل من التكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.

**7- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:** أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه لتطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء المؤسسة واستمرارها على المدى البعيد.) جبلي و بوعبد الله، 2020، صفحة (8)

**8- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية:** وتتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

بعد هذا الاستعراض الواضح والمقتضب للخطوات أو المراحل التي تمر بها عملية التخطيط المالي، لابد لنا من التذكير بأن أحد المراجع المالية يضع تلك الخطوات أو المراحل ضمن ست خطوات هي: التنبؤ بالمبيعات، تهيئة القوائم المالية التخطيطية، تحديد احتياجات المؤسسة للأصول، تحديد الحاجة إلى الأموال، المطابقة بين احتياجات المؤسسة للأصول وبين احتياجاتها للأموال، وأخيرا الافتراضات الاقتصادية، التي تركز على التغيرات البيئية.

**3.التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية على مستوى مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية.**

**1.3 واقع اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة المباني الصناعية و النحاسية:** يعتبر اتخاذ القرارات المالية من أهم المهام المنوطة بالإدارة المالية في أي مؤسسة اقتصادية لذا سنحاول تسليط الضوء على هذه المهمة في مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية، وذلك بالتعرف أولا على مفهومها من وجهة نظر المؤسسة، ومسؤولية اتخاذها فيها بالإضافة إلى الأدوات المعتمدة من قبلها في اختيار القرار المالي المناسب.

**1. مفهوم اتخاذ القرارات المالية من وجهة نظر المؤسسة**

➤ **تعريف اتخاذ القرارات من طرف المؤسسة:** تعتبر المؤسسة وبالخصوص إدارة المحاسبة والمالية اتخاذ القرارات المالية على أنها: " انتقاء البديل المناسب من البدائل المتاحة في تمويل استثماراتها بالاعتماد على مصادر تمويلها الذاتية أو باللجوء إلى الاستدانة والبديل المتعلق بتوظيف هذه الأموال في الأصول الثابتة أو المتداولة اللازمة لاستمرار النشاط". ( مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية، 2022)

وبالتالي ما يلاحظ على هذا التعريف أنه ناقص، ويعرفنا على أنواع القرارات المالية بالمؤسسة مع إهمال النوع الثالث المتمثل في قرار توزيع الأرباح فقد كان الأجدر أن يعرف على أنه "انتقاء البديل الأمثل مع البدائل التمويلية، الاستثمارية والتوزيعية المتاحة، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة".

**2. أنواع القرارات المالية المتخذة على مستوى المؤسسة** يمكن توضيح أنواع القرارات المالية المتخذة على مستوى المؤسسة فيما يلي: (مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية، 2022)

○ **قرارات التمويل:** تجدر الإشارة هنا أن قرارات التمويل بالمؤسسة تقسم إلى قرارات تمويل قصيرة الأجل، وهي التي تتخذها المؤسسة لتغطية احتياجاتها لفترة لا تتجاوز السنة المالية، والكفيلة بتمويل دورة الاستغلال، وضمان السير الحسن للنشاط الإنتاجي لها، وقرارات تمويل متوسطة أو طويلة الأجل، والتي تتخذ في حالة رغبة المؤسسة في تجديد أصولها الثابتة أو زيادتها بغرض تخفيض تكلفة الإنتاج وتقليل الوقت الضائع خلال العملية الإنتاجية، وضمان استمرار نشاطها.

○ **قرارات الاستثمار:** تنقسم هذه القرارات بدورها إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **قرارات الاستثمار متوسطة أو طويلة الأجل:** وهي التي تخص الاستثمار في الأصول الثابتة.

ب- **قرارات استثمارية استراتيجية:** وهي القرارات المتعلقة بالاستثمارات الضخمة كتوسيع نشاط المؤسسة أو الرفع من قدرتها الإنتاجية كالقرار الذي تعتم تخاذه، والمتعلق بإضافة خط إنتاج جديد بالإضافة للخطين السابقين، والذي من شأنه أن يضاعف من القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

**3. أهمية اتخاذ القرارات المالية:** تكتسي عملية اتخاذ القرارات المالية أهمية بالغة في المؤسسة لأنه يعنى بتحديد الهيكل المالي للمؤسسة، وأوجه توظيف الأموال المحصل عليها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، واستمرار نشاطها كما ترجع أهميته إلى تأثيره على الوضعية المالية للمؤسسة، ومساهمته في حل المشاكل المالية التي تعاني منها المؤسسة كمشكل تمويل الاستثمارات الاستراتيجية، أين تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الخيارات التمويلية المتاحة من حيث تكلفتها وكفائتها لانتقاء الخيار المناسب الذي لا يكلف المؤسسة كثيرا، ويضمن تغطية تكاليف استثمارها.

**4. مسؤولية اتخاذ القرارات المالية:** لقد كان اتخاذ القرارات المالية من صلاحيات رئيس المدير العام للمؤسسة، وذلك بعد عقد مجلس الإدارة لمعالجة الوضع أو المشكل المالي الذي تواجهه المؤسسة أو عند رغبتها في القيام باستثمارات، بحيث يمكنه هذا الاجتماع من التعرف على قدرة المؤسسة، ولكن بعد ذلك طرأت مجموعة من التغيرات والتي تمثلت في إلغاء منصب رئيس المدير العام، وأصبح المدير العام هو في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، والذي يعنى باتخاذ القرارات العادية وقصيرة الأجل التي تسمح بسير المصنع،

وعدم توقفه عن الإنتاج. أما بالنسبة للقرارات التمويلية أو الاستثمارية المتوسطة أو الطويلة منها أو الاستراتيجية فيتم اتخاذها على مستوى المجمع الصناعي، وذلك بعد أن يتم على مستوى المؤسسة عقد مجلس الإدارة برئاسة المدير العام، ومشاركة ممثل عن العمال العاديين، وممثل عن المساهمين، و أربعة ممثلين عن المؤسسات الأخرى، بحيث في نهاية المجلس يتم التوصل إلى نتائج ترفع برفقة التقارير الدائمة عن نشاط المؤسسة، والتي توضح الوضع المالي للمؤسسة، ليقرر اتخاذ القرار المالي الملائم للمؤسسة ثم إعلام المدير العام بما ليضمن أخذ موافقة مجلس الإدارة عنها وتنفيذه على أحسن وجه. أما بالنسبة للتمويل للمؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي لعملياتها. أما فيما يخص قرار توزيع الأرباح من عدمه فيتم اتخاذه من قبل المدير العام للمؤسسة، وذلك بعد اقتراحه من قبل مجلس الإدارة والموافقة عليه من طرف الجمعية العامة للمساهمين.

**4. أسس اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية:** تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات المالية على كل من التخطيط المالي المبني على التنبؤ والتقدير كتقدير الإنتاج والمبيعات القصير الذي يكون لسنة واحدة، والذي توكل مهمة القيام به إلى إدارة التخطيط والتنظيم كما قد يكون التخطيط متعدد السنوات، والذي يلجأ عند القيام به إلى مكتب دراسات خارجي، بحيث يقوم هذا الأخير بدراسة الوضعية الإجمالية للمؤسسة سواء المالية منها أو غير المالية. بل تعتمد أيضا على التحليل المالي باستخدام النسب المالية، مما يتيح للمدير المالي والمدير العام التعرف على حجم السيولة المتوفرة بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها، وعلى توليد الأرباح. كما تقوم باستخدام مؤشرات التوازن المالي المتمثلة في رأس المال العامل واحتياج المؤسسة من رأس المال العامل.

**2.3 دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية:** يعتبر التخطيط المالي كأحد أهم أدوات التسيير المالي والذي يهتم بالجانب المالي للمؤسسة، إذ يساهم التخطيط المالي بشكل كبير وفعال في إعطاء صورة للمؤسسة الاقتصادية بنوع القرارات المالية التي يتوجب عليها اتخاذها، ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل الأسس والأدوات المالية التي تعتمد عليها مؤسسة BATICIC في اتخاذ قراراتها وكيفية تأثير هذه الأساليب على القرارات المتخذة.

**1. تخطيط الأرباح باستخدام نقطة تحليل التعادل:** يعتبر تحليل التعادل من الأدوات الجيدة التي يمكن أن تستخدم لتقديم المعلومات اللازمة لإعداد الخطة المالية وخاصة فيما يتعلق بالأجل القصير ويستخدم هذا النوع من التحليل لمعرفة أثر رافعة التشغيل بالنسبة لمؤسسة معينة. وتوجد رافعة التشغيل عندما توجد لدى المؤسسة تكاليف ثابتة يجب مقابلتها وتغطيتها بغض النظر عن الحجم. وبطبيعة الحال، فإن كل

التكاليف تعتبر متغيرة في الأجل الطويل، وعلى ذلك فإن تحليلنا هنا يركز أساسا على الأجل القصير والذي نستطيع من خلاله التفرقة فيما بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. فأى مؤسسة تقوم بتوظيف الأصول الثابتة وتحمل على بناء ذلك تكاليف ثابتة على أمل أن حجم المبيعات الناتج من استخدام هذه الأصول سيحقق من الإيرادات ما يكفل تغطية كل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. والعنصر الأساسي هنا والذي يجب أخذه في عين الاعتبار أن التكاليف الثابتة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج أو المبيعات، وتتضمن هذه التكاليف الإهلاكات الخاصة بالمباني والآلات والمعدات، التأمين، العوائد، جزءا من التكاليف الخاصة بالخدمات والمصروفات الإدارية.

ومما تقدم، يمكن بيان أن تحليل التعادل يستطيع توفير المعلومات اللازمة عن مدى تغطية المؤسسة للتكاليف الثابتة ومدى ربحية هذه الخطط، وعلى هذا الأساس سنقوم في هذا المطلب بحساب نقطة التعادل لمؤسسة (BATIIC)، التي من خلالها تبني المؤسسة قراراتها الخاصة بتوزيع الأرباح على المساهمين أو اللجوء إلى الاقتراض من البنوك في حالة تحقيق خسائر مالية.

مؤسسة (BATIIC) لا تقوم بمسك محاسبة تحليلية دورية، وليس هناك تقسيم واضح للتكاليف إلى متغيرة وثابتة، ولتخطيط الأرباح باستخدام تحليل التعادل سنقوم بحساب مجموع التكاليف المتغيرة والثابتة لسنة 2021 والتي نوضحها فيما يلي:

#### الجدول رقم: 01-01 جدول ترتيب الأعباء حسب الطبيعة لسنة 2021

رقم الحساب	مجموع التكاليف	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة
60/-	209946110.01	73481138.5	136464971.5
61/-	37573882.94	13150859.05	24423023.94
62/-	16103092.71	5636082.44	10467010.26
63/-	214589936.78	139483485.9	75106477.85
64/-	10721155.32	5896635.426	4824519.849
65/-	42841339.88	42841339.88	-
66/-	182039027.25	182039027.25	-
68/-	31516015.32	31516015.32	-
المجموع	745330560.1	494044556.7	251286003.4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة: دج

بعد استعراض جدول ترتيب الأعباء لمؤسسة (BATIIC) لسنة 2021، ومن أجل المقارنة بينه

وبين تكاليف سنة 2020، سنقدم فيما يلي جدول ترتيب الأعباء حسب الطبيعة لسنة 2020:

الجدول رقم: 01-02 جدول ترتيب الأعباء حسب الطبيعة لسنة 2020

رقم الحساب	مجموع التكاليف	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة
60/ح	505915568.58	177070449.08	328845119.5
61/ح	57831956.26	20241184.67	37590771.53
62/ح	24785124.11	8674793.439	16110330.67
63/ح	228172790.39	148312313.7	79860476.61
64/ح	18136675.73	9975171.652	8161504.079
65/ح	30202756.27	30202756.27	-
66/ح	131022119.56	131022119.56	-
68/ح	220738525.89	220738525.89	-
المجموع	1216805516.15	746237314.63	470568202.4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة: دج

التعليق على الجدول:

- نلاحظ ارتفاع تكاليف المواد الأولية لسنة 2020 مقارنة بسنة 2021 بالضعف وهذا يعود إلى انخفاض تكلفة شراء مادة الحديد التي تعتبر المادة الأساسية لنشاط المؤسسة.
- مجموع التكاليف انخفض في سنة 2021 بحوالي 5 أضعاف مقارنة بسنة 2020 وهذا يعني أن المؤسسة انتهجت سياسة جديدة في تسييرها للتكاليف وهذا انعكس على نشاط المؤسسة الكلي.
- نلاحظ ارتفاع التكاليف الثابتة على التكاليف المتغيرة حيث تشكل التكاليف الثابتة نسبة تقدر بـ 70% من مجموع التكاليف.

باستعمال المعلومات الموضحة في الجدول السابق نقوم بحساب ما يلي:

رع ن = التكاليف الثابتة/ نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة

نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة = الهامش على التكلفة المتغيرة / رقم الأعمال الصافي

وعليه نقوم بحساب نقطة التعادل وفق المعطيات السابقة كما يلي:

الجدول رقم: 01-03 حساب رقم أعمال نقطة التعادل

البيان	2020	2021
رقم الأعمال	526747002.84	907311817.21
التكاليف المتغيرة	251286003.4	470568202.4
الهامش على التكلفة المتغيرة	441023669.1	675909068.12
التكاليف الثابتة	251286003.4	494044556.7
نتيجة الاستغلال	304054143.1-	181864511.3
رقم أعمال نقطة الصفر	889901227.9	663191565.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة: دج

التعليق على الجدول:

- نلاحظ أن رقم الأعمال لسنة 2020 أقل من رقم أعمال نقطة التعادل، وهذا يعني أن المؤسسة حققت خسائر مالية وهذا يعود لارتفاع قيمة التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة حيث تساوي تقريبا ثلاثة أضعافها.

- نلاحظ أن رقم الأعمال أكبر من رقم أعمال نقطة التعادل، والسبب في ذلك هو انخفاض قيمة التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة.

- نظرا لأن المؤسسة حققت خسائر مالية في سنة 2020 فهذا يعني أنها لم تحقق أرباح وبالتالي لن تتخذ قرار مالي يتعلق بتوزيع الأرباح وإنما ستلجأ إلى الاقتراض من المؤسسات البنكية لتسوية التزاماتها.

- بما أن المؤسسة حققت أرباح في سنة 2021 بنسبة تقدر ب 27%، وعليه ستغير المؤسسة من قراراتها، إذ ستقوم بتوزيع أرباحها على المساهمين حسب النسب المتفق عليها كما ستقوم بالاحتفاظ بجزء من الأرباح نعتبرها كأرباح محتجزة وذلك لتمويل نشاطاتها وعملياتها في الدورة الاستغلالية القادمة كما ستسعى إلى تخفيض نسبة الاقتراض.

**3.3 تحليل الوضعية المالية لبعض القرارات المالية في المؤسسة:** إن للوضعية المالية علاقة وطيدة

بالقرارات المتخذة في المؤسسة وسنكتشف هذه العلاقة من خلال القيام بما يلي:

**1. المقارنة باستخدام نسب السيولة:** إن معرفة النسب المالية سيضع المؤسسة أمام الأمر الواقع وعليها

أن تتخذ القرارات اللازمة لتسيير مخزوناتها تسيير اقتصاديا، وعليه ستعرض إلى بعض نسب السيولة التي يتطرق إليها المسير المالي في تحليله للوضعية المالية لمؤسسة المباني الصناعية والنحاسية وهي كالآتي:

**نسب السيولة:** تبين هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على تحقيق السيولة في الأوقات المناسبة فكلما كانت هذه النسب أكبر من 50% فهذا يعني أن الأصول المتداولة أكبر من الأصول الثابتة وهذه الوضعية جيدة بالنسبة للمؤسسات التي تتصف فيها حركة الأصول المتداولة (قيم الاستغلال) بسرعة الحركة وبالتالي التحول إلى سيولة في أقصى سرعة .

### الجدول رقم: 01-04 نسب السيولة

البيان	9120	0220	1220
السيولة العامة ( السيولة المتداولة ) = (الأصول المتداولة/ ديون قصيرة الأجل )	71,73%	63,75%	171,47%
سيولة مختصرة (سريعة) = (أصول متداولة-المخزونات ) / ديون قصيرة الأجل	51,26%	46,06%	133,06%
سيول فورية (النقدية) = قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل	53,0%	3,00%	0,70%

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة المركز المالي

### تفسير نتائج نسب السيولة لشركة باتسيك غرب باستخدام أسلوب المقارنات للفترات 2019،2020،2021:

**نسبة السيولة المتداولة:** هذه النسبة تبين عدد مرات قابلية الأصول المتداولة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، فالنسبة أخذت قيمتين أصغر من 100% في سنة 2019 و سنة 2020 ، و هذا يدل على أن الشركة ليست في وضع مالي جيد نتيجة لظروف معينة، وماترتب عنه من نتائج سلبية على الأداء المالي للشركة أما في سنة 2021 فقد أخذت النسبة قيمة أكبر من 100، وهذا يدل على أن الشركة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

**نسبة السيولة السريعة:** تسمى أيضا بالسيولة النسبية وهي أكثر دقة من السيولة العامة ولا يجب أن تكون هذه النسبة كبيرة كما يجب أن تكون محصورة ما بين 40% و 60%.

تعتبر هذه النسبة جيدة خلال السنتين 2019 و 2020 غير أنها ارتفعت كثيرا في سنة 2020 وهذا راجع لارتفاع الديون قصيرة الأجل بنسبة معتبرة. كما أن نسبة السيولة السريعة أقل من نسبة التداول في شركة باتسيك غرب، فهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بنسبة معتبرة على المخزون السلعي، وخير دليل على ذلك الارتفاع في قيمة المخزون السلعي للشركة.

نسبة النقدية: هي دلالة علوفاء المؤسسة بالتزاماتها المتداولة بواسطة السيولة النقدية، ويتم بواسطتها مطابقة السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة مع التزاماتها قصيرة الأجل عند لحظة ما، في غالب الأحيان يستحسن أن تنحصر هذه النسبة بين 30% و60%.

- نلاحظ من خلال الجدول أن هذه النسبة منخفضة جدا في كل السنوات حيث أنها تتعدى كثيرا مجالها الأمثل [30،60] حيث أن القيم لا تمثل سوى 2% من د.ق. أ الأمر الذي يخلق لها صعوبات في حالة كون مدة دفع ديون الموردين أقل من مدة تحصيل الحقوق.

ثانيا: المقارنة باستخدام رؤوس الأموال العاملة والخزينة: إن طريقة إدارة رأس المال تلعب دورا رئيسيا في تحديد قيمة المؤسسة من خلال تأثير التعامل في رأس المال على قيمة كل من العائد والمخاطرة وأيضا الصورة الذهنية للمؤسسة حيث أن المؤشر الذي يضبط العلاقة بين رأس المال العامل واحتياجاته هي الخزينة التي تلعب دورا رئيسيا في قياس درجة التوازن في أية مؤسسة ولتوضيح ذلك أكثر سنقوم بحساب ما يلي:

**I- رأس المال العامل (FR):** هو ذلك الفائض من الأموال الدائمة بعد تغطيتها للأصول الثابتة

والموجه لتغطية الأصول المتداولة، وهناك طريقتين لتحديد رأس المال العامل:

- من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - ديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم: 01-05 رأس المال العامل من أعلى الميزانية

البيان	السنة	2019	2020	2021
الأموال الدائمة		1685260420,55	1267979673,48	3210114796,33
الأصول الثابتة		2445163531,10	2395156771,92	2385008005,81
رأس المال العامل		-759903110,55	-1127177098,44	825106790,52

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الميزانيات المالية. الوحدة: دج

- من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل



الجدول رقم: 01-06 رأس المال العامل من أسفل الميزانية

2021	2020	2019	البيان
1979593795,79	1981849548,41	1928402507,98	الأصول المتداولة
1154487005,27	3109026646,85	2688305618,53	ديون قصيرة الأجل
825106790,52	-1127177098,44	-759903110,55	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة المركز المالي. الوحدة: دج.

التحليل:

-من خلال هذا الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم سالب خلال السنتين 2019 و 2020 هذا يعني أن المؤسسة ليست في حالة توازن مالي، أي أن الأصول المتداولة أقل من ديون قصيرة الأجل في هذه الحالة لا تستطيع المؤسسة مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل عن طريق أصولها المتداولة وهذا خطر كبير على المؤسسة .

-ونلاحظ أن رأس المال العامل قد انخفض بين سنة 2019 و 2020 وهذا راجع الى انخفاض في الخصوم غير الجارية بنسبة 10% وانخفاض الأموال الخاصة بنسبة 15% .

-نلاحظ أن رأس المال العامل لسنة 2021 موجب وهذا يعني أن المؤسسة قد احترمت قاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن الأصول الثابتة تمول بأموال دائمة ، فالمؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، مع توفير فائض سيولة لتطوير أعمالها وخفض مستوديعها قصيرة الأجل كما أنها حققت هامش أمان بتمويلها جزء من الأصول المتداولة يقدر بـ 825106790.52 دج. وهذا راجع إلى زيادة الخصوم غير الجارية بسبب قيام المؤسسة بافتراض 2 012 388 208,84 دج.

دراسة مختلف رؤوس الأموال العاملة: وفيما يلي مختلف رؤوس الأموال العاملة الأخرى:

الجدول رقم: 01-07 رؤوس الأموال العاملة الأخرى

2021	2020	2019	البيان
-1290270594,56	-1229095816,35	-1062026328,66	رأس المال العامل الخاص
3269864390,35	3210945364,76	2990428836,64	رأس المال العامل الأجنبي
1979593795,79	1981849548,41	1928402507,98	رأس المال العامل الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الدخل المركزي. الوحدة: دج

-رأس المال الأجنبي يمثل مجموع المطلوبات ( إجمالي الديون).

- رأس المال العامل الإجمالي يمثل مجموع الأصول المتداولة.
- رأس المال العامل الخاص يمثل الفرق بين رأس المال العامل الإجمالي ورأس المال العامل الأجنبي.
- من خلال الجدول يمكن استخلاص ما يلي:
- 1-** فيما يخص رأس المال العامل الخاص نلاحظ أنه سالب خلال السنوات الثلاث وهذا راجع لعدم كفاية الأموال الخاصة لتغطية الأصول الثابتة.
- نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص في انخفاض مستمر من سنة لأخرى حيث انخفض سنة 2020 كنتيجة لانخفاض الأموال الخاصة بنسبة 15%، وانخفض سنة 2021 لانخفاض طفيف في الأصول الثابتة والأموال الخاصة بنسبة 6%.
- 2-** رأس المال العامل الإجمالي نلاحظ أنه موجب خلال السنوات الثلاث وهو ما يضمن ويبين الدوران السريع لعناصر الأصول المتداولة.
- رأس المال العامل الإجمالي يزداد من سنة لأخرى وهذا راجع لزيادة شراء المواد الأولية والبضائع.
- 3-** رأس المال الأجنبي موجب بمبالغ كبيرة خلال السنوات الثلاث لأن المؤسسة تعتمد على الديون.
- رأس المال العامل الأجنبي ارتفع في سنة 2020 وهذا راجع لزيادة تسبيقات البنكية بنسبة 19% بينما ارتفع سنة 2021 لزيادة اعتماد المؤسسة على ديون طويلة الأجل باقتراض 388 012 208,84 دج وهذا ما سوف يخلق لها مصاعب مستقبلية.
- II- الخزينة:** وتحسب كما يلي:
- الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الجدول رقم: 01-08 حساب الخزينة

البيان	2019	2020	2021
رأس المال العامل	-759903110,55	-1127177098,44	-825106790,52
احتياجات رأس المال العامل	924914397,05	798814714,40	81822962,73
الخزينة	-1684817507,60	-1925991812,84	-6883827,79

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة المركز المالي. الوحدة: دج

التحليل :

- الخزينة سالبة ( F.R < B.F.R ) في سنة 2019 و 2020 و بقيمة كبيرة جدا وتزداد ساليه وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على السلفات المصرفية بدرجة كبيرة، الشيء الذي جعل خزيتها تنخفض

بهذا الشكل. ومعناه أن المؤسسة بحاجة إلى أموال جاهزة على الأقل للتعاقد، حيث أن هدف المؤسسة هو الحصول على الخزينة الصفرية.

-الوضعية المالية للوحدة خطيرة فهي تسبب عدم التوازن المالي، قد تؤدي بالمؤسسة إلى مشاكل مالية تنتهي بالإفلاس في حالات كثيرة إذ تواجه المؤسسة صعوبات في الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

**2. الاستنتاج:** إن للوضعية المالية علاقة وطيدة بالقرارات المتخذة في المؤسسة، ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى ما يلي:

- إن مسألة اليسر المالي تعتبر مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسة، ذلك أن المؤسسة التي ليس لديها يسر مالي (حالة عسر) تكون قد دخلت في خطر الإفلاس وبالتالي تكون معرضة للإفلاس وبالتالي الزوال. وفي هذا الإطار فإن الوقوف على درجة السير المالي أو خطر الإفلاس يمثل الشغل الشاغل للقائمين على المؤسسة، وعليه فإن المتابعة الدائمة لتطورات مؤشرات التوازن أمر هام واستراتيجي يجب إعطاؤه الاهتمام الأوفر لحالة العسر المالي المستمرة الناتجة عن عدم المطابقة بين السيولة والالتزامات قصيرة الأجل.

- إن معرفة المؤسسة عن طريق وضعيتها المالية من خلال القيام بعملية التحليل للآجال الممنوحة لها من طرف مورديها وكذا الآجال التي تمنحها لزمائنها يسمح بتبني سياسة تمكن من الحد من قيمة الاحتياجات وبالتالي التقليل من الأموال الخارجية التي تمول دورة الاستغلال وهذا يخدم نتيجة الدورة.

- إن معظم القرارات الاستثمارية والتمويلية الخاصة برأس المال العامل لا تحتل التأجيل، وذلك لكونها قرارات قصيرة الأجل ولكونها في بعض الأحيان قرارات مصيرية للمؤسسة، فقرار تخفيض حجم الاستثمار في النقدية قد يترتب عليه عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها مما قد يؤدي بها إلى مخاطر الإفلاس.

- إن الجزء الأكبر من جهود مسيري المؤسسة عادة ما يستغرق في صناعة واتخاذ القرارات تخص رأس المال العامل، نظرا لعدم استقراره وضرورة حركته وتدويره بصفة دائمة ومستمرة، حيث كلما زادت حركة رأس المال العامل وزاد معدل دورانه وعدم استقراره زادت احتمالات تحقيق مزيد من العائد وتجنب المؤسسة المخاطر.

- لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح دون نقدية كافية وذلك لمقابلة الالتزامات المرتبطة بدورة الاستغلال، حيث نجد في كثير من المؤسسات ومنها مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية اعتقاد سائد وهو الاحتفاظ بقدر كبير من الأموال السائلة لمواجهة الظروف الطارئة وهذا يعني هدر الأموال وتعطيلا لها فعلى مسيري المؤسسة السعي إلى تحقيق الخزينة المثلى.

- بالإضافة إلى احتفاظ المؤسسة بأصول متداولة أكثر من اللازم يقلل من مخاطر نفاذ الأصول، إلا أن ذلك سوف يقلل العائد على الاستثمار، لأن الزيادة في الأصول المتداولة يعتبر رأس مال عاطل، وعلى العكس فإن احتفاظ المؤسسة بأصول متداولة أقل من اللازم قد يترتب عليه زيادة العائد إلى الاستثمار، إلا أنه يعرض المؤسسة لمخاطر عدم القدرة على الوفاء بالتزاماتها وكذلك إعطاء صورة سيئة عن وضعية المؤسسة.

- يعتبر هدف تعظيم الأرباح محورا للقرارات المالية في المؤسسات الخاصة وفي اقتصاديات السوق عموما، فإن ما يلاقيه هذا الهدف في المؤسسات العامة كمؤسسة (BATICIC) مثلا من اعترافات اجتماعية إنما ينطلق من مبرر وجود المؤسسة العامة وهنا يجب التأكيد على أن تحقيق الربح والرغبة في تعظيمه لا يفهم الخروج عن المفهوم الاجتماعي لوجود المؤسسة الاقتصادية العامة بل أن السياسات الاقتصادية الحديثة قد عززت مسعى هذه المؤسسات نحو ضرورة تحقيق الأرباح والعوائد.

#### خاتمة:

إن للتخطيط المالي بالمؤسسة الاقتصادية أهمية في ضمان جودة القرارات المالية فهو وظيفة أساسية في الإدارة المالية والتي تعنى بالتخطيط المسبق لكل نشاطها آخذة في الحسبان عنصري الخطر والعائد الملازمين لقراراتها المالية.

فرغم البحوث والتطور في هذا المجال إلا أن اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من التأكد لا زال صعب المنال، فلا يوجد لحد الآن طريقة مستعملة لتجنب الانحرافات التي قد تقع، فلا يمكن التنبؤ المطلق بالمتغيرات الاقتصادية ولا يمكن التوصل إلى تخطيط يشمل كل الاحتمالات وبالتالي تبقى القرارات مرتبطة باحتمالات وظروف اتخاذها.

وإذا كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعريف بدور وأثر التخطيط المالي في تصويب القرارات المالية المتخذة في المؤسسات الصناعية، والتي تضمن تحقيق هيكل مالي مناسب بالاعتماد على مصادر تمويلية أقل تكلفة، بحيث يضمن هذا الهيكل تنفيذ القرارات الاستثمارية المتخذة على مستواها، والتكيف مع متغيرات المحيط الخارجي ومواكبة التطور.

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية، والتأكد من صحة الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذه الأخيرة إلى فصلين كشفنا لنا عن مدى صحة الفرضيات من عدمها كالآتي:

**الفرضية الاولى:** أثبتت هذه الدراسة الصحة النسبية لهذه الفرضية إذ أن القرارات تتخذ ثلاثة أشكال، وليس شكلين فقط، والمتتمثلة في كل من قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح.

**الفرضية الثانية:** أثبتت صحتها من خلال تحليل الموضوع لكن يجب تعديلها إذ تعتمد المؤسسات الصناعية في اتخاذها للقرارات المالية على ثلاثة أدوات هي: التخطيط المالي، التحليل المالي، الرقابة المالية.

**الفرضية الثالثة:** أثبتت هذه الدراسة أيضا صحة هذه الفرضية إذ يعتبر التخطيط أداة مهمة وأساسية في يد المؤسسة الاقتصادية تستعين بها المؤسسة لتخطيط احتياجاتها المالية المستقبلية ولاتخاذ قراراتها المالية الاستراتيجية.

وبناء على ما ذكرنا سابقا توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نلخصها كما يلي:

- القرارات المالية هي جوهر عمل الإدارة المالية، فهي ملزمة لها، بالإضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف بالمؤسسة، فهي لأهميتها تولى عناية كبيرة عند اتخاذها وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات والاستعانة بالأساليب العلمية إضافة إلى الخبرة والتجربة.

- اتخاذ القرار المالي هو المفاضلة بين الخيارات المالية أو الاستثمارية أو الخيارات المتعلقة بتوزيع الأرباح الممكنة على ضوء معطيات ومعلومات ومعايير تساعد على حسن الاختيار.

- يعتبر التخطيط المالي، التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أهم الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية.

- التخطيط المالي هو إطار لاتخاذ قرارات مالية صائبة فهو عملية التفكير في ما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر، فالتخطيط المالي يعنى بكل من تخطيط الاحتياجات المالية وتخطيط التدفقات النقدية اللازمة لتمويل المؤسسة لاستثماراتها ومشاريعها.

- على المستوى المالي، مردودية الشركة بسيطة، فباستخدام معايير مقبولة على العموم كمردودية رأس المال نجدها بعيدة عن المعدلات المطلوبة عادة من المستثمرين الخواص.

- تعاني المؤسسة من سوء تسيير للخزينة إذا تتوفر المؤسسة على سيولة نقدية بمبالغ ضخمة لكنها غير مستغلة.

- من خلال تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بحساب بعض النسب المالية يتضح أن المؤسسة حققت خسائر كبيرة وهذا ناتج عن الارتفاع المستمر للتكاليف وعدم انتهاج سياسة فعالة في التسيير.

- اتخاذ القرارات المالية يعتبر من صلاحيات مجلس الإدارة، بحيث لا يمتلك المدير العام للمؤسسة أي سلطة في اتخاذ هذه القرارات المالية المتوسطة أو الطويلة أو الاستراتيجية، وإنما يقوم بضمان تنفيذها.

- تبين لنا أن المؤسسة لا تعتمد على أدوات التخطيط المالي كأساس لاتخاذ القرارات المالية بشكل كبير وهذا ما انعكس سلبا على النتيجة الإجمالية للمؤسسة والسبب يعود إلى غياب الوعي وجهل المديرين بكيفية استخدام هذه الأدوات.

- استطاعت المؤسسة خلال سنة 2021 تحقيق نتيجة صافية موجبة، فهذا دليل على رغبة مسيري المؤسسة بزيادة تحقيق الأرباح، و أنها تتمتع بأداء مالي متوسط.

## الاحالات والمراجع:

2. أحمد، ا. ع. (1985). إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية. الاسكندرية: لدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
3. آخرون/2002/الإدارة والتحليل المالي: أسس، مفاهيم وتطبيقات عماندار صفاء
4. الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر 1999 الإسكندرية المكتب العربي الحديث
5. التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة 2008 عماندار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
6. التخطيط أسس ومبادئ عامة 1999 عماندار الصفاء
7. التنمية والتخطيط الإقتصادي 1994 الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية
8. الحديثة، ب. ح. (2016). فيفري. (13 أدوات التسيير الحديثة . Consulté le 06 12, 2022, sur مدونة الباحث- [http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blog-post\\_70.html](http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blog-post_70.html)
9. أهمية الادارة المالية في المؤسسة الاقتصادية O.P.G.I 2018 كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة
10. دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة (مذكرة ماستر 2020) كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ميلة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
11. دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الإستراتيجية المالية (مذكرة ماجستير 2013) كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الجزائر جامعة الجزائر 03
12. شيحا، ا. ع. (1993). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية: مشأ المعارف.
13. كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية 2019 كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير تيارت جامعة ابن خلدون تيارت
14. منهج المدير الفعال: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات 2004 القاهرة مصر مركز الخبرات المهنية للإدارة
15. مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية 2022 وثائق المؤسسة قسم المالية عين الدفلى
16. نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار ENSP غرداية كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الجزائر جامعة غرداية