



جامعة ابن خلدون - تيارت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير بعنوان :

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية

أثر السلوك التمويلي على إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية **Badr** - تيارت)

إعداد الطالبين:

- جمال محمد

- قدور إلياس

تحت إشراف الدكتور:

- قوادري رشيد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذة محاضر "أ"	عدة عابد
مشرفا مقرر	أستاذة محاضر "ب"	قوادري رشيد
مناقش أول	أستاذ محاضر "أ"	صافا محمد
مناقش ثاني	أستاذ مساعد "أ"	ساعد محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

قال صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لم يشكر الناس".
بداية الشكر والثناء لله عز وجل على نعمه وتوفيقه لنا في إنهاء
هذه المذكرة.

نتشرف أن نتقدم بالشكر والتقدير والإمتنان إلى كل من أمدنا بيد
العون والمساهمة في إعداد هذا البحث،
خاصة إلى الدكتور "قوادري رشيد" على إشرافه على هذه المذكرة،
بالنصيحة والرعاية والتوجيه، فجزاه الله خيرا ورعاه وأناج دربه
وأبقاه في خدمة العلم والمتعلمين، راجين من المولى أن يكون عملنا
هذا في المستوى المطلوب.
كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم
وقبولهم مناقشة هذه المذكرة.



إهداء

إلى والدي حفظها الله وأطال في عمرها

إلى والدي حفظه الله وأطال في عمره

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أصدقائي

إلى كل الذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل المتواضع

محمد



إهداء

إلى والدي حفظها الله وأطال في عمرها

إلى والدي حفظه الله وأطال في عمره

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع أصدقائي

إلى كل من ساهم وساعدني في إنجاح هذا العمل

إلياس



الفهرس

شكر

إهداء

ملخص

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

أ-د

مقدمة

الفصل الأول: الأسس النظرية للسلوك التمويلي

- 8 المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول السلوك التمويلي
- 8 المطلب الأول: مفهوم السياسة التمويلية
- 15 المطلب الثاني: مصادر تمويل المؤسسات
- 27 المطلب الثالث: محددات التمويل
- 28 المطلب الرابع: تكلفة التمويل
- 32 المبحث الثاني: النظريات الحديثة المفسرة للسلوك التمويلي
- 32 المطلب الأول: نظرية انعدام الهيكل التمويلي الأمثل
- 34 المطلب الثاني: نظرية العلاقة التوازنية
- 38 المطلب الثالث: نظرية الإشارة
- 40 المطلب الرابع: نظرية ترتيب أفقية مصادر التمويل

الفصل الثاني: مدخل عام لإلتخاذ القرارات المالية

- 50 المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات
- 50 المطلب الأول: التطور التاريخي والمفاهيم
- 54 المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات عناصره وأنواعه
- 58 المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرارات في المؤسسة ونظرياته

- 63 المطلب الرابع: أمخاط ومسؤوليات اتخاذ القرارات
- 67 المبحث الثاني: الأساليب المساعدة والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة
- 67 المطلب الأول: الأساليب التقليدية المساعدة في اتخاذ القرارات
- 69 المطلب الثاني: الأساليب العلمية المساعدة في اتخاذ القرارات
- 72 المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

- 79 المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- 79 المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره
- 82 المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554
- 87 المبحث الثاني: القرارات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **Badr**
- 87 المطلب الأول: قرار إعادة التمويل
- 89 المطلب الثاني: قرار توظيف الأموال
- 91 المطلب الثالث: قرار منح الائتمان

- 96 خاتمة
- 99 قائمة المصادر والمراجع

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	مزايا وعيوب التمويل بالأسهم العادية	1-1
22	مزايا وعيوب الأسهم الممتازة	2-1
46	النظريات الأساسية	3-1

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	الأنواع الأساسية لمصادر التمويل	1-1
36	العلاقة بين نسبة الاستدانة إلى الأموال الخاصة وبين تكلفة الأموال	2-1
37	قيمة المؤسسة في ظل خصوع المؤسسة للضريبة ووجود تكلفة الإفلاس والوكالة	3-1
53	الإجرائية المبسطة لعملية اتخاذ القرار	1-2
57	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	2-2
84	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة تيارت-	1-3

مقدمة

يشير المنهج التقليدي للتمويل، الذي تجسده ممارسات الإدارة على أساس القيمة، بأنه يستند على ثلاثة مفاهيم: السلوك العقلاني، نموذج تسعير الأصول الرأسمالية ونموذج كفاءة السوق، وضمن هذه الافتراضات، يعرف النفور من المخاطرة بأنه الإجراء الذي يتخذه صناع القرار لاختيار المشروع الأفضل، والطريقة الكلاسيكية للقياس النفور من المخاطرة، كمتوسط التباين في دالة المنفعة، هو مبني على العقلانية الفردية، وكما يعرف النفور من المخاطرة بأنه المصطلح المنسوب الى المقارنة مع المخاطر الحيادية.

وتؤكد الكثير من الدراسات والبحوث الحديثة الى ان المستثمرين والمدراء الماليين يستخدمون خبراتهم النفسية والسلوكية بشكل اكبر كي يقنعوا الزبائن المحافظين لاستثمار اموالهم مرة اخرى في الاسواق، من خلال الاعتماد على علم النفس لكي يشجع المستثمرين على دخول الاسواق مرة اخرى بدلا من تجميد مدخراتهم في ادوات مالية غير ذات عائد كالأموال النقدية، ويتم ذلك من خلال دراسة الشخصية المالية للزبون ومعرفة سلوكه الاستثماري في الاوضاع الاقتصادية المتغيرة بهدف تشجيعه مرة اخرى في الاسواق متبعا بذلك عدة تقنيات نفسية، ومنها ما يسمى بتقنيات محتوى الاهداف الاستثمارية اذ يتم ربط مستوى مخاطرة كل فرصة استثمارية بمدى صعوبة الهدف الموضوع لها ووضعها في محفظة خاصة. وكشفت الدراسات ان شركات استثمارية وبنوك كبرى في العام بدأت تزيد من استخدام نظرية التمويل السلوكي في اعمالهم لتقوية علاقتهم التجارية مع الزبائن وتحديد اي المنتجات التي يجب ان تقدم لهم.

ويعد اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية حسب ما يراه الممارسين وكتاب الإدارة، باعتبار أن الإدارة في الممارسة والتطبيق العلمي ما هي إلا تصرف واتخاذ قرار وتفكير ابتكاري يستهدف تنمية القرار المناسب لمواجهة موقف معين. وكون اتخاذ القرار نشاط يغطي كافة مجالات العمل في المؤسسة الاقتصادية، ويتم على كافة المستويات، يدعو ذلك إلى القول أن الإدارة هي سلسلة من القرارات المتزامنة والمتعاقبة.

فاتخاذ القرار عملية منظمة ورشيطة بعيدة كل البعد عن العواطف، مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي من أجل الوصول إلى القرار المناسب؛ فهي إذن حالة تحكيم عقلية التي يقوم بها متخذي القرار قبل الإقدام على أي تصرف أو اتخاذ أي قرار مهما كان، خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات المالية للمؤسسة باعتبارها أكثر قرارات المؤسسة حساسية والتي تحتاج إلى الدقة والتركيز، لذلك نجد جل المؤسسات الاقتصادية وهي بصدد اتخاذ قرار مثل هذه القرارات تلجأ إلى العديد من الأساليب والأدوات التي يمكنها

أن تساعد على اتخاذ القرار المناسب والرشيد، ومن بين الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة كأداة اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة نجدتها تعتمد على ما يسمى بجدول التمويل؛ باعتباره أحد القوائم المالية التي تلجأ إليها في مثل ذلك.

1. إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق يمكن التوصل للإشكالية التالية:

كيف يمكن للسلوك التمويلي أن يؤثر على إتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

1- ما هو السلوك التمويلي؟

2- هل هناك مصادر لتمويل؟

3- ما هو إتخاذ القرار؟

2. فرضيات البحث:

لمعالجة الإشكالية والإجابة على الأسئلة السابقة سنعمل على طرح بعض الفرضيات التالية:

1- السلوك التمويلي هو القرار الذي ينطوي إلى اختبار المصدر أو المصادر الذي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة من أجل تمويل الاستثمار في موجوداتها.

2- هناك العديد من مصادر التمويل.

3- إتخاذ القرار هو الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. أهمية البحث:

الاهتمام المتزايد بإتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية أصبحت له أهمية بالغة وهذا من خلال إظهار مدى أهمية اختيار السياسات التمويلية المثلى من أجل السير الحسن لنشاط المؤسسة الاقتصادية، وكذلك إبراز الطرق المهمة ألي مسير مالي من أجل الاستغلال الجيد للموارد المالية المتاحة للمؤسسة الاقتصادية، نظرا لصعوبة الحصول على مصادر التمويل المناسبة، وخصوصا في ظل تزايد حدة المنافسة وسعي الأفراد الاستثمار أموالهم في أكثر المؤسسات نجاحا، وكذلك في ظل الصعوبات التي أصبحت تفرضها البنوك لمنح القروض، مما يستدعي انتهاز السياسات التمويلية المثلى.

أهداف البحث:

- 1- إعطاء مفهوم كامل للسلوك التمويلي.
- 2- التعرف على مصادر التمويل الممكنة.
- 3- التعرف على ماهية إتخاذ القرارات المالية.

4. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع له مبرراتها تتمثل في:

- 1- الميول الشخصي وهذا للتعريف بالسلوك التمويلي والمصادر التي يمكن أن نجد لها.
- 2- الحاجة إلى الإهتمام بإتخاذ قرارات الهادفة من أجل تمويل جيد للمؤسسة الإقتصادية وهذا ما دفعنا لإختيار هذا الموضوع من أجل التعريف بأساليب إتخاذ القرارات المالية.

5. منهجية البحث:

إن طبيعة البحث تستوجب علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال التعريفات المقدمة للسلوك التمويلي، والمفاهيم الخاصة بإتخاذ القرارات المالية، كما اعتمدنا في موضوعنا على المنهج التحليلي وهذا في دراسة حالة التي قمنا بها في بنك البدر - تيارت.

6. صعوبات البحث:

- كثرة المراجع في موضوع بحثنا صعب على بناء خطة محكمة فنهاء هذا البحث؛
- صعوبة العمل الميداني أمام تحفظ موظفي البنك لإعطاء المعلومات؛
- عدم خبرتنا في إنجاز بحث علمي يرقى لأساسيات إعداد البحوث العلمية.

7. تقسيمات الدراسة:

ومن أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث تناولنا في الفصل الأول السلوك التمويلي وذلك من خلال إعطاء مفاهيم أساسية حول السلوك التمويلي بالإضافة إلى النظريات الحديثة المفسرة للسلوك التمويلي، أما الفصل الثاني مدخل عام لإتخاذ القرارات المالية سنتطرق من خلاله ماهية إتخاذ القرارات إضافة إلى الأساليب المساعدة والعوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات في المؤسسة، والفصل الثالث خصص للإطار التطبيقي والذي جاء بعنوان دراسة ميدانية بينك البدر - تيارت، فمن خلاله سنقوم بتوضيح بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكذا القرارات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr، وأخيرا الإجراءات العملية لترشيد قرار منح قرض استثماري.

8. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: سحنون فاروق كانت بعنوان "استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف" أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018/2017، تضمنت إشكالية هذه الدراسة في دور استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسات.

الدراسة الثانية: دراسة محمد السعيد برمق، كانت تحت عنوان "عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة"، مذكرة ماستر، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة - الجزائر، 2016/2015، جاءت إشكالية هذه الدراسة مدى تأثير لنظام مراقبة التسيير في عملية إتخاذ القرار.

الفصل الأول

الأسس النظرية للسلوك التمويلي

تمهيد:

شغل السلوك التمويلي اهتمام الباحثين في المالية السلوكية باعتباره من أصعب القرارات المالية التي تمارسها المؤسسة لارتباطه بالهدف الأساسي لوجودها، وهو تعظيم قيمتها من أجل البناء والاستمرارية، هو يعمل على إيجاد الطريقة المناسبة لتمويل أصول المؤسسة من خلال الجمع بين الأموال الخاصة والديون من أجل صياغة الهيكل التمويلي الأمثل الذي يعمل على تدنية تكلفة التمويل وتعظيم قيمة المؤسسة، ومن خلال الدور الكبير الذي يلعبه السلوك التمويلي في المؤسسة، فهو يؤثر على جميع القرارات التي تمارسها من بينها سياسة توزيع الأرباح.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول السلوك التمويلي

المبحث الثاني: النظريات الحديثة المفسرة للسلوك التمويلي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول السلوك التمويلي

وتتم تحت هذا العنوان التطرق للسلوك التمويلي من خلال دراسة مختصرة وشاملة له، وذلك قبل الشروع في شرح السياسة التمويلية، كما يكسب نشاط التمويل في أو داخل المؤسسة أهمية بالغة له في تغطية احتياجات المؤسسة الاستثمارية لتحقيق أهدافها، وكما أنها تسمح لها بمواجهة الظروف الطارئة وتجاوزها بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الأول: مفهوم السياسة التمويلية

أولاً: تعريف السياسة التمويلية

1- تعريف السلوك التمويلي: مصطلح السلوك التمويلي هو القرار الذي ينطوي إلى اختبار المصدر أو المصادر الذي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة من أجل تمويل الاستثمار في موجوداتها، ويتم اتخاذ السلوك التمويلي بعد دراسة مسبقة ومعمقة للهيكل التمويلي المرغوب من قبل المؤسسة والذي سيتم بأقل تكلفة ممكنة.

وكما يعرف أيضاً بأنه الطريقة التي يقوم من خلالها المدير المالي بالبحث واختيار التوليفة المثلى من مختلف المصادر التمويلية المتاحة واستخدامها في تمويل استثمارات المؤسسة من أجل تعظيم قيمتها¹.

2- مفهوم السياسة التمويلية: حيث يوجد العديد من التعاريف والمفاهيم لسياسة التمويل ونذكر منها:

تعريف سياسة التمويل: هي الخطوات التي يتم اتباعها من طرف متخذ قرار التمويل في المؤسسة، وذلك من أجل الاختيار الأمثل لطريقة محددة من أجل تمويل نشاطات المؤسسة، حيث يجب أن تكون هذه الطريقة متناسبة مع وضعية المؤسسة المالية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المحددة بواسطة استراتيجيات مالية.

¹ نور الدين محرز، أثر السلوك التمويلي على سياسة توزيع الأرباح للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 12، 2012، ص 909.

كما تعرف أيضا بأنها: سياسة التمويل هي عملية تتعلق باختبار نوع الهيكل المالي الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه، من خلال عملية المفاضلة بين العيد من مصادر التمويل الكناحة للمؤسسة، وذلك من أجل تعظيم قيمة المؤسسة وذلك من خلال اختبار هيكل المال الذي يشكل أدنى تكلفة مالية ممكنة وأعظم مردودية¹.

فإذا كانت الاستراتيجية المالية تعمل على تحقيق الأهداف المالية الاستراتيجية الطويلة المدى، فإن السياسة التمويلية تتحدد بناء على توجهات السياسة العامة التي تركز على مخطط استراتيجي بعيد المدى، حيث تعتبر السياسة التمويلية إحدى التكتيكات الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية المالية، فكلما كانت قرارات السياسة التمويلية ملائمة وجيدة ومتماشية مع متطلبات المحيط المالي ووضعية المؤسسة الداخلية كلما مكن ذلك من تحقيق أهداف المؤسسة بشكل جيد والتقليل من درجة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة، والتي يمكن أن تؤدي إلى اختلال التوازنات المالية والهيكلية والذي سيكون له الأثر السلبي على المؤسسة ككل².

كما يمكن تعريف السياسة التمويلية مجموعة القوانين والسياسات والإجراءات التي تنظم العملية التمويلية، وتعد المرجع الرئيسي في فهم كيفية ممارسة المؤسسة لنشاطها التمويلي³.

ثانيا: السياسات التمويلية للمؤسسة

وذلك بإمكان توفير الأموال للمؤسسة التي تحتاجها عن طريق مصادر متعددة ومتنوعة وذلك من خلال استخدام أدوات مالية متنوعة، والسياسة المالية التي تعتمد عليها المؤسسة في تشكيل هيكلها المالي، وهي تعبير عن مزيج من الأدوات المالية المستخدمة لتمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة.

¹ سفيان زابل، سالم لطوفة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة ليسانس، تخصص محاسبة ومالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص 03.

² محمد بوشوشة، سياسة الاستدانة في المؤسسة المفاضلة بين التمويل بالاقتراض البنكي والتمويل السندي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الحاج لخضر، العدد 04، سبتمبر 2012، ص 299.

³ زياد الدماغ، إطار مقترح لتطوير السياسة التمويلية لدعم عمليات التمويل في المصارف الإسلامية، مذكرة ماستر، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 04.

1-السياسة المعتدلة في التمويل (مبدأ التغطية): يعتبر التمويل على أساس هذه السياسة يتبع مبدأ التغطية، ويقتضي هذا الأخير ملائمة توقيت استحقاق الأموال المستخدمة في تمويل الأصل مع توقيت التدفقات النقدية المتولدة عنه.

فمبدأ التغطية يبرز نقطة هامة وهي أن قرار المفاضلة بين مصادر التمويل القصير ومصادر التمويل الطويل يتوقف على هيكل الأصول المتداولة، فتطبيقا لمبدأ التغطية كلما زادت الأصول المتداولة المؤقتة كلما زاد الاعتماد على الخصوم المتداولة في التمويل¹.

رغم هذه السياسة من ناحية تأثيرها على ربحية المؤسسة إلا أنها تتجاهل مدى ميل إدارة المؤسسة لتحمل المخاطر، وبالتالي نستخلص أن مضمون هذه السياسة سوف يجعل من مخطر التمويل الذي تتعرض له الإدارة المالية في حدود مقبولة، كما أنه يضمن عائد مقبول أيضا ويحافظ على ربحية معتدلة².

2-سياسة التمويل المتحفظة: حسب هذه السياسة قد تكون إدارة المؤسسة من النوع المحافظ، ومن ثم فقد تذهب في الاعتماد على مصادر التمويل طويلة الأجل إلى حد استخدامها في تمويل جزء من الأصول المؤقتة، وفي محاولة لتخفيض مخاطر العسر المالي رغم ما لذلك من أثر عكسي على العائد.

ولذلك فإن هذه السياسة تعتبر متحفظة لأن الإدارة المالية تسعى إلى تمويل جزء من الأصول المتداولة المؤقتة بمصادر تمويل قصيرة الأجل في الأوقات المناسبة عندما تنخفض تكلفتها.

وذلك عموما فإن درجة المخاطرة في هذه السياسة سوف تكون في حدودها الدنيا، إلا أن عائد الشركة سوف يكون أيضا منخفضا بسبب الارتفاع في تكاليف القروض طويلة الأجل، بمعنى آخر فإن هذه السياسة تخفض المخاطرة³.

¹ هندي منير ابراهيم، الإدارة المالية، محل تحليلي معاصر، الطبعة 04، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص 224.

² الزبيدي حمزة محمود، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 258.

³ نفس المرجع السابق.

3- سياسة التمويل المغامرة: إذا ما تميزت إدارة المؤسسة بقدروة من الجرأة فإنها ستلجأ إلى اعتمادها على مصادر التمويل قصيرة الأجل إلى حد استخدامه في تحويل جزء من الأصول الدائمة، وذلك أملا على زيادة العائد على الاستثمار رغم ما يترتب على ذلك من زيادة في المخاطر¹.

ثالثا: مراحل اختيار السياسة التمويلية

حيث يمكننا تلخيص بعض ومختلف مراحل اختيار السياسة التمويلية فيما يلي:

1- تحديد الاحتياجات التمويلية: يتم اتخاذ قرار التمويل في إطار الاستراتيجية المالية للمؤسسة، حيث وبعد تحديد الأهداف العامة للاستراتيجية المالية وتشخيص الحالة المالية للمؤسسة لتحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة ماليا يتم تحديد مختلف الاستثمارات الواجب تحقيقها، وذلك لتحقيق أهداف الاستراتيجية المالية، إن التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة يسمح بالتحديد الدقيق لمختلف سياسات التمويل التي سوف يتم إنتاجها لتغطية احتياجات التمويل، حيث تنقسم احتياجات التمويل إلى احتياجات قصيرة الأجل المتمثلة في دورة الاستغلال واحتياجات طويلة الأجل المتمثلة في دورة الاستثمار، وهذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن أن تختلف احتياجات التمويل حسب المرحلة من دورة حياة المؤسسة، فاحتياجات التمويل عادة ما تكون مرتبطة بمرحلة التطور الذي تمر به أي مرحلة عمرها الإنتاجي بدءا من إنشائها، فانطلاقها فتموها ثم إلى النضج والزوال².

2- تحديد أنواع مصادر التمويل الممكنة: في هذه المرحلة يحاول المسير تحديد مختلف أنواع التمويل المتاحة أمام المؤسسة سواء من خلال اللجوء إلى المصادر الذاتية للمؤسسة أو من خلال التوجه إلى الأطراف الخارجية، وذلك حسب العديد من العوامل مثل: طبيعة الاحتياج في حد ذاته، فإذا كان الاحتياج في رأس مال العامل فإن طبيعة التمويل سيكون قصير الأجل، أما إذا كان استثمارا لطبيعة التمويل ستكون تحويلا متوسطا أو طويل الأجل، كما توجد مجموعة من العوامل التي تحدد إمكانية إتاحة مصادر التمويل مثل:

¹ هندي منير ابراهيم، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 110.

استقلالية المؤسسة، الرغبة في المخاطرة والضمانات التي تمتلكها المؤسسة، نوع الاقتصاد التمويلي السائد في الدولة، حيث تتوقف السياسة التمويلية على المحيط المالي إذا ليست متطابقة في اقتصاديات الأسواق المالية¹.

3-المفاضلة بين مصادر التمويل الممكنة: بعد تحديد مختلف مصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسة يحاول المسير المالي المفاضلة بين هذه المصادر من أجل اختيار المزيج التمويلي المناسب لتحقيق أهداف السياسة الاستثمارية، من خلال الاستناد على العديد من المعايير والتي من أهمها: التكلفة، المدروية والمخاطرة، والتي تؤثر على الهيكل المالي للمؤسسة².

لقد تعددت النظريات الخاصة بهيكل رأس المال، إلا أن التطبيق العملي لهذه النظريات يعد أمرا بالغ الصعوبة، إذ يلزم لتحديد هيكل رأس المال أن تتم الموازنة بين الوفر الضريبي من ناحية وتكلفة القروض من جهة أخرى دون أن يكون هناك نموذج أمثل يمكن الاعتماد عليه في تحديد الحجم الأمثل لنسبة القروض من الأموال الخاصة، حيث تدخل العديد من العوامل الأخرى من أجل تحديد نوع التحويل، وبالتالي الهيكل المالي للمؤسسة، حيث تذكر بعض المراجع أن هناك أكثر من 400 طريقة للتمويل بين الأموال الخاصة أو القروض أو المزج بينهما³، فالرافعة المالية ترتبط بهيكل التمويل وذلك من خلال شراء الأصول من الأموال المقترضة، وهو ما يعني محاولة المؤسسة استثمار رأس المال المقترض بما يحقق عائد أكبر من تكلفة الاقتراض⁴.

4-التفاوض مع الجهات الممولة: وذلك يعني التفاوض في هذه المرحلة مع مختلف الأطراف التي يتم اختيارها من أجل اختيار المزيج التمويلي لتحويل احتياجات المؤسسة، ومن أهم هذه الأطراف يمكن أن نجد ما يلي:

¹ محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² المرجع نفسه، ص 09.

³ مفيدة بجاوي، تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 03، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أكتوبر 2002، ص 88.

⁴ منير محمد شاكر وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 255.

4-1-البنوك: حيث يتفاوض المؤسسة حول شروط القروض من مبلغ، معدلات الفائدة، آجال التسديد...الخ

4-2-المساهمين: يوجد نوعان من المساهمين هما: المساهمين المحتملين والمساهمون الموجودون.

المساهمون المحتملون: وهم المساهمون الذين من المحتمل دخولهم كمساهمين جدد في المؤسسة، وذلك عند لجوء المؤسسة إل الادخار العمومي يطرح الأسهم في السوق المالي.

المساهمون الموجودون: وهم المساهمون الحائزون على نسبة من رأس مال المؤسسة ويمتلكون عددا معينا من السهم¹.

وذلك حيث تتفاوض المؤسسة مع المساهمين وذلك حول معدلات العائد المطلوبة من طرف المساهمين، وكما أنها لها الأولوية للحصول على الأرباح، كما تتفاوض معهم حول شروط احتجاز الأرباح والعوائد المتوقعة من هؤلاء المساهمين مقابل قبولهم التخلي عن الأرباح الحالية وتأجيلها في المستقبل.

5-اختيار مصادر التمويل والحصول عنها: بعد التفاوض مع الجهات الممولة والاتفاق حول مختلف شروط منح التمويل للمؤسسة يتم اختيار المزيج التمويلي لتغطية احتياجات المؤسسة المختلفة، حيث سيتم الشروع في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال تعبئة الموارد الماليةو التي يتم الحصول عليها في حياة الاستثمارات ذات المردودية الأكبر وهو ما يؤدي إلى تعظيم ثروة المساهمين وتعظيم قيمة المؤسسة².

رابعاً: أهداف السياسة التمويلية

إن أهداف السياسة التمويلية تكون مندمجة مع أهداف الاستراتيجية المالية، والتي تعمل بالتنسيق مع بقية الأهداف الاستراتيجية لبقية الوظائف والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة ككل وتمثل الأهم منها فيما يلي³:

¹ محمد بوشوشة، نفس المرجع السابق.

² سفيان رابل، سالم لطوفة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³ بوراس أحمد، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008، ص 25.

1- تمويل الاستثمارات ودورة الاستغلال: تولد كل من دورتي الاستغلال والاستثمار تسديدات (مشتريات، مواد، دفع أجور، شراء آلات... الخ) ومداخيل (مبيعات منتجات)، ولكن تلك المداخيل لا تكفي لتمويل كل احتياجات دورتي الاستغلال والاستثمار، مما يؤدي إلى البحث عن مصادر التمويل سواء من طرف الخواص (المساهمين)، البنوك (في شكل قروض)، الدولة أو المصالح العمومية (في شكل إعانات)، وهذا هو الدور الأساسي لسياسة التمويل، إضافة إلى البحث عن كيفية تسديد تلك المصادر.

2- ضمان مستوى السيولة: من أجل عدم الوقوع في مخاطر التوقف عن الدفع فإن سياسة التمويل يجب أن تحافظ على مستوى معين من السيولة، وذلك من أجل مواجهة الالتزامات المالية للمؤسسة فحالة التوقف عن الدفع قد تكلف المؤسسة وتؤدي إلى إفلاسها، بالإضافة إلى زيادة التكاليف خاصة اتجاه الدائنين في حالة التأخر عن مواعيد الاستحقاق من خلال غرامات التأخير، وبالتالي أضعاف تنافسية المؤسسة من خلال ارتفاع التكاليف والتأثير على ندرة التمويل الذاتي والنمو¹.

3- محاولة زيادة حجم المؤسسة واكتسابها قوة وتحقيق معدلات نمو عالية: لا يقدر حجم المؤسسة من الناحية المالية برقم الأعمال أو القيمة المضافة المحققة أو حجم الاستثمارات، بل بالمجموع العام لهذه العناصر الذي يمثل قيمة المؤسسة ككل، لكن يختلف هذا التقييم بين مسيري المؤسسة والمساهمين².

3-1- بالنسبة للمساهمين: إن معيار القوة في اقتصاديات المديونية هو حجم الأصول الصافية للمؤسسة، بينما في اقتصاديات الأسواق المالية، فهو ليس القيمة المحاسبية بل القيمة السوقية، أي رسملة المؤسسة في البورصة.

3-2- بالنسبة للمسير: حيث نجد ما يلي:

- سهل للمسير تحقيق معدل المرودية المرغوب من المساهمين.

- ابتعاد المؤسسة عن ضرورة اللجوء إلى زيادة رأس المال وذلك بالتالي ضمان احتفاظ المسير بمكانته.

¹ محمد بوشوشة، المرجع السابق، ص 104.

² Vernimmen pierre, politique financiers de l'entreprise, encyclopidie de gestion, tome 03, Economica, paris, 1989, p 2140.

خامسا: تعظيم المردودية

تسعى السياسة التمويلية إلى الحصول على مصادر التمويل والتي يتم المزج فيما بينها، حيث يوجه هذا المزج للحصول على استثمارات ذات مردودية كبيرة، وفي نفس تخفيض تكلفة التمويل التي يجب أن تقل عن المردودية المحققة من الاستثمارات التي تم حيازتها بواسطة سياسة التمويل، لأنه حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأمان والحد من المخاطر المالية يجب تحقيق معدل عائد على الأموال المستثمرة في الاستثمارات يفوق التكلفة التي تدفع للم.....ز وإلا وقعت المؤسسة في دائرة العجز المالي¹.

المطلب الثاني: مصادر تمويل المؤسسات

نظرا لقيام المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأحجامها على مبدأ الاستمرارية والتوسع، فهي تحتاج إلى أنواع مختلفة من الأموال من أجل إقامة استثماراتها، حيث تناولنا تحت هذا العنوان على تقسيم مصادر التمويل إلى مصدرين داخلي وخارجي، نتطرق لهما فيما يلي:

أولا: المصادر الداخلية

التمويل الداخلي هو إحدى الطرق الممكن استخدامها من قبل المؤسسة من أجل تمويل مختلف أنشطتها، حيث تتمثل في الأرباح المحتجزة، وهي عبارة عن ذلك الجزء من الأرباح التي حققتها المؤسسة ولم تقوم بتوزيعها على حملة الأسهم العادية، بل تحتفظ بها لإعادة استثمارها في المستقبل.

1-التمويل الذاتي: حيث يمكن تعريفه بعدة تعاريف منها:

التعريف الأول: التمويل الذاتي كما يتبين من تسميته هو مصدر لرؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة، والتي تستعملها لنشاطها الخاص، فهذا المصدر متكون من مصادر دائمة وهي الاهتلاكات، المؤونات، والأرباح غير الموزعة دون اللجوء إلى الاقتراض².

¹ أحمد بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² George depallens, Gestion financiere de l'entreprise, 9 eme édition, sirey, 1987.

التعريف الثاني: ويقصد به بأنه إمكانية المؤسسة على تمويل نفسها من خلال نشاطها، وهذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة دورة أعمال المؤسسة¹.

2- خصائص التمويل الذاتي²:

1-2-1- منعدم التكلفة: فالتمويل الذاتي يتم تحقيقه بعد دفع الفوائد على القروض وعوائد الأسهم، ولا تدفع المؤسسة أي تكلفة إضافية نظير تحقيق التمويل الذاتي.

2-2-2- استقلاليته عن الغير: فالتمويل الذاتي هو قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها ذاتيا ودون تدخل من أي طرف خارجي عن المؤسسة، فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق السيولة النقدية.

2-2-3- ليس له تاريخ الاستحقاق: فالتمويل الذاتي يمثل استقلالية المؤسسة من الغير في التمويل، وبالتالي فهي غير ملزمة بتسديده في تاريخ استحقاق معين.

2-2-4- لا يشكل خطر مالي: تأتي المخاطرة المالية من وجود المؤسسة إلى الاستدانة، والتي يمكن أن تؤثر على انخفاض أرباح الأحوال الخاصة، بينما التمويل الذاتي لا يشكل أي خطر مالي على المؤسسة نظرا لأنه يتم تحقيقه بعد دفع عوائد المساهمين.

2-2-5- التمويل الذاتي ذو صيغة نقدية: حيث يكتسب التحويل الذاتي الصيغة النقدية ولا يعتبر ربح محاسبي فقط، وذلك نظرا لقيامه على مبدأ التدفق النقدي وليس التدفق المحاسبي.

3- أنواع التمويل الذاتي: حيث فرق Depallens نوعين من التمويل الذاتي³:

النوع الأول: التمويل الذاتي الذي يهدف إلى توسع ونحو المؤسسة وتخصيص أحواله لتحقيق هذا الهدف والذي يشعل الأرباح المحتجزة والاحتياطات المعلنة.

¹ علاء الدين جبل، هائل أبو رشيد، تقييم تكلفة مصادر التمويل في الشركات الاقتصادية، مجلة البحوث، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 5، 2008، ص 06.

² محمد بوشوشة، المرجع السابق، ص 116-117.

³ عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرباقص، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، عمان، 2004، ص 417.

النوع الثاني: التمويل الذاتي الذي يهدف إلى المحافظة على الطاقة الإنتاجية والإيرادات للمؤسسة، حيث تخصص أمواله بتحقيق هذه الغاية ويشمل أحوال الاهتلاكات.

4- مميزات وعيوب التمويل الذاتي: نلخصها في النقاط التالية

1-4 المميزات:

- إن تكلفة الأرباح المحتجزة هي أقل من مصادر التمويل الأخرى¹.
- إن الاعتماد على التمويل الذاتي يعطي المؤسسة حرية الحركة ودرجة من الاستقلال².
- يرفع القدرة المالية والافتراضية للمنشأة، كما يكسبها حرية واسعة في التصرف في أموالها الخاصة.
- يشجع المنشأة على القيام باستثمارات جديدة وخاصة الاستثمارات التي تكون تكاليفها مرتفعة وإمكانيات إنجازها تتطلب خبرات فنية مما يجعل درجة المخاطرة مرتفعة³.

2-4 العيوب:

- لا يعتبر التمويل الذاتي حافزا للعمال لزيادة إنتاجيتهم، حيث أنهم قد يجرمون من موارد مالية كانت قد توجه للتوزيع، مما يضعف من القدرة الشرائية لهم، خاصة عند ارتفاع مستوى الأسعار، مما ينعكس سلبيا على الأداء، ومنه على المنشأة، حيث تنخفض إنتاجيتها.
- يكون التمويل الذاتي عائقا لتطور المؤسسة عندما تعتمد عليه بصورة كبيرة، لأنه عادة ما لا يكفي لتغطية كل الاحتياجات المالية، فيستوجب عليها إما اللجوء إلى القروض الخارجية وإما الاستثمار بقدر الأموال المتاحة لها، وبالتالي تفويت الفرصة⁴.
- نمط تمويل غير مكلف، يمكن أن ينتج عنه استثمارات ذات مردودة ضعيفة⁵.

¹ كنجو عبدو كنجو، ابراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 64.

² منير شاكر، مرجع سابق، ص 289.

³ أحمد بوراس، مرجع سابق، ص ص 31-32.

⁴ عدنان هاشم السحراني، الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر، عمان، 1997.

⁵ زغود...، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالقطاعين العام والخاص في

الجزائر، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص ص 19-20.

5- مكونات التمويل الذاتي: يتكون التمويل الذاتي من الأرباح غير الموزعة والاهتلاكات السنوية للأصول ومؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل، فالأرباح غير موزعة على المساهمين أصبح للمسيرين حرية التصرف فيها، والاهتلاكات السنوية تشمل ما خصص من قيم مالية لتحديد الأصول الإنتاجية.

وهي تختلف عن باقي الأعباء التي طرحت للوصول إلى النتيجة في كونها خروجاً غير حقيقي، وإنما تخصيصاً داخلياً، أما مؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل تشمل تخصيصاً لقيم مالية عندما يوجد شك في دفع المصاريف لتستطيع المؤسسة توظيف هذه المؤونة كمورد مالي طويل الأجل. فبالإضافة إلى استخدام التمويل الذاتي في العمليات الاستثمارية، يعتبر أيضاً التمويل الذاتي ملاذاً للمؤسسة عند عدم كفاية رأس المال العامل.

ويمكن التعبير عن التمويل الذاتي بإحدى العلاقتين التاليتين:

- إجمالي التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + الاهتلاكات + مؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل.
صافي التمويل الذاتي = النتيجة غير موزعة + الاهتلاكات + مؤونات الخسائر والأعباء طويلة الأجل.¹

5-1 الاهتلاكات: يمكن تعريف الاهتلاك بأنه المبالغ السنوية المخصصة لتعويض النقص التدريجي الذي يحدث الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع مرور الزمن نتيجة الاستعمال أو التلف أو لتقدم التكنولوجيا.² والاهتلاك هو ذلك التعبير المحاسبي للخسارة التي تلحق بقيمة الاستثمارات التي تنفذ نتيجة مرور الزمن، وتسمح بإعادة تكوين الأصول المستثمرة.³

5-2 المؤونات: حيث تعرف على أنها مقابلة الاستحقاق في قيمة الأصل، وعلى المؤسسة أن تسعى إلى تفادي هذا الاستحقاق، أي مبالغ مالية ترصد بمقابلة انخفاض غير عادي في قيمة الأصل.⁴

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص 84.

² أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، ص 27.

³ ابراهيم الأعمش، أسس المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة 01، 1999، ص 237.

⁴ بن يمينة محمد، معايير اختيار الميزج التمويلي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، تخصص الاقتصاد التطبيقي في الإدارة المالية، سنة 2010-2011، ص 34.

- أنواع المؤونات: حيث يوجد نوعان من المؤونات مؤونة تدني قيم الأصول ومؤونة الخسائر والتكاليف. أ- مؤونة تدني قيم الأموال: تشكل هذه المؤونة لتغطية النقص الملاحظ في قيم عناصر الأصول (الحقوق، المخزونات، السندات).

ب- مؤونة الخسائر والتكاليف: تتم لمواجهة حادث محتمل الوقوع مرتبط بنشاط المؤسسة أو لمواجهة أعباء الاستغلال، وتنقسم مؤونة الخسائر والتكاليف بدورها إلى قسمين:

مؤونة الخسائر المحتملة: تخصص للتكاليف التي تتميز بعنصر الل... مثل: المنازعات أمام المحاكم، ضمانات مقمة للعملاء... الخ

مؤونة التكاليف: وهي التي يجب توزيعها على عدة سنوات وتكون لمواجهة نفقات الاستغلال، وهي تكاليف بحسب طبيعتها أو أهميتها مثل: الصيانة، ونظرا لكبر قيمتها لا يمكن تحميلها على سنة مالية واحدة، وإنما توزع على عدة سنوات¹.

3-5- الاحتياطات: هي عبارة عن مبالغ مالية غير مستحقة تكون تحت تصرف المؤسسة، ويتم تكوينها لمواجهة المخاطر المحتملة الوقوع، وتنقسم حسب النظام المحاسبي المالي إلى احتياطات قانونية، احتياطات أساسية، احتياطات عادية.

ثانيا: المصادر الخارجية

من الممكن أن المؤسسة لا يمكنها تمويل استثماراتها بوسائلها الخاصة، مما يجعلها تلجأ إلى البحث عن مصادر خارجية لتمويلها بمختلف أنواعها، وذلك بموجب اتفاق مع المساهمين.

1- التمويل طويل الأجل:

تعريف التمويل طويل الأجل: هي تلك المصادر التي تكون مدتها أكثر من سنة وتستخدم في الاستثمارات طويلة الأجل، أو لتلبية الاحتياطات الدائمة لبعض الأصول المتداولة.

¹ براق محمد، بورصة القيم المتداولة ودورها في تحقيق التنمية، الجزء الأول، رسالة دكتوراه، دولة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص 56.

حيث يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

الأسهم العادية.

الأسهم الممتازة.

الأموال المقترضة.

1-1 الأسهم العادية: هي عبارة عن حصص متساوية القيمة تمثل رأسمال المشروع وتصدر مرة واحدة خلال حياة المشروع وتكون عند التأسيس¹.

وذلك ملخص في الجدول التالي:

الجدول (1-1): مزايا وعيوب التمويل بالأسهم العادية

المزايا	العيوب
وجود الثقة فيها وزيادة على قدرة الاقتراض. السرعة في تداول في الأسواق المالية خاصة للمؤسسات التي تتمتع بمركز مالي جيد. لا يكلف المؤسسة أعباء. المؤسسة غير ملزمة بدفع الأرباح لهذه الأسهم إلا إذا حققت الأرباح. المؤسسة غير ملزمة برد قيمة الأسهم في موعد محدد.	توسيع قاعدة إصدارها جديدة يؤدي إلى توسيع توزيع الأرباح ويؤدي ذلك إلى انخفاض العائد لكل سهم. ارتفاع عنصر المخاطرة في الاستثمار فيها. الأرباح التي توزع الأسهم تخضع للضريبة قبل توزيعها. عدم الحصول على قيمتها عند تصفية المؤسسة إلا بعد تسديد الدائنين وتسديد الأسهم الممتازة.

المصدر: براق محمد غربي حمزة، مدخل إلى السياسة المالية للمؤسسة، ص 34-38.

1-2 الأسهم الممتازة: يمثل السهم الممتاز سند ملكية لحامله، ويتمتع حامل السهم الممتاز بنفس المزايا والحقوق التي يتمتع بها حامل السهم العادي (ما لم يكن هناك نصا يخالف ذلك)، وللسهم الممتاز أيضا قيمة إسمية وقيمة دفترية ومحاسبية (تفوق الملكية الممتازة) وقيمة إصدار قد تفوق القيمة الإسمية للحصول على علاوة إصدار أو نقل عنها (تتحمل المؤسسة خصم الإصدار) وهناك ثلاثة أنواع من الأسهم الممتازة:

¹ طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 127.

الأسهم الممتازة غير مجمعة للأرباح: ونقصد بذلك أنه إذا مر العام ولم تعلن الإدارة عن توزيع الأرباح فإن الحملة يضيع عليها الحق في هذه الأرباح.

الأسهم الممتازة المجمعة للأرباح: تتميز عن سابقتها في أن حق الحملة في الربح لا يضيع إذا لم يتقرر توزيعه في سنة من السنين، بل يرحل إلى العام التالي ولا يمكن إعلان توزيع الأرباح إلى حملة الأسهم العادية قبل دفع المستحق والمجتمع لحملة الأسهم الممتازة بالكامل.

الأسهم الممتازة التي تشترك في الأرباح: وهو نوع من الأسهم الممتازة (قليلة الشيوخ، وهنا يكون حملة الأسهم الممتازة بعد حصولهم على أرباحهم المحددة الحق في مشاركة حملة الأسهم¹.

وتعرف الأسهم الممتازة على أنها حصة رأس المال للمؤسسة لها نسبة أرباح ثابتة، ويمكن التفريق بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة في أن حامل السهم الممتاز له حق في توزيعات سنوية تتحدد بنسبة مئوية ثابتة من القيمة الإسمية للسهم، والأولوية في الحصول على حقوقه عند التصفية، إضافة إلى الحق في الحصول على الأرباح المجمعة في حالة عدم استلامها في السنوات السابقة².

تعرف الأسهم الممتازة بأنها شكل من أشكال رأس مال المستثمر في المؤسسة، يقدم لمالكيه ميزتين هما: عائد محدد (كنسبة من قيمة السهم الإسمية).

مركز ممتاز تجاه حملة الأسهم العادية³.

ومن خصائص الأسهم الممتازة ما يلي:

يحصل حملة الأسهم الممتازة على أرباحهم قبل حملة الأسهم العادية⁴.

حق التحول إلى الأسهم العادية⁵.

¹ موقاري حورية وحلاق فاطمة، مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس Lmd، الإدارة المالية، جامعة أعلى محمد أولحاج، البويرة، 2012-2013، ص 32-33.

² عدنان هاشم السمراني، الإدارة المالية (المدخل الكمي)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 284.

³ مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص 113.

⁴ علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 281.

⁵ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرسة، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 159.

تجمع في خصائصها بين الأسهم العادية والممتازة¹.

الجدول (1-2): مزايا وعيوب الأسهم الممتازة

العيوب	المزايا
تكلفتها أعلى من تكلفة القروض. تعرض للمخاطرة تفوق التي يتعرض إليها المقرضون ومعدل عائدها أكبر. تحتل المرتبة الثانية بعد القروض في الحصول على قيمتها في حالة التصفية. نصيبها من الأرباح لا يقلل من الوعاء الضريبي.	تجنب المؤسسة شرط المساواة مع حملة الأسهم العادية من حيث العائد. لا يوجد أي التزام قانوني على دفع التوزيعات. يترتب عليه زيادة عائد لحملة الأسهم العادية إذا كان أثر الرفع المالي موجبا. يؤدي استخدامه إلى عدم ضعف رقابة حملة الأسهم العادية على المؤسسة.

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص31.

3-1 السندات: ونجد فيها ما يلي

مفهوم السندات: هي عبارة عن ورقة حالية تثبت دائنين حاملها للمؤسسة التي أصدرتها، وعلى هذا الأساس، فالسند هو عبارة عن إثبات لعملية القرض ويستفيد حامل السند من كل الحقوق التي يستفيد منها دائنوا المؤسسة الآخرين، وخاصة الاستفادة من الفائدة².

أسباب اللجوء إلى التمويل عن طريق السندات: حيث يوجد عدة عوامل تدعو المؤسسات إلى اللجوء إلى إصدار السندات كمصدر لتمويل طويل الأجل من بينها³:

الميزة الضريبية: حيث تعتبر الفائدة المدفوعة للسندات من التدفقات التي تحمل لحساب الأرباح والخسائر للوصول إلى الربح الخاضع للضريبة، وفي حين تعتبر عائدات الأسهم توزيع الأرباح وليست من النفقات، لذا يتم دفعها من الأرباح المتحققة بعد دفع الضرائب.

زيادة موارد التمويل المتاحة للمؤسسة.

¹ عاطف وليد أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 377.

² الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السابعة، 2010، ص 87.

³ براق محمد غربي حمزة، مدخل إلى السياسة المالية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 42-72.

2- مصادر التمويل متوسط الأجل: تتمثل مصادر التمويل متوسطة لأجل إيداع الأنواع من القروض التي تستحق الدفع خلال فترة من 1-5 سنوات ويمكن تقسيم مصادر التمويل المتوسطة الأجل إلى قسمين:

1-2- تعريف التمويل متوسط الأجل: يقصد بالتمويل متوسط الأجل تلك الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من باقي المتعاملين الاقتصاديين سواء في صورة أموال نقدية وأصول، والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح بين (2-7) سنوات، وعادة ما تكون هذه القروض موجهة لشراء وسائل الإنتاج المختلفة، أي أنها وسيلة من وسائل التمويل الاستثمار التشغيلي للمؤسسة، حيث ينتظر استخدام ربحيتها.

2-2- أنواع مصادر التمويل متوسط الأجل:

أ- القروض المباشرة¹: تمثل القروض المتوسطة الأجل المباشرة نوع من القروض التي يلتزم الشروع عند الحصول عليها بسداد كل من أصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين، وتخضع عملية الاقتراض في هذه الحالة بشرط الدفعات ما بين المشروع وما بين المقرض وذلك فيما يتعلق بمعدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق وأسلوب السداد، وعادة تتراوح فترة الاقتراض إلى 3 أو 15 من المؤسسات المالية المختلفة كالبنوك وشركات التأمين، ويتميز هذا النوع من الاقتراض بالسرعة والمرونة.

ب- الاستئجار: يعرف على أنه اتفاق بين منشأتين، بحيث تقوم المنشأة المستأجرة باستخدام أحد الأصول المملوكة للمنشأة بدفع مبلغ معين، ووفقاً لهذا الأسلوب تستطيع المنشأة المستأجرة أن تستفيد من خدمات الأصل الذي تحتاج إليه لفترة زمنية معينة دون الحاجة لشراءه².

-أنواع الاستئجار: يشمل

الاستئجار التشغيلي³: يطلق على هذا النوع من الاستئجار أحيانا استئجار الخدمات ويقوم على فكرة الانتفاع من خدمات الأصل دون أن ينتهي ذلك الانتفاع بتملكه، ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع من التأجير تأجير الحسابات وآلات التصوير والشركات، ومن أبرز ملامح هذا النوع من التأجير:

¹ عدنان هاشم السمراني، الإدارة المالية، منهج التحليل الشامل، الجامعة المفتوحة، الطبعة 2، 1997، ص 319.

² محمد مفلح عمد، مقدمة الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2006، ص 129.

³ نفس المرجع السابق، ص 133-134.

لا تكون الدفعات المتوقعة من تأجيره لعدة واحدة كافية لتغطية تكاليفه وبأمل المؤجر أن يسترد هذه التكاليف من تكرار عملية التأجير.

يكون المؤجر مسؤولاً على صيانة وخدمة الأصل المؤجر.

الاستئجار المالي: حيث يختلف هذا النوع من التأجير التشغيلي بما يلي:

لا يعتبر المؤجر مسؤولاً عن خدمات الصيانة.

عقد غير قابل للإلغاء.

يدفع المستأجر تكلفة التأمين والضرائب.

يناقش المستأجر ثمن البيع وشروطه مع البائع.

البيع ثم الاستئجار: في حالة البيع ثم الاستئجار تقوم المؤسسة التي تملك الأصل معين مثل الأراضي، مباني... الخ ببيعها إلى مؤسسة مالية، وفي الوقت نفسه توقع اتفاقية مع هذه المؤسسة لاستئجار هذا الأصل وإبقائه عند المؤسسة الباعية (المستأجرة) تستلم قيمة البيع (أي تحصل على التمويل) من مؤسسة المشتري (المؤجرة) فوراً، وفي نفس الوقت تستبقي الأصل المباع عندها لاستخدامه.

3- مصادر التمويل قصيرة الأجل: يقصد بمصادر التمويل قصيرة الأجل مجموعة الخصوم التي تساهم في عملية تمويل الأصول المتداولة، والتي تكون مستحقة السداد خلال سنة في الغالب.

3-1- تعريف مصادر التمويل قصيرة الأجل: هو مجموعة الأموال المستخدمة من قبل المؤسسة من أجل تمويل احتياجاتها الجارية من سنة مالية واحدة حتى سنتين يتمثل في الأصول المتداولة¹.

3-2- أنواع التمويل قصير الأجل: وتتمثل فيما يلي:

أ- الائتمان التجاري: يعرف على أنه واحد من أهم أشكال مصادر التمويل قصيرة الأجل، وقد يكون في بعض الأحيان أكبر مصدر خاص بالنسبة للمشاريع الصغيرة التي لا تستطيع سداد قيمة مشترياتها فوراً، ويعرف على أنه الائتمان المسموح للمشروع نتيجة شراءه مواد أولية أو بضاعة تامة الصنع دون دفع قيمة المشتريات نقداً وتمنح فترة زمنية معينة لتسديد هذه المشتريات².

¹ أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، مرجع سابق، ص 36.

² مصطفى رشي شبيخة، اقتصاديات النقود ومصارف المال، الاسكندرية، طبعة 6، ص 447.

ب- أشكال الائتمان التجاري: وهناك أسلوبين لمنح الائتمان هما¹:

الحساب الجاري: هو من سهل أشكال الائتمان التجاري كونه يتميز بالبساطة وعدم التعقيد في الإجراءات الخاصة بمنحه، إذ يتم منح الائتمان بعد التأكد من توفر الحساب الجاري لدى العميل وكونه يتمتع بملاءة مالية جيدة وسمعته في السوق وقدرته على التسديد.

أوراق الدفع: يتطلب هذا النوع أن يقوم المشتري بتوقيع الورقة التجارية يتعهد فيها بالقيام بسداد قيمة معينة للبائع في تاريخ محدد أو توفروا الورقة التجارية من المشتري عدة مزايا للبائع أهمها الاعتراف الرسمي من جانب المشتري بمدىونية البائع مما يسهل إثبات تلك المدىونية و في حالة تأخر المشتري أو امتناعه عن السداد، كما يمكن تداول الورقة التجارية عن طريق قيام البائع بتظهيرها للغير، ويمكن كذلك للبائع أن يجمها ويحصل على قيمتها الحالية من طرف البنوك.

ج- الائتمان المصرفي: يعتبر الائتمان المصرفي قصير الأجل الذي تمنحه البنوك التجارية مصدرا هاما من مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل عمليات قصيرة الأجل، وذلك نظرا لتعدد البنوك التجارية وتعدد فروعها، بحيث تستطيع المؤسسة الحصول على الأموال اللازمة لتمويل عملياته القصيرة الأجل من الفروع قريبة، وتعتبر عملية اختيار البنك عملية هامة بالنسبة للمؤسسة².

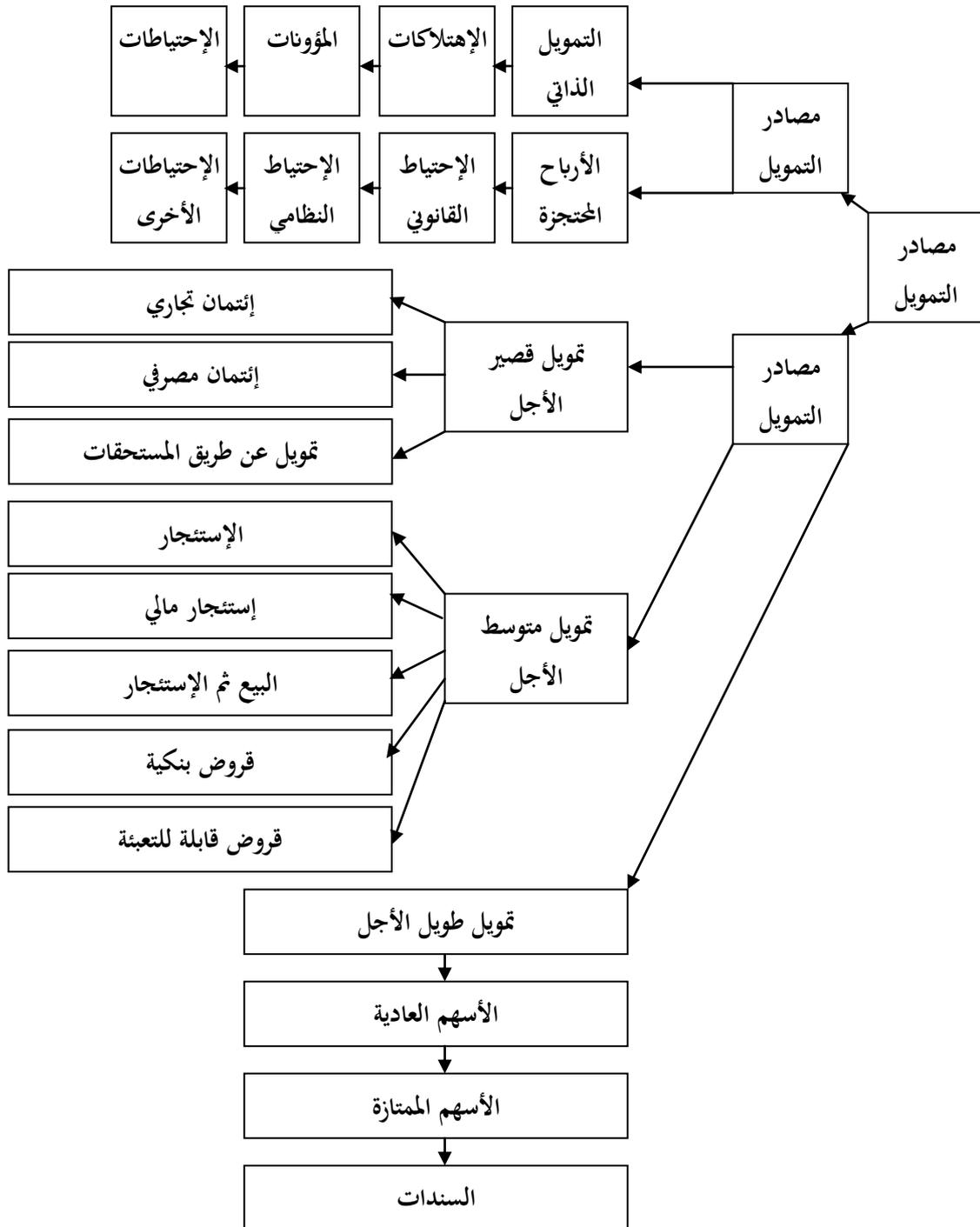
د- التمويل عن طريق المستحقات: هو تلك المستحقات الإلزامية الناتجة عن الخدمات التي تحصلت عليها المؤسسة، والتي لم يتم سداد تكلفتها، وعادة ما تلجأ مؤسسات الأعمال إلى هذا النوع من التحويلات لأنها تعتبر مجانية وليس لها تكلفة، حيث أن لأجور العاملين عادة ما تدفع في نهاية كل شهر واحتفاظ المؤسسة بهذه الأمور لمدة أخرى بعد نهاية الشهر من شأنها أن تتيح قدروة تمويلية بقيمة هذه الأجور، إلا أنه بالرغم من إتاحة هذا المصدر إلا أنه من الأفضل عدم تمادي المؤسسة في استعماله لها قريبة من عدم الرضا لدى العاملين³.

¹ دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 32.

² طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 43.

³ أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، مرجع سابق، ص 41.

الشكل رقم (1-1): الأنواع الأساسية لمصادر التمويل



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: محددات التمويل

أولاً: التحكم والسيطرة

من العوامل التي تلعب دوراً في تخطيط أنواع الأموال المستخدمة، وفي العادة إن الدائنين لا يتدخلون في إدارة المؤسسة عندما تكون الأمور طبيعية، فإنه لوصلت المؤسسة على احتياجاتها المالية عن طريق الدائنين أو الملاك الممتازين، فإن سيطرة الباقيين على الإدارة ستبقى، كما هي دون المساس، وإذا كان هدفهم الرئيسي المحافظة على السيطرة فإنه من الأفضل الحصول على الأموال من هذا المصدر، ولكن في الغالب لا يحدث دائماً، فلو توسعت الشركة في الاقتراض إلى حد عجزوا عن دفع الفائدة أو السداد الأصل فإن الدائنين قد يصنعون أيديهم على أصول الشركة للحصول على حقوقهم، وفي هذه الحالة يفقد جميع الأطراف السيطرة للشركة لأنها ستختفي من الوجود¹.

ثانياً: مستوى المبيعات

عندما تزيد درجة استقرار المبيعات والإيرادات تتمكن المؤسسة من دفع التزاماتها الثابتة على القروض بأقل درجة من الخطر بعكس الحال إذا كانت المبيعات والإيرادات تتعرض لتقلبات مستمرة، حيث تلقى المؤسسة صعوبة في دفع هذه الالتزامات.

ثالثاً: توجيهات الإدارة أو درجة التخصص

يتميز بعض المديرين بدرجة على المغامرة مقارنة مع غيرهم، حيث يلجئون إلى استخدام الاقتراض بشكل كبير في محاولة رفع أرباح المؤسسة وآخرون يتميزون بالتحفظ ويعتمدون على القروض بشكل حذر².

¹ محمد فاتح محمود، بشير المغاري، تمويل ومؤسسات مالية، مرجع سابق، ص 211.

² بوغديو سومية، العبدول ربيعة، محددات الهيكل المالي وأثره على قيمة المنشأة في ظل النظام التقليدي ونظام المشاركة، مدخل مقارن-دراسة تشخيصية للهيكل المالي لعينة من المؤسسات الاقتصادية، ص 32-33.

رابعاً: التدفقات النقدية

المقصود بها الفترة الزمنية التي تقتضي على الاستثمار حتى يبدأ بتحقيق النقد من عملياته، فالفترة الطويلة التي تقتضي حتى تبدأ المنشأة بتحقيق النقد لها آثار سلبية على السيولة¹.

خامساً: معيار التكلفة

يعرف بتكلفة الوكالة، وهي تشمل كافة تكاليف الوكالة لحقوق الملكية وتكلفة الوكالة للاقتراض، يتوقع أن تتجه المؤسسة إلى زيادة نسبة الأموال المقترضة عندما تكون تكلفة الوكالة لحقوق الملكية أكبر من مشيلتها للاقتراض، بمعنى أن ارتفاع تكلفة الوكالة للقروض ربما كانت السبب الرئيسي في ارتفاع تكلفة الاقتراض التي أدت إلى تقليل الاعتماد على الأموال المقترضة².

سادساً: خصائص المؤسسة

يتأثر الهيكل المالي بالطبيعة القانونية للمؤسسة، لذا تميل المؤسسة الفردية وشركات الأشخاص إلى عدم اعتمادها على القروض خوفاً من مخاطر عدم السداد التي قد تصل بالممتلكات الخاصة بالملاك وفقاً لمبدأ المسؤولية غير المحدودة، أما الشركات المساهمة فإنها تكون أكثر قدرة على الاعتماد على القروض طويلة الأجل مقارنة بغيرها من الأشخاص القانونية الأخرى، وذلك بسبب استمرارها وعدم ارتباط بقائها ببقاء الملاك³.

المطلب الرابع: تكلفة التمويل

لكل مصدر من مصادر التمويل تكلفة خاصة به، وعلى المؤسسة تحديد تكلفة كل مصدر للتمويل وذلك بغية الوصول إلى تكلفة رأس المال منخفضة⁴.

¹ بوغدو سومية، محددات الهيكل المالي وأثره على قيمة المنشأة في ظل النظام التقليدي ونظام المشاركة، مرجع سابق، ص 34.

² دعاس مصعب، قرار التمويل في إطار محددات الهيكل المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2011-2012، ص 48.

³ بوغدو سومية، العبدولي ربعة، محددات الهيكل المالي وأثره على قيمة المنشأة، مرجع سابق، ص 31.

⁴ Aswath, amodva, Finance d'entreprise, de Boech, Bruscelles, 2004, p 03.

أولاً: مفهوم تكلفة التمويل

1-تعريف تكلفة التمويل: الحد الأدنى للعائد المقبول على الاقتراح التمويلي (المصدر التمويلي)، فالاقترح التمويلي الذي لا يتولد عنه عائد يعادل على الأقل تكلفة الأموال ينبغي رفعه¹.

تكلفة التمويل تعني تكلفة خليط الأموال التي تتكون منها مصادر التمويل للمؤسسة، والتي تعتبر رأس المال المملوك أحد عناصرها².

حيث يوجد مفاهيم أخرى للتكلفة³:

1-1-التكلفة المستقبلية والتكلفة التاريخية (FMC): من المعروف أن التكاليف التي يستند إليها في مجال اتخاذ القرارات هي تكاليف المستقبل، لهذا فإن تكلفة الأموال التي يستند إليها في اتخاذ القرارات المالية هي تكاليف الإضافات اللاحقة غفي رأس المال وليست السابقة على الأموال التي تم الحصول عليها في الماضي.

1-2-التكلفة النوعية والتكلفة المشتركة (SCC): فتكلفة كل عنصر من رأس المال مثال الأسهم العادية والممتازة والقروض... الخ، تعرف بالتكلفة النوعية أي المحددة للأموال، ومفهوم تكلفة الأموال المستخدم في هذا المعنى يوضح أنه لقبول أو رفض الاقتراحات الاستشارية، فإن ربحيتها يجب أن تقيم على أساس تكلفة مختلفة تعتمد على المصادر المالية المحددة والمستخدم في تمويلها، فيفرض أن تكلفة أموال الملكية مقدرة ب 11% وتكلفة الاقتراض ب 6%، فإذا تقرر تمويل الاقتراحات الاستثمارية عن طريق أموال الاقتراض.

1-3-التكاليف الظاهرة والتكاليف الضمنية (EI): التكاليف الظاهرة هي معدل الخصم الذي يساوي بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة من الأموال الإضافية المستخدمة في تمويل الاقتراح الاستثماري

¹ جمال الدين مرسي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 430.

² نبيل عبد السلام شاكر، الإدارة الفعالة والمشروعات، منهج تنمية القدرات والمهارات، دار النشر، عين الشمس، ط2، 1999، ص82.

³ د سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مكتبة الإشعاع، مصر، بدون طبعة، 1997، ص 166.

وبين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الإضافية الخارجة، وهذه التدفقات قد تتمثل في مدفوعات الفوائد وسداد أصل القرض، أي نصيب الأسهم من الأرباح، أما التكلفة الضمنية فيمكن تعريفها على أنها معدل العائد الخاص بأفضل فرصة استثمارية للمشروع ومساهميه، وبصفة عامة يمكن القول أن الأرباح المحتجزة تكلفه فرصة بديلة أو تكلفة ضمنية تتمثل في استثمار لمساهمين لهذه الأرباح بلا من توزيعها¹.

ثانيا: عناصر تكلفة التمويل

حيث يتم التطرق إلى عدة عناصر لتكلفة التمويل تتمثل فيما يلي:

1- تكلفة الأموال المقترضة: تعرف تكلفة الأموال المقترضة بأنها معدل العائد الواجب كسبه على الاستثمارات الممولة بالقروض من أجل عدم تأثر المكاسب المرتبطة بجملة الأسهم العادية، وعلى ذلك فإن تكلفة الأموال المقترضة هي في ذاتها معدل الفائدة على القرض².

وعليه تحدد تكلفة الأموال المقترضة وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الأموال المقترضة} = \text{معدل الفائدة المعلن} \times (1 - \text{سعر الضريبة على الأرباح})^3$$

2- تكلفة التمويل عن طريق الأسهم: تشمل

1-2- تكلفة التمويل عن طريق الأسهم العادية: تمثل الأسهم العادية مصدر تمويل دائم، وهي أوراق مالية تحمل قيمة إسمية ولا تلتزم المؤسسة بتوزيع نسبة أرباح ثابتة، تصدرها الشركات لتحصل من خلالها على أموال الملكية، مما يضع حق الملكية النهائية للشركة لحاملي الأسهم العادية، إلى جانب تحمل ما يتبعه من المخاطر وفقا لنسبة المساهمة⁴.

¹ عبد الكريم بوجاردة، أثر اختيار الهيكل المالي على قيمة المؤسسة، دور سياسة التوزيع الأرباح في تحديد القيمة السوقية للسهم، ص 33.

² جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 15.

³ لطوي الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، طبعة 03، 2004، ص 82.

⁴ سمير محمد عبد العزيز، التمويل التأجيري، مكتبة الإشعاع، مصر، 2000، ص 22.

$$Ka = \frac{Dilt_t}{Po(1-F)} + gx100$$

ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

حيث:

Ka: تكلفة الأسهم العادية.

Dilt: الأرباح المتوقعة لكل سهم.

p: القيمة السوقية للسهم.

f: تكلفة إصدار السهم.

g: الزيادة المتوقعة في الأرباح الموزعة للسهم.

2-2- تكلفة التمويل عن طريق الأسهم الممتازة: تعتبر الأسهم الممتازة مصدرا من مصادر التمويل الذي يجمع بين خصائص السندات والأسهم العادية وتشارك الأسهم الممتازة مع السندات في أنها تشكل التزاما ماليا ثابتا للمؤسسة وحملة الأسهم الممتازة والأولوية في الحصول على الأرباح عند اتخاذ قرار التوزيع قبل حملة الأسهم العادية¹.

3- تكلفة التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة: تكلفة الأرباح المحتجزة هي تكلفة الفرصة البديلة والمتمثلة بعدم توزيع الأرباح السنوية على المساهمين، حيث تقوم المؤسسة باحتجازها لحين الحاجة إليها، وتعادل تكلفة الفرصة البديلة تلك الأرباح التي تم احتجازها، أي تساوي العائد الذي من المفروض أن يستلمه المساهمون لو يتم احتجاز الأرباح، وهناك بديلان لاحتجاز الأرباح:

1- توزيع الأرباح على المساهمين بنسبة معينة ويقوم كل مساهم باستثمار تلك العوائد.

2- تستطيع المؤسسة نفسها استثمار تلك الأرباح في استثمارات خارجية، وتحصل بالتالي على عائد معين من ذلك الاستثمار².

¹ دريد كامل آرتسب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، طبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 320.

² عبد الستار مصطفى الصباح، سعود... العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص 228-229.

المبحث الثاني: النظريات الحديثة المفسرة للسلوك التمويلي

بعدما تطرقنا في المبحث الأول وتعرفنا على السلوك التمويلي نحن نسعى نحو أهم النظريات الحديثة والمفسرة للسلوك التمويلي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت باحثين لتطويرها ولتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارتهم إلى زيادة كفاءة وفعالية التنظيم بإدخال أساليب جديدة وحديثة تأخذ بعين الاعتبار، ومن هنا سنتناول في هذا المبحث أهم وأحدث النظريات المفسرة للسلوك التمويلي:

المطلب الأول: نظرية انعدام الهيكل التمويلي الأمثل

أولاً: تعريف نظرية انعدام الهيكل التمويلي الأمثل

بمعنى آخر أي بما يسمى بنظرية أرباح الاستغلال (Miller & Modugliani) الذي تولد عنها أعمال كلا من Miller و Modugliani، حيث نميز هنا بين مرحلتين في تصور هذا النموذج الذي يعتمد على نظرية السوق المالي البحت، لذلك تسمى نظريتهما أيضاً بنظرية "السوق المتوازنة"¹، وتعتبر هذه النظرية من أبرز الانجازات في دراسات التمويل، إذ تنفي هذه النظرية، أي علاقة للهيكل المالي بالقيمة السوقية للمؤسسة، وذلك يعني أن القرار التمويلي لا يرتبط بانخفاض القيمة السوقية للمؤسسة، وإنما يحدده القرار الاستثماري فقط، وقد جاءت هذه النظرية على شكل مقترحين ظهر أولهما في العام 1958، وظهر الثاني في العام 1963.

¹ يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 126.

يرى هذا الاقتصاديان أنه لا يوجد لهيكل مالي أمثل، حيث أن تكلفة رأس المال وقيمة المؤسسة مستقلتان عن هيكلها المالي، ففي ظل تواجد سوق مالية كفؤ، وغياب الجباية يوجد تكافؤ بين مختلف أنماط التمويل، وقد بنيت نظريتهما على ما يسمى بـ "التحكيم"¹.

ثانياً: تقسيمات نظرية انعدام الهيكل التمويلي الأمثل

حيث جاء ميلر ومديغلياني إلى تقسيم نظريته إلى عدة نقاط سنتطرق لشرحها فيما يلي:

1. يشير ميلر ومديغلياني في اقتراحهم الأول على أن قيمة المؤسسة سواء كانت مستدينة أو غير مستدينة، مستقلة تماماً عن هيكلها المالي، وأنها تحدد من خلال خصم نتيجة الاستقلال (النتيجة قبل المصاريف المالية) بمعدل الخصم يتمثل في معدل المرودية المطلوب من قبل المساهمين لمؤسسة تنتمي لنفس طبقة المخاطر، ولكنها مموله بالكامل بالأموال الخاصة.

ولما يلاحظ الاقتراح الأول لـ (MM) أنه يؤكد على أن قيمة المؤسسة ما هي إلا انعكاس لقرارات الاستثمار فيها وبفعالية تلك القرارات وقدرتها على توليد إيرادات، أي بفعالية توزيعها بين الاستثمارات الثابتة والاستثمارات المتداولة وليس بكيفية تمويل تلك الاستثمارات، أي أن قيمة المؤسسة مستقلة عن هيكلها المالي².

2. يقتضي الاقتراح الثاني والمشتق من الاقتراح الأول أن معدل المرودية المطلوب من طرف المساهمين لمؤسسة مستدينة يساوي معدل المرودية المطلوب من طرف المساهمين لمؤسسة غير مستدينة تنتمي لنفس فئة المخاطر، يضاف إلى ذلك مكافأة للتعويض عن المخاطر المالية الناتجة عن الاستدانة، والتي تقاس بين الفرق

¹ دادن عبد الغاني، وآخرون، مداخلة بعنوان دور تكلفة رأس المال في اتخاذ قرار تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والرفع المالي قرار التمويل تحت تأثير الضرائب وتأثير تكلفة التمويل الاستراتيجية للنمو الداخلي، مرجع سابق، ص 5.

² Modigliani, Fand Miller, M : the cost of capital corporation finance and the theory of investement, American Economic Review, Vol 48, p 268.

بين معدل المردودية المطلوب من طرف المساهمين لمؤسسة غير مستدينة ومعدل الفائدة على الديون مضروبا في نسبة الديون إلى الأموال الخاصة¹.

وحسب الاقتراح الثاني لكل من (MM) فإن معدل المردودية المطلوب على الأموال الخاصة (تكلفة الأموال الخاصة) يرتفع بزيادة نسبة الاستدانة في الهيكل المالي للمؤسسة، ذلك لأن ارتفاع المخاطر المالية الناجمة عن المديونية سوف يدفع بالمساهمين للمطالبة بمعدل مردودية أعلى كتعويض عن المخاطر الإضافية.

ويمكن صياغة الاقتراح الثاني في المعادلة التالية:

$$K_{cp} = K^*_{cp} + (K^*_{cp} - i) D/cp.$$

حيث:

K_{cp} : معدل المردودية المطلوب من طرف المساهمين لمؤسسة مستدينة.

K^*_{cp} : معدل المردودية المطلوب من طرف المساهمين لمؤسسة غير مستدينة.

I : معدل الفائدة على الديون.

ويتضح من المعادلة وجود علاقة طردية بين تكلفة الأموال الخاصة ونسبة الاستدانة في الهيكل المالي².

المطلب الثاني: نظرية العلاقة التوازنية

تنطلق هذه النظرية من أعمال Myres 1984، وقد عرفت هي الأخرى مرحلتين في إعدادها:

¹ Ibid, p 271.

² Bellah, M, op, cit, p 50.

المرحلة الأولى ما يعرف ب Trade off statique، حيث تم إدخال أثر تكلفة الإفلاس على نموذج M & M والمرحلة الثانية والتي عرفت تعديلا في هذا النموذج بالأخذ بعين الاعتبار تكلفة الوكالة، وكان الطرح كالتالي:

أولا: تكلفة الإفلاس

تتعرض المؤسسة التي يتكون هيكلها المالي من أموال خاصة وقروض لمخاطر الإفلاس، وهي مخاطر لا تتعرض لها مؤسسة مماثلة، غير أن هيكلها المالي يتكون من أموال خاصة فقط، وسببها فشل المؤسسة في سداد قيمة القرض والفوائد في تواريخ الاستحقاق، والإفلاس هو قيام المؤسسة ببيع أصولها من أجل أداء التزاماتها المترتبة عليها من خلال الحصول على القروض، وبالتالي فالقروض ترفع من الخطر المالي للمؤسسة¹.

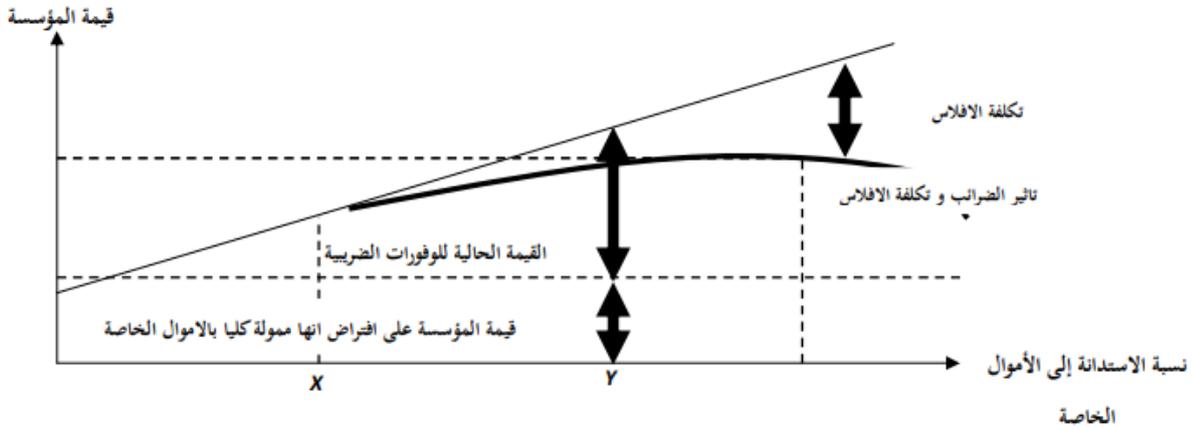
ويترتب على الإفلاس مجموعة من التكاليف تسمى تكاليف الإفلاس، وهي تتكون من مجموعتين: الأولى تكاليف مباشرة (تكاليف إدارية، مالية...) وتكاليف غير مباشرة (تكاليف الصورة أي المصدقية المالية والتجارية وتكاليف ضياع الفرصة).

فإذا أخذنا كل من الضريبة وتكلفة الإفلاس فسوف تأخذ تكلفة الأموال اتجاهها آخر، حيث أنه في البداية تأخذ تكلفة الأموال في الانخفاض المستمر حتى تصل نسبة الاستدانة إلى النقطة X وحينئذ تستمر في الانخفاض، لكن بمعدل أقل من ذي قبل، وعندما تصل نسبة الاستدانة إلى النقطة y تبدأ تكلفة الأموال في الارتفاع²، وذلك ما بينه الشكل التالي:

¹ رفاع رفيق، محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص119.

² إلياس ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل، الأردن، 2006، ص 379.

الشكل (1-2): العلاقة بين نسبة الاستدانة إلى الأموال الخاصة وبين تكلفة الأموال



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل، الأردن، 2006، ص 379.

من خلال الشكل نرى أنه عندما كانت نسبة الاستدانة أقل من X لم تكن هناك تكلفة للإفلاس، ومن ثم فإن تكلفة الأموال خضعت فقط لتأثير الضريبة مما يترتب عليه انخفاض مضطرد في تلك التكلفة. وبدأت تكلفة الإفلاس في الظهور بعد النقطة X إلا أن حجم هذه التكاليف كان أقل من الوفورات الضريبية التي صاحبت زيادة نسبة الاستدانة، الأمر الذي أدى إلى استمرار انخفاض تكلفة الأموال، وإن كان ذلك بمعدل أقل إلى أن وصلت نسبة الاستدانة إلى النقطة Y ، ففي هذه النقطة ازدادت حدة تكلفة الأموال نحو الارتفاع، وعليه يمكن القول أن النسبة المثالية للاستدانة إلى الأموال الخاصة (الميكال المالي الأمثل) في ظل وجود تكلفة الإفلاس، تتحدد بالنقطة Y التي عندها كانت تكلفة الأموال في حدها الأدنى¹.

ثانياً: تكلفة الوكالة

يعد الملاك الطرف الرئيسي في المؤسسة ويعرفون بأصحاب المصلحة الرئيسية في استمرار وبقاء المؤسسة، فالوكالة هي بمثابة عقد يقوم فيه المالك بتفويض شخصي أو آخرين في القيام بإدارة المؤسسة نيابة

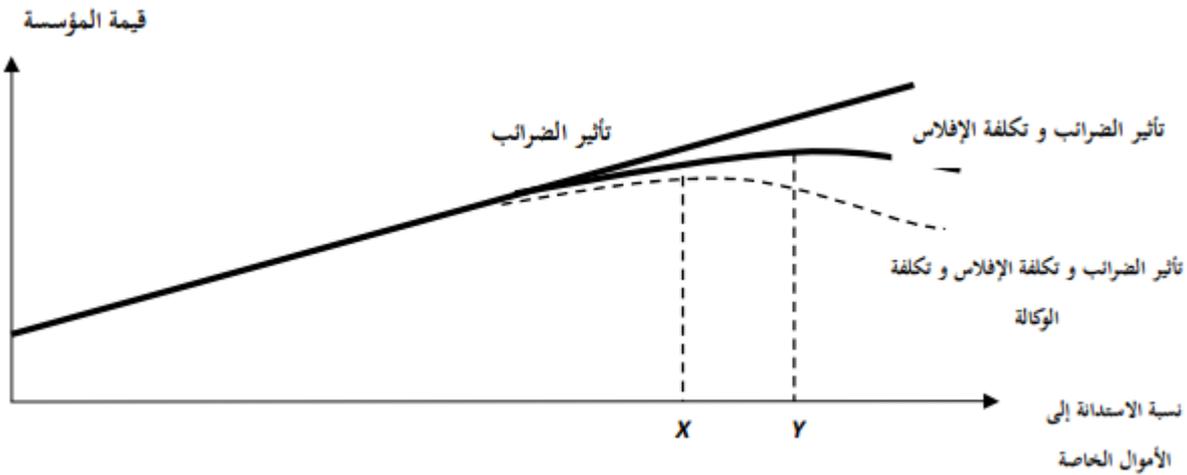
¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 379-380.

عنهم، ويعد أهم شروط في عقد الوكالة هو ذلك الخاص بقيام الوكيل بأداء مسؤولياته بما يحقق ويعظم مصلحة المالك، وذلك مقابل حصول الوكيل على الأجر المناسب مقابل تأدية مسؤولياته.

وتمثل تكلفة الوكالة الفرق بين قيمة المؤسسة عند مستوى الإنفاق الأمثل للمنافع الغير مالية، وبين قيمة المنظمة عند مستوى الإنفاق الجديد، ووفق هذه النظرية فإن الملاك يفضلون أن تكون تكلفة الوكالة في أدنى حد لها، كما أنهم لا يرغبون في تحمل تكاليف إصدار إضافية عند طرح أسهم جديدة في السوق¹. وعليه فإن ظهور تكلفة الوكالة إلى جانب تكلفة الإفلاس سوف يؤثر على النسبة المثالية للاقتراض إلى الأموال الخاصة، أي سوف يؤثر على مكونات هيكل التمويل الأمثل، وبالتالي ظهور تكلفة الوكالة سوف يؤدي إلى انخفاض نسبة الأموال المقترضة داخل الهيكل المالي².

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): قيمة المؤسسة في ظل خصوع المؤسسة للضريبة ووجود تكلفة الإفلاس والوكالة



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 387.

¹ إسلام فيصل أحمد، أثر الهيكل التمويلي على ربحية الشركات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، كانون الأول، 2011، ص ص 24-25.

² إلياس بن ساسي قريشي، مرجع سابق، ص 387.

حيث يشير الشكل إلى ان النسبة المثلى للاقتراض إلى الأموال الخاصة قد انخفضت من Y إلى X على أن يراعي أن النقطة X هي تلك النقطة التي تتعادل عندها الوفورات الضريبية أكبر من تلك التكاليف، أما بعدها يحدث العكس.

الأخذ بعين الاعتبار الضرائب المخاطرة المرتبطة بالإفلاس، وتضارب المصالح بين مختلف الأعوان المعنيين بحياة المؤسسة (ونظرية الالتقاط التجريبي للتمويل) مهد إلى ظهور تحاليل متباينة للهيكل المالي سميت في مجملها Trade-off¹.

المطلب الثالث: نظرية الإشارة

أولاً: نشأة نظرية الإشارة

تبدأ هذه النظرية من افتراض أن الأسواق نادرا ما تكون متوازنة والحصول على البيانات له كلفة محددة، ووجود هذه النظرية كأساس يمكن المديرين من الوصول إلى المعلومات التي لا يمكن للمستثمرين من الوصول إليها، ومن هذا نكون أو كان الاهتمام بالحصول على المعلومات قبل الآخرين².

وهذا يجعل المديرين في موقف أفضل لمقابلتهم علة توقع التدفقات المستقبلية ويشير (Mark Sherie) إلى أن نسبة الدين إلى حق الملكية تنقل المعلومات للمستثمرين لسببين، السبب الأول يتعلق بالأزمات، حيث يتجنب المديرين من زيادة نسبة المديونية إذا كانت عندهم معلومات تشير إلى تعرض المؤسسة إلى الدين، لهذا يكون للمديرين حافز قوي على إرسال إشارة صحيحة بعد أن يكونوا على قناعة لقابلية المؤسسة على إعانة الدين، وهذا يعني أن زيادة الدين إشارة إلى المستقبل المالي الجيد للمؤسسة، كالمؤسسات التي ترغب في مستويات عالية من الدين عندما تتوقع أنها تحقق تدفقات نقدية من الوفورات الضريبية، أما السبب الثاني إذا أصدرت الإدارة الأسهم العادية، فهذه معلومة للمستثمرين أن أسهم المؤسسة

¹ إلياس بن ساسي قريشي، مرجع سابق، ص 387.

² Boss & Westorfield, fundamentals of corporate financial, Mcgraw-Hill Americans : New York, 2009, p 87.

مقيمة بأكثر من قيمتها الحقيقية، وهذه إشارة سلبية تؤدي إلى انخفاض سعر سهم المؤسسة في السوق، وإن إصدار الأسهم الجديدة هي مشاركة المستثمرين الجدد في الخسارة¹.

ثانيا: مفهوم نظرية الإشارة

تكون الإشارة المستعملة بأشكال عديدة، إذ يمكن أن تكون صورة أو وصفا لتكلفة رأس المال، سياسة توزيع الأرباح، أو أيضا اللجوء إلى أوراق مالية معقدة (مركبة Complex) أو إلى شروط خاصة في مختلف أشكال الهيكل المالي².

كما أن الإشارة ليست مجرد سر أو تصريح مضلل كما يعتقد الكثير، ولكنها قرار مالي حقيقي وواقعي يؤدي إلى حدوث انعكاسات سلبية على مسيبتها في حالة ظهور واكتشاف عدم صحتها³.

تقترح هذه النظرية نمودجا لمحاولة التعبير عن جودة المؤسسة من خلال هيكلها المالي، فيتميز المستثمرون بين كل المؤسسات المتواجدة في السوق ويصنفونها في نوعين A-B المؤسسات من نوع A أحسن أداء من النوع B، ومن أجد تصنيف مؤسسة ما في أحد الصنفين يحدد المستثمرون في السوق مستوى حرج (Critical) للاستدانة D^* ، فترى هذه النظرية أن المؤسسات من النوع الجيد A لها القدرة على الاستدانة والعكس بالعكس⁴.

الواقع أن المستثمر بطبيعة أبعد من أن يكون ساذجا في تصديقه لأي معلومة أو إشارة، فهو يستقبل كل إشارة بدرجة معينة من الشك، وعليه لا بد من الإشارة إلى أنه⁵:

¹ Subramamian & paramasivan, financial Management, New York, Age international (p) limited: New Delhi, 2009, p 87.

² Samira Rifki, Abdessaleq sadq, op, cit, p 18.

³ Pierre Vernimmen, finance d'entreprise, op, cit, p .41

⁴ عبد الوهاب دادن، الجدل القائم حول هياكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 319.

⁵ دادن عبد الوهاب، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلة الهيكل المالي، الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث، العدد 4/206، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 112.

1- يتساءل المستثمر أولاً عن الفائدة التي تهدف إليها جهة الإشارة.

2- يحاول فهم صورة الفريق المدير للمؤسسة وسياسته في الاتصال.

3- يراعي مراقبة وحكم سلطات البورصة في حالة نشر معلومات غير صحيحة.

تشير هذ النظرية إلى العديد من المشاكل حول التكلفة الحدية للأموال، حيث يتضح أن التكلفة الحدية المتوسطة المرجحة تزداد عندما تلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي بإصدار وبيع أسهم جديدة بدلا من اللجوء إلى استخدام الأرباح في التمويل¹.

ويرجع هذا الاختلاف بين تكلفتي نوعي التمويل إلى تكلفة الإصدار من ناحية، ومن ناحية أخرى قد يحدث أيضا زيادة في تكلفة الأموال إذا ترتب على الإصدار انخفاض في سعر السهم، مما يؤثر في تقييم مشروعات الإنفاق الرأسمالي.

المطلب الرابع: نظرية ترتيب أفقية مصادر التمويل

أولاً: نشأة نظرية ترتيب أفقية مصادر التمويل

استنادا إلى حجة إشارات Myers 1984 تشير إلى ان الهيكل المالي للمؤسسة هو ببساطة النتيجة التراكمية للقرارات التمويلية الفردية للقادة حسب التسلسل الهرمي Myers et Majulf P O. M سنة 1984 أن التمويل الذاتي أفضل من التمويل الخارجي، وعندما تكون بحاجة إلى موارد خارجية فإن الديون تفضل على الأموال الخاصة (الأسهم) يستعملون إلا استثنائيا الزيادة في رأس المال². وقد تم رفض فرضية وجود هيكل رأس المال الأمثل من قبل نموذج التسلسل الهرمي للتمويل، بسبب عدم تماثل المعلومات بين الوكلاء (الأعوان) من داخل وخارج المؤسسة، ويتبع التسلسل الهرمي واضح تلميها الحاجة إلى الأموال الخارجية وليس محاولة للعثور على نسبة الدين إلى حقوق المساهمين الأمثل.

¹ منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال التمويل، ص 371.

² Fatima ly Bara, op, cit, p p 47-48.

وبالتالي فإن نظرية التسلسل الهرمي يتطلب أن المؤسسات¹ التي لديها أرباح كبيرة واحتياجات تمويل صغيرة تميل إلى انخفاض نسب الديون، وذلك أساسا لأنها تحتاج إلى أموال خارجية العديد من التطورات الأخيرة النظرية والتجريبية سعت إلى البحث عن ما هي شروط احترام التسلسل الهرمي، وقد درست بشكل خاص من قبل Leary et Roberts سنة 2005، fanra et french سنة 2002، frank et Cyoyal سنة 2003، Waisou et Wilsou سنة 2002 غيرها من الأعمال النظرية الأخيرة أثرت أن التسلسل الهرمي قد يكون أيضا نتيجة لأحداث أخرى كالمشاكل المرتبطة بالمعلومات غير المماثلة وتكاليف الوكالة أو الضرائب.

بالنسبة Domaldson 1961 تمول المؤسسات أساسا عن طريق التمويل الذاتي ثم الاقتراض عن طريق الزيادة أو الرفع من رأس المال، هذا السلوك التمويلي الهرمي على غرار Myers et Majulf 1984².

المعلومات الداخلية للمدراء حول مستقبل المؤسسة وقيمة الأوراق المالية المحفوظة بالمخاطر تثير مشكلة قلة الاستثمارات لأن استخدام التمويل الخارجي المخاطر أو المحذوف بالمخاطر عندئذ ثم تكاليف كبيرة، هذه التكلفة هي من النوع الذي استعرض وغيرها من المزايا والعيوب للتمويل الخارجي، ويؤدي بالمدراء على اعتماد النمط الهرمي للتمويل Myers 1984، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن سلوك التمويل الهرمي يمكن أيضا أن يكون نتيجة لتضارب المصالح بين المساهمين والمدراء، فالمدراء يسعون إلى تجنب دور التأديبي للديون، لذلك هم يفضلون التمويل عن طريق التمويل الذاتي³.

¹ Myers (1984) & N. Majul (1984), Corporate financing and investment decisions when firms Have information that investors do not have journal of financial economics, vol 13, N°2, p p 187-221.

² Colot olivier, Bughin christiane, croquet Melanie, Radio cible D'endettement et comportement financier des grandes entreprises Non cotées: une etude empirique Belge, centre de recherche, université de Mons-Hinant, p 04.

³ Myers (1984), the capital structure puzzle, journal of finance, Vol, 39, N°3, p p 575-592.

إنهم أيضا يتجنبون التمويل عن طريق رفع رأس المال، حيث أن هذه العمليات تتطلب المساهمين وجذب انتباههم، خاصة عندما تكون المؤسسة في موقف ضعيف 1998 Grinblatt et jitman، هذا النوع من الجدل تمت صياغته عن طريق Zwiell 1996، حيث وضع المدراء لأنفسهم مستوى من الديون والأرباح حتى يثبتوا مصداقيتها مع السوق ومنع السوق المؤسسات لتحل محلها¹.

ثانيا: التحاليل التجريبية للهيكل المالي²

(1999 Ssm و shyam-sunde et myers) اختبروا زمينا النظريتين البديلة للتمويل الهرمي والنسبة المستهدفة على عينة 157 مؤسسة أمريكية خلال الفترة 1971-1989، النتائج المتحصل عليها أدت بهم التحقق من صحة نموذج نسبة نظرية التمويل الهرمي. Chirinko et singha 2000 انتقدوا نماذج واستنتاجات SSM تحليلهم هو اختبار الأولويات المشتركة للموارد الخارجية وتوزيعاتهم.

وأهمية العلاقات التجريبية المختررة تعطي معلومات عن ترتيب التمويل: إصدار الديون ثم الأسهم أو العكس، أخيرا بافتراض الحفاظ على النسبة المستهدفة يمكن أن تستوعب الحالة لتمويل العجز يرافق كل إصدار سندات إصدار الأسهم.

Goyal frank 2002 وسعوا دراسة Ssm خلال الفترة (1971-1998) على عينة كبيرة من المؤسسات (768 ضد 157) لم يتحقق من صحة العلاقة المتوقعة على عامل الفترة، ومنخفضة بشكل خاص على الفترة الأخيرة (1990-1998) بالنسبة للشركات الكبيرة الناضجة التي تم تحليلها في البداية من قبل SSM.

والعلاقات الملاحظة تبين مختلف المكونات للعجز والاستدانة يمكن تفسيرها على حد سواء بنظرية التمويل الهرمي ومن قبل بنسبة الديون المثلى.

¹ Phillipe grand, elion jani, peterniants et dvmamique de la structure du capital des entreprises suisses: une etude empiriques, cahier de recherche, Avril 2001, p 05.

²Eric Molay; la structure financiere du capital: test empiriques sur le Marché français, finance, controle strategic, volume 8, N°4, Decembre 2005, p p 158-160.

بالإضافة إلى أن الديون طويلة الأجل كمتغير توضيحي أو تفسيري إضافي متناقضة مع نظرية التمويل الهرمي.

المؤسسات تبدو أنها تفضل التمويل الذاتي ثم الاستانة عندما هذا الأخير لا يكون مقيد بضعف (انخفاض) قدرة الاستدانة، وبالمثل فإن حقيقة أن المؤسسات الأكثر ربحية، والتي تمول ذاتيا نموها وأنها رافعة ديون ضعيفة تسمح بزيادة رافعتها تبدو أنها تتعارض مع نظرية النسبة المستهدفة.

Grahan et al 2002 Wargler et baker تستند شكل خاص على النتائج ل Grahantet et Harvey بشأن وجود فرصة لإصدار الأوراق المالية، فهي تبين أن الهيكل المالي للمؤسسة ليس نتيجة لاختيار نسبة مستهدفة، فالمؤسسات مع نسبة ضعيفة (قوية) للديون أجريت في الماضي لزيادة رأس المال عند التقييم النسبي لأوراقها المالية (الأسهم) على السوق بالنسبة إلى السوق كانت مرتفعة.

هذه الملاحظات تشير إلى أن هيكل رأس المال ينتج عن سلوك اتهاز الفرص للمديرين والذين يصدرن أسهم عندما تكون الأسعار مرتفعة، والاستدانة وإعادة شراء الأسهم عندما تكون الأسعار منخفضة.

هذه النتائج قد تكون لوضع ديناميكية لنظرية التسلسل الهرمي (حيث هناك عدم تماثل المعلومات) في المعلومات غير المتماثلة التي هي غير مستقرة مؤقتا ستؤثر سلبيا على نسبة .Book to Market

Hovajimian et Al سنة 2004 مهمته بالإصدارات المزدوجة للأسهم والديون على السوق الأمريكية من 1982-2000، وتأكيد فرضية وجود ديناميكية مثلى لنسبة الاستدانة، الانحرافات من النسبة المستهدفة بعد تراكم الأرباح أو الخسائر تتم التعويض عن طريق الإصدار المزدوج، ومع ذلك فإن ملاحظة وجود علاقة بين مردودية الأوراق المالية وإصدار الأسهم يبدو لتأكيد الملاحظات (Wargler et baker 2002) بشأن الفرص المتاحة في السوق.

ثالثاً: التسلسل الهرمي للتمويل

1-التمويل الذاتي: تفضل المؤسسات التمويل الداخلي على التمويل الخارجي، فإنها تكيّف أهدافهما في توزيع الأرباح على حسب فرص الاستثمار القائمة¹.

التمويل الذاتي قد عولج وفسر منذ فترة طويلة من قبل Robert Loffin سنة 1996، بأنه وسيلة تسمح للمؤسسة بالحفاظ على استقلالية معينة ومرونة مالية لتغطية احتياجات الاستثمارات، لكن مفهوم عدم تماثل المعلومات يسمح بتفسير أكثر شمولاً، التمويل الداخلي يحفظ المؤسسة من مواجهة السوق وتقديم المعلومات عن مشاريعها والتبرير للمستثمرين في الأجل القريب.

ولكن هناك أسباب وجيهة لاستخدام التمويل الذاتي، هذا الأخير يجنب المؤسسة تكاليف إصدار أسهم جديدة والوقت الضروري للتمويل المطلوب، ويترب عن ذلك القرار التمويل مستقلة عن تصور المستثمرين ويحدد مستوى ديون المؤسسات، تلك التي تصدر تمويل ذاتي كبير لو مهم تكون أقل اعتماداً على الديون.

2-إصدار الديون: نظرية التمويل الهرمي تتوقع أن المؤسسات تلجأ إلى الديون إذا تم استنفاد احتياطاتها من التمويل الذاتي وهذا هو السبب، إصدار الديون يأتي في المرتبة الثانية في التسلسل الهرمي، وعلاوة على ذلك فإن نظرية التمويل الهرمي يتضمن عندما تكون الأموال الخارجية مطلوبة، تصدر الديون قبل طرح الأسهم الجديدة بدأ من الأقل خطورة إلى الأكثر مجازفة (Myers et Majfuf (1984).

إصدار الديون يحتوي في الواقع على معلومات مفيدة إيجابية، والتي تعكس أداء المؤسسة وقدراتها على تحمل الالتزامات المرتبطة بالديون.

تفضيل إصدار الديون على إصدار الأسهم يعود هو أيضاً إلى الخوف من المستثمرين، الذي هو أكثر أهمية بالنسبة للأموال الخاصة، فالمساهمون ينتظرون في الواقع تدفقات نقدية غير مؤكدة، ويستنتج من هذا التسلسل الهرمي أن الديون ينبغي أن تصدر قبل طرح أهم جديدة.

¹ Aswth damodaran, finance, d'entreprise, op, cit, p 760.

3- إصدار أسهم جديدة: نظرية تمويل الترتيب الهرمي ينص على إصدار الأسهم جديدة، عندما تصبح طاقة الاستدانة للمؤسسة مشبعة يمكننا أن نستنتج أن هذا التسلسل الهرمي للتمويل تتيح للمؤسسة الحد من مخاطر يجدون أنفسهم في حالات نقص الاستثمارات وإصدار أسهم بسعر منخفض، وأنها أيضا تحد من توزيع الأرباح وتخفيض من تكاليف رأس المال عن طريق الحد من فرص الحصول على القروض.

4- القوة التفسيرية: نظرية التمويل الهرمي تسمح بتفسير بعض الظواهر التي لا تسمح بفهمها.

نظرية حل الوسط (السنوية)¹: نظرية التسلسل الهرمي تسمح بتفسير الهيكل المالي داخل فرع المؤسسات الأكثر ربحية هم الأقل استدانة، ويمكن تفسير ذلك من حقيقة أن المؤسسات الأكثر ربحية تستخدم أولا تدفقاتها النقدية للتمويل الذاتي لاحتياجلت الاستثمار قبل اللجوء إلى الديون.

رد الفعل من سعر الأسهم بعد استبدال الديون ضد الأموال الخاصة، تكون رد الفعل بالأخذ بالارتفاع عندما المؤسسات تزيد من رافعتها المالية وتخفيض في الحالة العكسية. نظرية التمويل الهرمي تسلط الضوء على ندرة إصدار الأسهم الجديدة.

حدود نظرية التمويل الهرمي: نظرية الترتيب الهرمي لديها نقاط ضعف لتفسير الظواهر الملاحظة بشأن الاختلافات في الهيكل المالي بين فروع نفس القطاع.

1- النظرية لا تفسر في الحقيقة على نطاق واسع: المؤسسات ذات النمو المرتفع مثل مؤسسات الأبحاث والتطوير أو ذات التكنولوجيا التي تتميز بأصول غير ملموسة هامة تلجأ إلى إصدار أسهم جديدة، وليس إلى الدين في حالة الحاجة للتمويل، نظرية التسلسل الهرمي لا تفسر هذا التراجع في التسلسل التمويلي.

2- المؤسسات التي وصلت إلى النضج تولد تدفقات نقدية كبيرة وفي الفرص المرحة، تستخدم تدفقاتها النقدية لدفع العوائد (أرباح الأسهم) بدلا من سداد ديونه وتمويل ذاتها.

¹ Asma trabelesi, les determinants de la structure du capital et les particularités du financement dans les PME: une etude sur données francaises, thèse de doctorat en sciences de gestion, université paris lx dauphine edogest, 2006, p 44.

إذن الديون مفضلة على التمويل الذاتي على عكس ما كان متوقع في نظرية الترتيب المهاجمي.

وفي الأخير يمكن تلخيص كافة المقاربات أو النظريات الأساسية في الجدول التالي:

الجدول (1-3): النظريات الأساسية

المؤلفين	الفرضيات	النتائج
نظرية عدم التأثير على هيكل رأس المال.		
Modigliani et Miller (1958)	كمالية الأسواق	الهيكل المالي ليس له تأثير على قيمة المؤسسة.
نظرية الهيكل المالي الأمثل.		
Modigliani et Miller (1963)	الأسواق غير كاملة، وجود الضريبة على أرباح الشركات.	هيكل رأس المال المثالي يتحقق بالاعتماد الكامل على الأموال المقترضة.
Ross (1977)	عدم تناظر المعلومات	المعلومات غير المتكافئة يمكن أن تؤثر على قرارات المدير المالي والمتعلقة بالهيكل المالي للشركة.
نظرية التمويل الهرمي		
Myers et Mginlf (1984)	إن المدير المالي يقوم بأخذ القرارات التي تعظم ثروة أصحاب المؤسسة (المساهمين بوجود المعلومات غير متماثلة).	التمويل الذاتي هو أفضل مصدر تمويل يتبع بالديون وإصدار الأسهم الجديدة في الأخير.
نظرية الوكالة		
Jensen et Mecking (1979)	يوجد صراع وكالة داخلي (بين المساهمين والمدراء) وخارجيين (بين المدراء والدائنين).	إصدار الديون والأموال الخاصة يسمح بحل الصراع عن طريق تخفيض التكاليف الإجمالية للوكالة.
Harris et Raviv	يوجد صراع وكالة حتى في حالة الإفلاس.	اختيار بين إعادة التنظيم والتصفية حسب المعلومات المنقولة عن الديون.

المصدر: fatima Baro, op Cit, p p 44-45.

خلاصة الفصل:

يثار جدل كبير حول تأثير الهيكل المالي على تكلفة الأموال، فبينما يعتقد المفكرون في وجود هيكل مالي مثالي تنخفض عنده تكلفة الأموال وتصل فيه قيمة المؤسسة إلى أقصاها، نجد أن $M \& M$ يرفضان هذا الادعاء، إذ يعتقدان أن هيكل رأس المال في ظل عدم وجود ضرائب لا يمكن أن يكون له تأثير على تكلفة الأموال وقيمة المؤسسة، فتكلفة الأموال وأيضا تكلفة المؤسسة لا يتغيران مع تغير هيكل رأس المال، وهو ما يتفق مع مدخل صافي ربح العمليات (NOI) ويختلف مع مدخل صافي الربح (NI)، ولقد استدل ($M \& M$) على ذلك بفكرو الموازنة.

أما في ظل وجود الضريبة على دخل المؤسسة فيعترف $M \& M$ بأن القيمة السوقية لمؤسسة مقترضة تساوي القيمة السوقية لمؤسسة مثالية، وتنتمي إلى نفس الدرجة من الخطر، إلا أنها ممولة بالكامل على الأموال المقترضة.

وإن العلاقة بين تكاليف الإفلاس والوفورات الضريبية للديون تعرف بما يسمى نظرية التسوية أو الحل الوسط (Static –Trade–oll théorie du compromy).

الفصل الثاني

مدخل عام لإتخاذ القرارات المالية

تمهيد

إن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية إتخاذ القرارات، فالقرارات تشكل محورا رئيسيا للعملية الإدارية، والتي تتمثل في سلسلة من القرارات المستمرة والمتصلة، تشمل على عدد من الخطوات المرتبطة والمتكاملة، ونظرا لزيادة حجم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات المختلفة، وتزايد التعقيدات بشكل لم يعد بالإمكان اعتماد الأساليب التقليدية التي تقوم على الخبرة والتقدير والأحكام الذاتية والحدس والبديهة وغيرها على انفراد.

ونظرية إتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها سان سيمون الذي أعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون بإتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

وعليه هذا الأساس يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرارات

المبحث الثاني: الأساليب المساعدة والعوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرارات

سننتظر في هذا المبحث إلى ماهية إتخاذ القرارات وذلك من خلال التطور التاريخي والمفاهيم، وأهمية إتخاذ القرارات عناصره وأنواعه، إضافة إلى خطوات إتخاذ القرارات في المؤسسة ونظرياته

المطلب الأول: التطور التاريخي والمفاهيم

سنوضح في هذا المطلب التطور التاريخي وكذا المفاهيم المتعلقة بإتخاذ القرارات.

أولاً: التطور التاريخي لإتخاذ القرارات

لقد تطورت عملية إتخاذ القرارات بشكل كبير بعد أن حاول "فردريك تايلور" تطبيق طرق البحث العلمي في ذلك عوضاً عن الأحكام الشخصية والتخمين وبعد ذلك استمر التطور في نظرية لقرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات، واكتسب مفهوم إتخاذ القرارات أهمية كبرى، حيث أشار "بيتر دراكر" إلى أن "الفكر الإداري قد ركز اهتمامه بل تلك الفترة على إدارة العلاقات الإنسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والإدارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المديرون وإعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم إتخاذ القرارات وأساليب إتخاذها كجزء أساسي من عمل المدير.¹

ثم ظهر ما يسمى بالرشد الإداري في إتخاذ القرار كرد فعل على الاتجاه الكلاسيكي أو ما يطلق عليه "بالرجل الاقتصادي" الذي يتميز حسب هذا الاتجاه بالرشادة المطلقة أثناء إتخاذ القرار ونظراً لصعوبة الرشد الاقتصادي في الواقع فقد استخدم هيربرت سايمون مفهوم الرشد الإداري كبديل عنه، ويعني الرشد الإداري أن يتصرف المدير في إطار الظروف المؤثرة على المنظمة، وإتخاذ قراراته في ضوء هذه الظروف، وعلى ذلك فإن المدير عندما يتخذ القرار فإنه يختار البديل الأنسب، وهو الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة أو يحقق أمثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة والعوامل المحيطة بالقرار.²

¹ محمد السعيد برمق، عملية إتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة، دراسة لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، ورقلة، مذكرة ماستر، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016، ص 20، 21.

² محمد السعيد برمق، عملية إتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة، دراسة لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، ورقلة، المرجع السابق، ص 21.

ثانيا: تعريف إتخاذ القرارات

1. تعريف القرار: ويمكن تعريفه وفق العناصر التالية

1.1. تعريف القرار لغة: وردت كلمة القرار بمعنى المستقر من الأرض والاستقرار حالة الاتزان المستقر، كما

وردت قرر عنه الخبر من استقر أو ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما.¹

- وفي قاموس آخر: "القرار هو ما قرر فيه".²

وورد في القرآن الكريم قوله تعالى: الله الذي جعل لكم الأرض قرار³، وأيضا في قوله تعالى "وآويناها إلى ربوة ذات القرار ومعين".⁴

2.1. تعريف القرار اصطلاحا: يعرف القرار في الأواسط العامة لمنظمات الأعمال، بأنه تعبير عن إرادة أو

رغبة معينة لدى شخص معين ومادي أو معنوي، 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 اهداف، وهو يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة.

إن القرار بشكل عام يتم إتخاذه وفق اتجاهين:

- الاتجاه المستند إلى تداخل حالة التمعن والحساب والتغير والإدراك الواعي.

- الاتجاه الذي يسند إلى موقف لا شعوري تلقائيا عفويا.

تعتبر عملية إتخاذ القرار الإداري جوهر النشاط الإنساني، ومحور اهتمامه سواء على الصعيد الشخصي أو الوظيفي، حيث لا يكاد يخطو خطوة إلا وتنطوي على قرار، فنجد أن القرار مرتبط بجل المشاكل كما أنه ليس وليد الساعة وإنما تعود جذوره إلى القدم.

¹ قاوس الصحاح في اللغة والعلوم بيروت، لبنان، 1999، ص 291.

² قاموس المحيط، المجلد2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط8، 2009، ص 735.

³ سورة غافر، الآية 63.

⁴ سورة المؤمنين، الآية 51.

القرار الإداري: "هو سلوك واعي ومنطقي ذو طابع جماعي كبير ويقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة".¹

2. تعريف إتخاذ القرار: هناك العديد من التعاريف لإتخاذ القرار نذكر بعضها منها وفق الآتي

"إتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي البحث، المقارنة، الاختيار" المقصود هنا أن عملية إتخاذ القرار تتصف بالعقلانية والرشد وتتكون من عدة عمليات على التوالي: فالبحث يعني تجميع المعلومات المتاحة وتحليلها بهدف الوصول إلى تصورات واقعية أي يحمل مدركات الإنسان وخبراته واتجاهاته ودوافعه وأهدافه، أما بالنسبة للمقارنة فتعني المفاضلة بين البدائل المتاحة، الاختيار، البدائل الأفضل التي تحقق إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف.²

عملية إتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة، على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار، في سبيل الوصول لاختيار القرار الأنسب والأفضل.³

وإتخاذ القرار يعني أيضا بأنه: "عملية متشابكة تستند إلى معلومات نستخرجها من مصادر مختلفة منظمة". وإتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارة يعني "أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة هذه الطرق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوكه حتما لم يكن بصدده قرار وقد يكون أمام متخذ القرار أو الامتناع عنه، في هذه الحالة يكون امامه بديلان لا بديل واحد وهما إتخاذ القرار والامتناع عنه ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار واع لأحد البدائل المتاحة".⁴

عملية إتخاذ القرارات فتعتبر من الواجبات الرئيسية للإدارة، فالإدارة تواجه وبشكل مستمر مشاكل تحتاج إلى إتخاذ قرارات معينة من اجل حلها، وعلى هذا الأساس فإن عملية إتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع او لتحقيق أهداف مرسومة.

¹ معمري إلياس، نظام المعلومات كأداة مساعدة على إتخاذ القرارات، دراسة حالة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير دولي استراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2015/2014، ص 34.

² ساسي هادف نجا، نظرية إتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار، ع35، 2014، ص 2.

³ طاهر حسين، مقرر إتخاذ القرار وإدارة الأزمات، الفصل الثاني مراحل إتخاذ القرار وأنواعه، كلية غدارة الأعمال، 2019، ص 3.

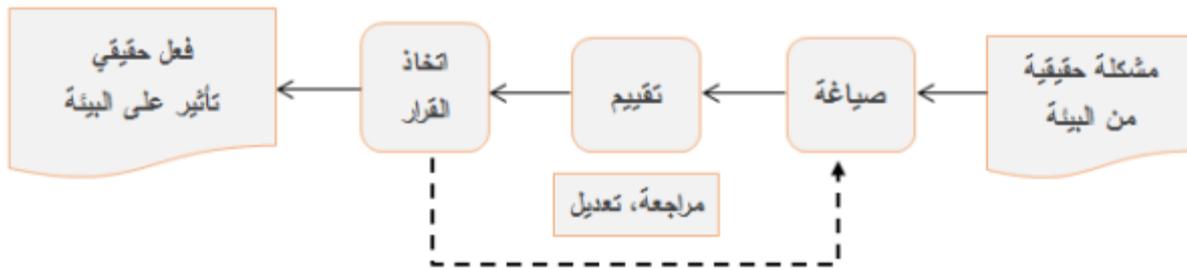
⁴ ساسي هادف نجا، نظرية إتخاذ القرارات في المؤسسة، المرجع السابق، ص 3.

أما برنار (Bernard) فيرى أن: "اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".

كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها: "الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته".¹

نلاحظ ان القرار يشير إلى حكم بشأن مشكلة ما وإلى تبني خيار حدد من بين مجموعة خيارات ممكنة استنادا إلى المعلومات بين يديه، فالمعلومات هي المواد الاولية الوحيدة التي تحتاجها عملية صناعة القرار حيث يقوم نظام القرارات بتحويل هذه المعلومات إلى أفعال (قرارات)، تبدو هذه العملية مكونة من عدة نشاطات كحصولها لعملية فكرية معقدة لطرف واحد أو مجموعة من الأطراف، ففي كل مشكلة تواجهها هناك حاجة لصياغة مجموعة من البائل أو الخيارات ومجموعة من المعايير، ثم يجري تقييم البدائل وفق المعايير، ومن ثم يجري تطبيق طريقة في الحكم النهائي واتخاذ القرار، وأخيرا تطبيق القرار واستخلاص النتائج، مع إمكانية دائمة لمراجعة النشاطات فعل اتخاذ القرار.²

الشكل (1-2) الإجرائية المبسطة لعملية اتخاذ القرار



المصدر: مؤلف مجهول، نظرية القرارات، منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا، 2018، ص 4.

¹ شتاه الذوادي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة كمية لشركة مغرب بايب أندستري بالمسيلة للفترة 2010-2016، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد كمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016، ص 8.

² مؤلف مجهول، نظرية القرارات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، د ط، 2018، ص 4.

المطلب الثاني: أهمية إتخاذ القرارات عناصره وأنواعه

سنوضح في هذا المطلب أهمية إتخاذ القرارات، والعناصر الخاصة بها، وكذا أنواع إتخاذ القرارات وذلك وفق العناصر التالية.

أولاً: أهمية وعناصر إتخاذ القرار

1. أهمية إتخاذ القرار: لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدد قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر يصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.¹

وتتجلى أهمية إتخاذ القرار في النقاط التالية:

أ. إتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق.

ب. إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية إتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في إتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

ج. القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة "IBM" في إتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا السوق، وهذا الحال

¹ بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 124.

ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.¹

د. إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية إتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية التخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه.

هـ. إتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل ووظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الانسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟

2. عناصر إتخاذ القرار: يتوقف تحديد الإطار العام لعملية إتخاذ القرارات على عناصر أساسية هي:

- متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة أو جهة ما حيث يتمتع عادة بالسلطة التي تخول له ذلك
- موضوع القرار: وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل ما بشأنها
- الأهداف والدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد ومن المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافعا، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا وراه دافع لتحقيق هدف محدد.
- المناخ الذي يتخذ فيه القرار: ويقصد بالمناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه إتخاذ القرار وما يتضمنه من اعتبارات وظروف ومتغيرات محيطة بإتخاذ القرار.
- الاستراتيجية البديلة: وهي مجموعة الحلول البديلة المتاحة أمام متخذ القرار.
- النتائج المتوقعة من كل بديل: وهي التي يستند عليها متخذ القرار في عملية المفاضلة بين الحلول.
- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات: يتأثر حل المشكلات بعوامل نذكر منها:²
 - العوامل الإنسانية السلوكية؛
 - العوامل التنظيمية؛
 - العوامل البيئة الخارجية.

¹ بوخللة فريد، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، المرجع السابق، ص 125.

² عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2007، ص 33.

ثانيا: أنواع إتخاذ القرار

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:

- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ويحقق نتيجة فعالة.
- **القرارات الغير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسمى لتحقيق هدف مؤثر فعال.¹

وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:

- أ- **القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل لرقابة على المخزون، اختيار وسيلة الإنتاج.
- ب- **القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطة حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.²
- ج. **القرارات الاستراتيجية (Decisions stratégiques):** وهي القرارات التي تخص الخيارات التي تخص الخيارات الكبرى للمؤسسة من اهداف التنمية والتوجيهات فيما يتعلق بالإنتاج أو نوع النشاط الذي تريد المؤسسة الدخول إليه، وهذه القرارات تتطلب زمنا اطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتخذ من المستويات التنظيمية العليا للمؤسسة.³

¹ آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز، بالوادي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014/2015، ص 39.

² آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز، -وسط- بالوادي، المرجع السابق، ص 40.

³ محمد السعيد برمق، عملية إتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، -ورقلة-، المرجع السابق، ص 14.

الشكل رقم (2-2): أنواع القرارات في المستويات الإدارية



المصدر: آمنة مسغوني، سهلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز، بالوادي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014، ص 40.

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

- **القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما انه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.¹

- **القرارات غير المبرمجة:** تتصف هذه القرارات بأنها غير روتينية وغير متكررة ولا توجد مواقف معروفة مسبقا لحلها لأن المؤسسة تواجهها لأول مرة، وعادة ما يصعب تجميع المعلومات الكافية لهذا النوع من المشاكل وبالتالي فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، ومن أمثلتها توسيع خطوط المنتجات والاندماج مع مؤسسات أخرى وبالتالي لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشاكل، ففي هذه الحالة وعندما يحدد المشكل المطروح وغير المتوقع أو المبرمج، فإنه بإمكان المسير الاستعانة ببعض الخوارزميات والبراهين التي يتوقع أن نساعدته كثيرا على التقدم في مرحلة الحل وإتخاذ القرار.²

¹ آمنة مسغوني، سهلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز، -وسط- بالوادي، المرجع السابق، ص 41.

² محمد السعيد برمق، عملية إتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، -ورقلة-، المرجع السابق، ص 14.

- القرارات شبه المبرمجة: هي التي يمكن تحديد مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.¹

المطلب الثالث: خطوات إتخاذ القرارات في المؤسسة ونظرياته

سنوضح في هذا المطلب خطوات إتخاذ القرارات في المؤسسة وكذا النظريات الخاصة به وذلك وفق العناصر التالية.

أولاً: خطوات إتخاذ القرارات في المؤسسة

تمر عملية إتخاذ القرار بعدة خطوات، وقد اختلف الباحثون في علم الإدارة العامة في هذا الاختلاف يكمن في درج تحديد عدد الخطوات، ومردة التفصيل في الخطوات، وليس له علاقة بالإضافة أو الحذف، وتتمثل هذه الخطوات في:

1. تشخيص المشكلة محل القرار: بعد تشخيص المشكلة اهم خطوة في عملية إتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ مهما كانت الدقة والوضوح ي تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر المدير على إتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل ويجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديدا دقيقا من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية، وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة.²

2. جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة: خاصة منها الأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إلى تلك الوضعية، مما يتيح استكشاف الفجوة بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة، ويتم جمع المعلومات من المصادر المسؤولة عن ذلك الانحراف الذي قد يكون من صدار داخلية او خارجية أو كلاهما.

¹ آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز، -وسط- بالوادي، المرجع السابق، ص 41

² سعاد سهام، عمليات إتخاذ القرار والتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للألمنيوم + ALGAL المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014، ص 24.

تجمع هذه المعلومات بعد تصنيفها وتكتب على شكل تقارير توجه لصانعي القرارات الذين يصنعون قراراتهم على أساسها، ومن المهم أن تكون هذه المعلومات كافية بالقدر الكاف، لأن نقص المعلومات قد يؤدي إلى قرارات غير مثلى في حين تستنفذ المعلومات الزائدة كل من الوقت والمجهود، بغض النظر عن تكاليف جمعها، لهذا من الضروري أن تكون المعلومات التي تصل إلى متخذ القرار كافية لمعالجة المشكلة وحسب.¹

3. البحث عن البدائل وتقييمها: أي وضع الحلول الممكنة أمام متخذ القرار، لحل المشكلة التي تواجهه، والبديل الأحسن هو الحل، وهو القرار الذي يتم اختياره، والبديل هو عبارة عن إجراءات تمكنها من حل المشكلة، أو تحقيق الهدف المطلوب، وله سمتان أو صنفان:²

- أن يسهم بدرجة ما في حل المشكلة.

- أن يكون ممكنا من الناحية العملية والتنفيذية.

أما تقييم البدائل فهو يمثل عملية شاقة يقوم بها الإداريون، والغرض منها تدرج بدائل الحلول للمشكلة، حسب أهميتها، فالبديل الذي ينطبق على المعايير، التي يحددها المخطط، يكون هو الحل الأول، وهذه المعايير هي:

- معيار الكفاية: أن يكون البديل جيدا، بدرجة كافية لحل المشكلة؛

- معيار الجدوى: أن يكون ممكن التطبيق، محققا للفوائد المرجوة؛

- معيار الواقعية: يناسب واقع المؤسسة، وعادات وتقاليد المجتمع؛

- معيار الاختيار: يتم اختياره في إطار الضوابط القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية، بحرية.

- اختيار الحل الملائم للمشكلة: وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المميزة في عملية إتخاذ القرار، فبعد تحديد

البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يمثل

¹ الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة معارف، ع21، 2016، ص123.

² بن شناف منال، محاضرات نظريات إتخاذ القرارات الإدارية، تخصص إدارة عمومية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف02، 2021/2020 ن ص7.

الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

- متابعة تنفيذ القرار: ويتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار.¹

ثانيا: نظريات إتخاذ القرارات

لقد جاءت النظريات المتعلقة بإتخاذ القرارات الإدارية متأخرة قياسا للنظريات الإدارية الأخرى، بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تعطى لهذه العملية في التنظيمات الحديثة، وبالتالي يمكن القول أن إتخاذ القرارات كحقل دراسة لم يكن شائعا إلى أن ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات منه، ثم ظهر كتاب السلوك الإداري الذي وضعه هيربرت سايمون في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين بدأ أدب إتخاذ القرارات يحتل أهمية كبيرة في الموضوعات الأكاديمية والعملية والتطبيقية.

1. النظريات الكلاسيكية/ التقليدية: تعتبر هذه النظريات نتيجة تفاعل عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة، وكان تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومن روادها فريدريك نيلور، هنري فابول، فرانك جلبرت ولندول ايرويك.²

1.1. نظرية الإدارة العلمية: من خلال دراسات تيلور لعنصري الوقت والحركة، ودعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلا من التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي، والتعاون بدلا من الفردية، كل

¹ سعاد سهام، عمليات إتخاذ القرار والتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للألمنيوم ALGA المسيلة، المرجع السابق، ص 26.

² علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط1، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، 2011، ص 90.

ذلك ساهم في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي وجهت الانتقادات للنظرية والتي تمثلت في إغفال الجوانب السلوكية والاجتماعية باعتبار أن العاملين كآلات يستخدمها المدير.

2.1. نظرية التقييم الإداري: من أشهر روادها (هنري فايول، جلبرت، ايرويك)، أما هنري فايول اقترح بعض التوصيات لترشيد سلوك المدير، تلك التوصيات تساهم في عملية إتخاذ القرارات، وهي:¹

- المصلحة العامة تسمو على المصلحة الشخصية؛
- على المدير أن يتأكد من أن الخطة أعدت بحكمة؛
- قدرة المدير على الابتكار وخلق الحلول الملائمة.
- وجود رقابة شاملة تشرف على سير الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وبيان نقاط الضعف والاختفاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها
- ضرورة أن يتوفر لدى متخذ القرار عدد من السمات أهمها: الثقافة، سعة الاطلاع، المعرفة المتخصصة في العمل، الخبرة
- روح التعاون بين المدير ومرؤوسيه.

أما (فرانك جلبرت) ركز مفهوم اتخاذ القرارات على ضوء فكرة اختيار البديل المناسب بين البدائل المتعددة والمتاحة، وبين المعايير والأسس التي بموجبها يتم تحديد البديل الأنسب، ومن أهم هذه المعايير: الوقت والتكلفة والجهد والإمكانات المادية المتاحة، بينما (ايرويك) أكد في دراسته وأبحاثه على أهمية دور التفويض في فعالية القرارات الإدارية، ويرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في إتخاذ قراراته، ومن خلال أهمية التفويض أكد على أسلوب المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.²

2. النظريات السلوكية: اقترح (سايمون ومارس) نموذج لاتخاذ القرارات يتركز على أربعة عناصر هي: مستوى الطموح، القيمة المتوقعة للمكافئات، البحث المتواصل، ومستوى الرضا، وأخذ (سايمون ومارس) أن

¹ محمد السعيد برمق، عملية إتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير، دراسة ميدانية لعينو من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، ورقلة، المرجع السابق، ص 11.

² فيصل فخري مراد، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، عمان، 1982، ص 44.

العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى الرضا هي الضابط الرئيسي في عملية إتخاذ القرارات، وهذه النظرية تركز على عدة افتراضات أهمها ما يلي:¹

- كلما انخفض الرضا كلما زاد البحث عن قيم ومكاتب متوقعة
 - كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة
 - كلما زاد مستوى القيم المتحققة كلما زاد مستوى الرضا
 - كلما زاد مستوى القيم والمدافع كلما زاد مستوى الطموح
 - كلما زاد الطموح كلما انخفض مستوى الرضا.
- يلاحظ بأن هذه العملية استبدلت نموذج الرجل الاقتصادي الذي يسعى للحصول على الحد الأقصى للمنفعة، بنموذج الإداري المتمثل بالرضا والقبول بأقل من الحد الأقصى للمنفعة.

3. النظريات العلمية/ الكمية: لقد برزت مؤخرا أهمية استخدام الأساليب العملية والتحليل الكمي في الإدارة كأداة لاتخاذ القرارات في المجال الإداري، وذلك نتيجة لتوسع حجم المنظمات وزيادة المنافسة بينها، فالأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة السابقة لمتخذ القرار وأسلوب التجربة والخطأ أصبحت غير مجدية لحل المشكلات المتحددة والمعقدة.²

من الملاحظ أن (السير فرانشس باكون) يعتبر أول من قدم وصفا للأساليب العلمية قبل فترة طويلة، كانت بمثابة الدليل لإجراء البحوث الفيزيائية، وقد جذب نجاح الأسلوب العلمي في العلوم الطبيعية الاهتمام بها في المجالات الصناعية والإدارية، لذا نجد أنه قد تم سريعا تطبيق تلك الأساليب العلمية في مجال الإدارة، ويؤكد (على السلمي) على أن البداية الحقيقية للأسلوب المتكامل لتطبيق المنهج العلمي في علاج المشكلات الإدارية (بحوث العلميات) يرجع إلى فترة الحرب العالمية الثانية، يلاحظ أنه بعد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في حل المشاكل الإدارية، فقد أدى ذلك إلى تطوير الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات الإدارية، حيث يعتمد الأسلوب لاتخاذ القرارات على مجموعة الخطوات تتمثل في: تعريف المشكلة، جمع البيانات، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، وتطبيق الحل.

¹ سلسلة الغدارة المثلى، القيادة الإدارية الفعالة، مكتبة لبنان، الطبعة الاولى، بيروت، 2001، ص20.

² سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مطابع الإشعاع، الاسكندرية، 1997، ص30.

وتؤكد (سونيا البكري) بأن استخدام الأساليب الكمية في الإدارة يعتبر امتدادا للاتجاه العلمي لأنها تعبر عن اتجاه الفكر الإداري في العصر الحديث، وقد أوضحت (يونيا) أن هناك العديد من المزايا والفوائد من تطبيق المدخل العلمي لعملية إتخاذ القرار، فهي تعين متخذ القرار بطريقة منتظمة وقدر كبير من الدقة، كما تتيح له الفهم الأفضل لكيفية إتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن وضع المشكلات الإدارية في شكل كمي وبطريقة دقيقة يسهل من عملية تطوير البدائل.¹

المطلب الرابع: أنماط ومسؤوليات إتخاذ القرارات

سنوضح في هذا المطلب أنماط إتخاذ القرارات وكذا مسؤولياته وذلك وفق العناصر التالية.

أولاً: أنماط إتخاذ القرارات

1. النمط الاوتوقراطي في إتخاذ القرار الإداري: إن في ذلك يتفرد القائد بسلطة إتخاذ القرارات التي يراها

مناسبة بإرادته المنفردة دون مشاركة من المرؤوسين، حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها.

ويعاب على ذلك النمط ما يلي:

- التركيز على استخدام السلطة في تنفيذ ما يصدر إيههم من قرارات دون مناقشة واقتناع؛
- القضاء على روح التجديد والابتكار لدى العاملين وتغلب الطابع الروتيني في تنفيذ الأعمال؛
- ارتفاع ظاهرة التنظيمات غير الرسمية لعدم ولاء المرؤوسين للقائد؛
- نفشي روح المعارضة السلبية والأمراض الإدارية، كارتفاع نسبة الغياب ومعدلات دورات العمل وأداء العمل بالصورة التي تجنب المرؤوسين المسألة؛
- عدم المقدرة على خلق قيادات إدارية جديدة او العمل على اكتشافها.²

¹ محمد السعيد برمق، عملية إتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، ورقة، المرجع السابق، ص12، 13.

² شيماء بولحشيش، صيرينة لباد، دور الاتصال الإداري في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، نموذجاً، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2017، ص80، 81.

2. النمط الديمقراطي في إتخاذ القرار الإداري: يتم إتخاذ القرار ضمن هذا النمط حسب الاغلبية وليس بالضرورة أن يكون المدير هو مصدر القرار بل يمكن أن يكون مصدر القرار أي فرد من العاملين في المؤسسة.¹

3. النمط الحر في إتخاذ القرار الإداري: في ذلك النمط يعتبر القائد نفسه كأحد المرؤوسين حيث يقتصر دوره على تحديد الهدف وما يتعلق به من سياسات تاركا لهم حرية المناقشة واقتراح البدائل وإتخاذ ما يروونه من قرارات مناسبة.²

4. النمط المثالي لإتخاذ القرار الإداري: لا شك أن النمط المثالي لإتخاذ القرار الإداري هو ذلك النمط الذي يحقق أكبر قدر من المزايا بأقل قدر من العيوب، هو ذلك النمط القادر على تحقيق الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة، وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عن طريق استخدامها الاستخدام الأمثل.³

ثانيا: مسؤوليات إتخاذ القرارات

تختلف طبيعة القرارات المتخذة من حيث نوعها فقد تكون روتينية أو غير روتينية، كما تتباين من حيث الفترة الزمنية بين يدي متخذ القرار بين طويلة وقصيرة، إضافة إلى الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، وهذه الاختلافات تحدد أفضلية إتخاذ القرار من طرف فرد واحد أو جماعة من الأفراد.

1. الأسلوب الفردي في إتخاذ القرار: يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للشركة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة، ويأخذ المالك على عاتقه مهمة إتخاذ القرار، إما ثقة في قدوته وسلامة قراراته وبتكلفة منخفضة، وإما خوفا على سلطته، ومع التقدم العلمي السريع واعتماد إتخاذ القرار على الحقائق العلمية، أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية، وهنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع، إلا أنه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرره، ومن بين هذه الظروف ما يلي:⁴

¹ ملاح محمود ذباب، إدارة خدمات الرعاية الصحية، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص 14.

² أسامة خيري، المرجع السابق، ص 192.

³ أسامة خيري، المرجع السابق، ص 192.

⁴ اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة ماجستير، تخص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص 27.

- إذا كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدرا من السرية
- غذا كانت القرارات طارئة ومفيدة بفترة زمنية قصيرة مشاركة الآخرين
- عدم توافر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة، سواء من حيث كفاءتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.

إذ فالأسلوب الفردي الذي ساد خلال فترة من الزمن قد تراجع دوره إلى حدود الظروف المكورة آنفا، وما سوى ذلك فإن الأسلوب اجماعي هو السائد.

2. الأسلوب الجماعي في إتخاذ القرار: ويعني مساهمة العديد من الأفراد في إتخاذ القرار، حيث يتراوح عددهم بين اثنين وحوالي خمسا وعشرين فردا يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلو لأي مشكلة نظرا في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم تحل. وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة بأن "قرار عدة أفراد أفضل من قرار فرد واحد"، ذلك أنه يستفيد من خبرات وأحكام ومعارف الأفراد المشاركين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية.¹

ويعكس هذا الأسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة، وهو أسلوب ديمقراطي ينتمي إلى الأساليب الإدارية الحديثة، وفيما يلي عرض للفوائد التي يمكن جنيها من إتباع هذا الأسلوب:²

- توفر القرارات الجماعية قدرا أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف، وذلك بدمج معارف الأفراد وأحيانا حل معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد بعكس القرارات الفردية، وها ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية تجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات وإصرار على اصطيد الاخطاء أينما كانت.

¹ اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، المرجع السابق، ص 27، 28.

² المرجع نفسه، ص 28.

- من خلال المشاركة في التفكير في البدائل تتسع بمجالاتها في الوظائف المختلفة، وبالتالي تتنوع الآراء وتتعدد بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب إتخاذ القرار.
- تنمية المرؤوسين كمشاركين في عملية إتخاذ القرار وتدريبهم على القيام بالعملية يحفزهم للعمل، ويحثهم على التزام جماعي أثناء التنفيذ ويقلل من مقاومتهم للقرارات الجديدة، وبالعكس من ذلك يساهمون في الترويج لهذه القرارات ويساعدون في التنفيذ.

المبحث الثاني: الأساليب المساعدة والعوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات في المؤسسة

سننظر في هذا المبحث إلى الأساليب المساعدة في إتخاذ القرارات إضافة إلى العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك وفق المطالب التالية.

المطلب الأول: الأساليب التقليدية المساعدة في إتخاذ القرارات

سنوضح من خلال هذا المطلب الأساليب التقليدية المساعدة في إتخاذ القرارات وهذا بالتطرق الخبرة وإجراء التجارب، وكذا البديهية والحكم الشخصي، وأخيراً دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها.

أولاً: الخبرة وإجراء التجارب

يمكن إبراز الخبرة وإجراء التجارب من خلال النقاط التالية:

1. الخبرة: عندما يواجه متخذ القرار مشكلة ما، يستلزم إتخاذ قرار معين فإنه عادة ما يلجأ إلى خبراته السابقة للوصول إلى الحل المطلوب وذلك على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة، أي الحلو التي اتبعت من قبل يمكن أن تتبع اليوم.¹

2. إجراء التجارب: بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديد مجال إتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب أخذاً بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تجارب على كل منها وإجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناء على التغييرات التي تكشف عنها التجارب وبالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء والسابق ومحاولة تجنبها مستقبلاً، ولكن يجب الإشارة إلى هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويلاً، فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات وآلات ويد عاملة، ولعله من الضروري ان نشير إلى انه يمكن الجمع بين الخبرة والتجربة ومثال

¹ موفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار المجدلاوي، عمان، 2010، ص 37.

ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة، فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.¹

وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة أو أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما وعلى ذلك فإن على المدير أن لا يتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات بل لا بد وأن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمور فقد تكون للمشكلة الحالة مشابهة مشكلة سابقة ظاهريا ولكنها تحمل في طياتها عناصر جديدة تحتاج إلى وسائل إضافية بجانب التجربة ضد اتخاذ قرار بحلها أو علاجها.²

ثانيا: البديهية والحكم الشخصي

يمكن توضيح معنى هذين العنصرين وفق ما يلي:

1. البديهية: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمة الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك هذا العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.³

2. الحكم الشخصي: يعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرار من الأساليب الجدلية لأنه أسلوب غير علمي قياسا بالأساليب الأخرى، ومعيار اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدراء عادة على أسس غير موضوعية، تنطلق من التكوين النفسي والأفضلية والتأكد على مجريات الأحداث وهذا ما يفسر وجود نمط معين أو صفة مشتركة لكل القرارات المتخذة بهذا الأسلوب ويضمن هذا الأسلوب الوصول إلى قرار في

¹ بن عودة محمد أمين، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرار لدى المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2013/2014، ص 60.

² رقية نجاري، أساليب اتخاذ القرار في عملية الإنتاج، دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة "متيجي"، بمستغانم، مذكرة ماستر، تخصص تقنيات كمية مطبقة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، د ت، ص 32، 33.

³ كمال بن زيتون، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التجارية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017/2018، ص 32.

أقصر وقت، واستغلال المقدرة الشخصية ولكن قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار وقد يثبت القرار بعد تطبيقه على عكس ذلك.¹

ثالثا: دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل... وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل... وبالرغم من وجود صعوبات كثيرة تكتنف استخدام مثل هذا الأسلوب إن من أهم مزاياه أنه أقل تكلفة من الأساليب لتقليدية الأخرى كأجراء التجارب مثلا...

بالإضافة إلى أن المدي يمكنه عن طريق الدراسات العميقة والتحليل الدقيق للآراء والاقتراحات التي تقدم إليه استنباط الكثير من الاستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار واختيار البديل الأنسب على ضوءها...²

المطلب الثاني: الأساليب العلمية المساعدة في إتخاذ القرارات

سنوضح هذا المطلب الأساليب العلمية المساعدة في إتخاذ القرارات وذلك من خلال التطرق لبحوث العمليات ونظرية الاحتمالات، وكذا شجرة القرار ونظرية المباريات إضافة إلى البرمجة الخطية (الرياضية).

أولا: بحوث العمليات ونظرية الاحتمالات

1. بحوث العمليات: تعتمد الطريقة في المفاضلة بين البدائل التي يمكن إتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية.³

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 73.

² طاهر حسن، مقرر إتخاذ القرار وإدارة الأزمات، الفصل الثاني مراحل إتخاذ القرار وانواعه، كلية إدارة الأعمال، 2019، ص 5.

³ معمري الياس، نظام المعلومات كأداة مساعدة على إتخاذ القرارات، دراسة حالة، المرجع السابق، ص 39.

تعني بحوث العمليات تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج، كما تعرف بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، وأن محورها الأساسي هو إتخاذ القرارات ويتضمن خلال هذا التعريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات وتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة وأن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقاً وأن تكون هناك قيود يتم في ظلها إتخاذ القرار، ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال إتخاذ القرار على الاستفادة من الإحصاء والرياضيات والأساليب الأخرى في بناء النماذج ونستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من إتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطائها وصفاً دقيقاً للمشاكل وتحديد لها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول، كما أنها تحدد التكلفة والعائد من كل بديل.¹

2. **نظرية الاحتمالات:** تعتبر نظرية الاحتمالات من الأساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية وتجريبها وتفيد هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكد أو المخاطرة حين يتوفر قدر كاف من المعلومات التي تظهر السلوك المتوقع للنموذج، ويتوقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية.²

وتعتبر نظرية باز Bayes Theory في الاحتمالات إحدى أهم الطرق المستخدمة في إتخاذ القرار الإداري يواجه متخذ القرار أياً كان موقعه مشاكل مختلفة، بعضها يتخذ قراها فيه بناء على معرفة واطلاع كامل بالمشكلة، والبعض الآخر لا تتوفر له المعلومات الكاملة حولها، ويختلف موقف متخذ القرار في كل حالة، لذلك تصنف القرارات وفقاً لموقعه، فإن صادف موقف عدم تأكد خصص له احتمالات حدوثه المستقبلية، وإلا فإن الحلول تكون واضحة ولا تحتاج إلى تخصيص احتمالات فيها.

ولما كانت الأنشطة اليومية لمنشآت الأعمال تحدث في ظروف عدم اليقين فقد اعتمدت النظرية الاحتمالية كأسلوب رياضي للتقليل من حالة المخاطرة التي تواجهها. ولقد أثبتت هذه الطريقة جدواها

¹ رقية نجاري، أساليب إتخاذ القرار في عملية الإنتاج، دراسة حالة، المطاحن الكبرى للظهرة، "متيجي" بمسغانم، المردع السابق، ص 36، 37.

² بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، ع7، 2016، ص 279.

ويرجع ذلك لاعتمادها على كل من التقديرات الشخصية والموضوعية للحوادث المستقبلية حيث تعتمد الموضوعية منها على البيانات التاريخية أما الشخصية فتعتمد على خبرة المدير وحدسه.

وتعتمد هذه النظرية على عدة معايير للتغلب على حالة المخاطرة من بينها، استخدام القيمة المتوقعة للمتغيرات العشوائية، وبإحلال القيم المتوقعة محل القيم غير المؤكدة تصبح المشكلة يقينية، ويصبح حلها أمثلا عندما تنقص درجة تشتت القيم حول وسطها الحسابي أي انخفاض انحرافها المعياري، والنتيجة العكسية تجعلها تبتعد عن الحل الأمثل.¹

أما المعيار الثاني فهو استخدام الفرصة المفقودة المتوقعة، حيث ينتج عنها نفس القرار، لذلك تطبق إحدى الطرق فقط تفاديا للتكرار.

ثانيا: شجرة القرار ونظرية المباريات

1. شجرة القرار: شجرة القرارات هي شكل بياني يأخذ صورة تنتج بدائل ويستخدم في حالة المفاضلة على البدائل في معيار واحد مثل الربح وخفض لتكاليف يكون القرار الرشيد باختيار القرار صاحب العائد الأعلى، تستخدم لتحديد أفضل الخيارات المتاحة للعمل، وهي تمثيل تخطيطي لمشاكل صنع القرار، وتسمح لنا شجرة القرار بالتمثيل التخطيطي للمشكلة ومقارنة البدائل بصريا، ويمكن تطبيق هذه الطريقة على الحالات المعقدة حيث تؤثر نتيجة القرار على الإجراءات اللاحقة.²

2. نظرية المباريات: تهتم نظرية المباريات الاستراتيجية بدراسة المواقف التنافسية حينما يكون لدينا أكثر من متخذ قرار والمفهوم الأساسي الذي تعتمد عليه النظرية هو مفهوم الاستراتيجية وهي التكوينة الممكنة من التصرفات في الحالات التي يوجد فيها متخذ القرار لذلك سميت بالمناورات الاستراتيجية وذلك تميزا لها عن المباريات ضد الطبيعة Games against nature والمعيار أصغر القيم العظمى The minimax criterion.³

¹ اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، المرجع السابق، ص 42.

² طاهر حسن، مقرر إتخاذ القرار وإدارة الأزمات، الفصل الثاني مراحل إتخاذ القرار وانواعه، المرجع السابق، ص 11.

³ شتاه الذوادي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة كمية لشركة مغرب بايب أندستري بالمسيلة للفترة 2010/2016، المرجع السابق، ص 31.

ثالثاً: البرمجة الخطية (الرياضية)

تعتبر البرمجة الرياضية من الأساليب الكمية الأساسية التي تساعد في إتخاذ القرارات، وإن إيجاد الحل للبرنامج الرياضي يعني البحث عن القيمة العظمى أو الصغرى (القيمة المثلى) لدالة جبرية تضم عدة متغيرات تدعى دالة الهدف تخضع لجملة قيود تأخذ صيغة مساويات أو متراجحات، فإذا كانت دالة الهدف وجملة القيود من الدرجة الأولى، فإن المسألة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة الخطية Linear Programming، أما إذا أمكنت دالة الهدف وبعض أو كل القيود من الدرجة الثانية فأكثر فإن المسألة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة غير الخطية Non linear programming.

وتعد البرمجة الخطية من اهم الأساليب المستخدمة في إتخاذ القرارات الإدارية وذلك لأنها تهتم بمشكلات تخصيص أو توزيع الموارد المحدودة مثل الأموال والمعدات الأولية والأفراد بشكل فعال على أنشطة معروفة بقصد الوصول إلى هدف يحقق الانتفاع الأمثل من هذه ضمن القيود المفروضة على الإدارة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار.

أولاً: تأثير البيئة الخارجية والداخلية

1. تأثير البيئة الخارجية: هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي:²

- عوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص.

¹ بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المرجع السابق، ص 282.

² آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز، وسط بالوادي، المرجع السابق، ص 55.

- **العوامل السياسية والتنظيمية:** هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.
- **العوامل الثقافية:** هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلد.
- **العوامل التكنولوجية:** هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات... الخ.
- **العوامل الاجتماعية:** تشمل الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك السائدة في المجتمع والتي تؤثر في مستوى الأفراد.
- **العوامل الواقعية:** تتمثل في الحقيقة والواقع المحيط بعملية إتخاذ القرار وما ترجحه تلك الحقيقة من وسيلة أو بديل على بديل.¹

2. تأثير البيئة الداخلية:

- ب. **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئة الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة بإتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة، الناحية الثانية فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية.
- ومن العوامل البيئة التي تؤثر على إتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.²

ثانيا: تأثير متخذ القرار ومواقف إتخاذ القرار

- 1. **تأثير متخذ القرار:** هناك العديد من العوامل الخصة بشخصية متخذ القرار، فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية (كالإدراك والقيم والاتجاهات والدوافع)، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفيزيولوجية

¹ مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ع13، 2018، ص 218.

² بلحاج فنيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المرجع السابق، ص 275.

كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وعمر متخذ القرار، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي: المجازفة، الحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في إتخاذ القرار، وتختلف درجة هذا التأثير، باختلاف نوعية الميرين إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو عند تحديد المشكلة أو عند تحديد البدائل أو عند إتخاذ القرار.

كما أن البعض منهم يكون متسرعا في الاستجابة لشروط إتخاذ القرار ومتطلباته، بينما يتعامل بعضهم بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء ويضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لاهداف التنظيم، غالبا ما يؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب إتخاذه حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته واهدافه المادية والاجتماعية والسياسية التي قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أساسا لكنها تخص أفكاره، كما يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها.¹

2. تأثير مواقف إتخاذ القرار: تختلف مواقف إتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها. ويمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي: القرار في حالة التأكد والقرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) والقرار في حالة عدم التأكد التام والقرار في حالة الاختلاف.²

هذه المواقف يمكن تفصيلها من خلال ما يلي:³

قرارات حالة التأكد (البيئة المستقرة): وهي بيئة تمتاز بأن العوامل البيئية قليلة وغير متغيرة ومتشابهة وتتغير مع مرور الزمن.

¹ سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لإتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017، ص 34.

² بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المرجع السابق، ص 276.

³ سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لإتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، المرجع السابق، ص 34.

قرارات في حالة عدم التأكد التام (البيئة المتغيرة): وهي بيئة تمتا بأن عدد عوامل البيئة قليلة ومتشابهة إلى حد ما وتتغير مع مرور الزمن، وهنا القرار يتغير من حالة التأكد إلى حالة عدم التأكد.

القرارات في حال المخاطرة: هنا العوامل البيئية ولكنها غير متشابهة لكنها لا تتغير مع مرور الزمن، فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.

قرارات في حالة عدم التأكد: في مثل هذه الحالة البيئة معقدة ومتغيرة لأن العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي متشابهة ومتغيرة مع مرور الزمن.¹

¹ سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، بولاية سطيف، المرجع السابق، ص 35

خلاصة الفصل:

في خلاصة هذا الفصل نستنتج أن إتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن إتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى، وكيف يقوم به؟؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لإتخاذ قرارات معينة.

والقرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو اقتصادي أو ثقافي لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة وضرورة تنفيذها من جهة أخرى حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام وفعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه.

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- تيارت -

تمهيد

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية إحدى المنشآت المالية المختصة في مجال تقديم التثمنان لصالح الأفراد والمؤسسات والشركات، وتمويل الاستثمارات القصيرة ومتوسطة الأجل، وهو كغيره من المنشآت المالية فإنه يقوم بالدراسة العامة أو التحليلية قبل اتخاذ أي قرار بالاعتماد على موارده المالية وما يتوفر لديه من معلومات سواء كانت خاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية له، ويعتمد في ترشيد قراراته على أدوات التحليل المالي ودراسة التوازن المالي باستخدام المؤشرات والنسب المالية بما يتناسب ونوع القرار.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: القرارات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنقدم من خلال هذا المبحث بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك من خلال التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره

سنبرز في هذا المطلب تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكذا مراحل تطوره.

أولاً- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني، بموجب المرسوم رقم 82-106¹ المؤرخ في 13 مارس 1982 وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها، أما حالياً فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة اسمية قدرها 1.000.000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

وحتى يتسنى لهذا البنك القيام بمهامه على أحسن وجه، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و140 وكالة، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و173 وكالة، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يشق طريقه بحوالي 300 وكالة ومؤطرة بحوالي 700 عامل ما بين إطار

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 16/03/1982 العدد 11 ص 18.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

وموظف، وبهدف اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية قام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة.¹

ثانيا- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاثة مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:

1- المرحلة ما بين 1982-1990: كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال السنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الريفية، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

وخلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية فعالا وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا كثيرة مستحيلا.

2- المرحلة ما بين 1991-1999: بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة PME/PMI دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك، هذه المرحلة شهدت ما يلي:

1991: تطبيق نظام Swift لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).²

¹ www.badr.bank.dz consulté le 19/03/2022 à 14:15.

² Badr info n°02, mars 2002, p,p 2-4.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

1992: وضع برمجيات (logicielsybu) مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر.

1996: إدخال عملية الفحص السلبي (télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

1998: بدء العمل بطاقة السحب ما بين البنوك CIB (CarteInterBancaire).

3- المرحلة ما بين 2000-2006: تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الاستثمارات المرحة وجعل نشاطها ومستوى مردوديتها يساير قواعد اقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI)، وكذا المؤسسات المصغرة (micro entreprise) وفي شتى مجالات النشاط الاقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مساهمة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك البدر برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، ومن أهم النتائج التي حققها ما يلي:

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس (la banque assise) مع الخدمات المشخصة (les services)

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

(personnalisée) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراكة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدية عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء

إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية.

- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنكية.

2004: تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية (les guichets automatiques des

billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك

SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

2006: في ما يتم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف ب وذلك

من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.¹

المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554

سنوضح من خلال هذا المطلب تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554، وكذا

مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولاً: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554

الوكالة الرئيسية لتيارت "541" تأسست يوم 20 أكتوبر 2011، تقع في مركز المدينة بشارع

الانتصار، تتربع على مساحة 410 متر مربع في مبنى مشكل من ثلاث طوابق.

¹ تقرير نشاط بنك بدر، 2000، ص 32.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

تغطي الوكالة الرئيسية لتيارت نشاط تسع بلديات وتعد قطبا هاما لا يستهان به في تطوير النشاطات الفلاحية والصناعية بالمنطقة.

شيد المبنى الذي يضم حاليا الوكالة في سنوات الأربعينيات من القرن الماضي، وكان يضم مديرية الفلاحة في العهد الاستعماري، ثم تحول بعد الاستعمار إلى وكالة الصندوق التعاون الفلاحي، وبعد إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982م، تم ضم هذه الوكالة إلى هذا البنك وأصبحت ملكا له إلى حد الآن. حيث يضم إلى وكالته ولاية تسمسليت، ومن هنا فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثل من طرف مديرية جهوية للاستغلال مقره بتيارت، وإحدى عشر (11) وكالة للاستغلال محلية، منها ثمانية (08) في تيارت وثلاثة (03) في ولاية تسمسليت، ويجدر أن عدد الوكالات المتواجدة في الدوائر الكبيرة للولاييتين، مرشح للارتفاع في المستقبل على اعتبار أن التنمية الفلاحية تعرف بالبرمجة الأولى منعطفًا متسارعا.

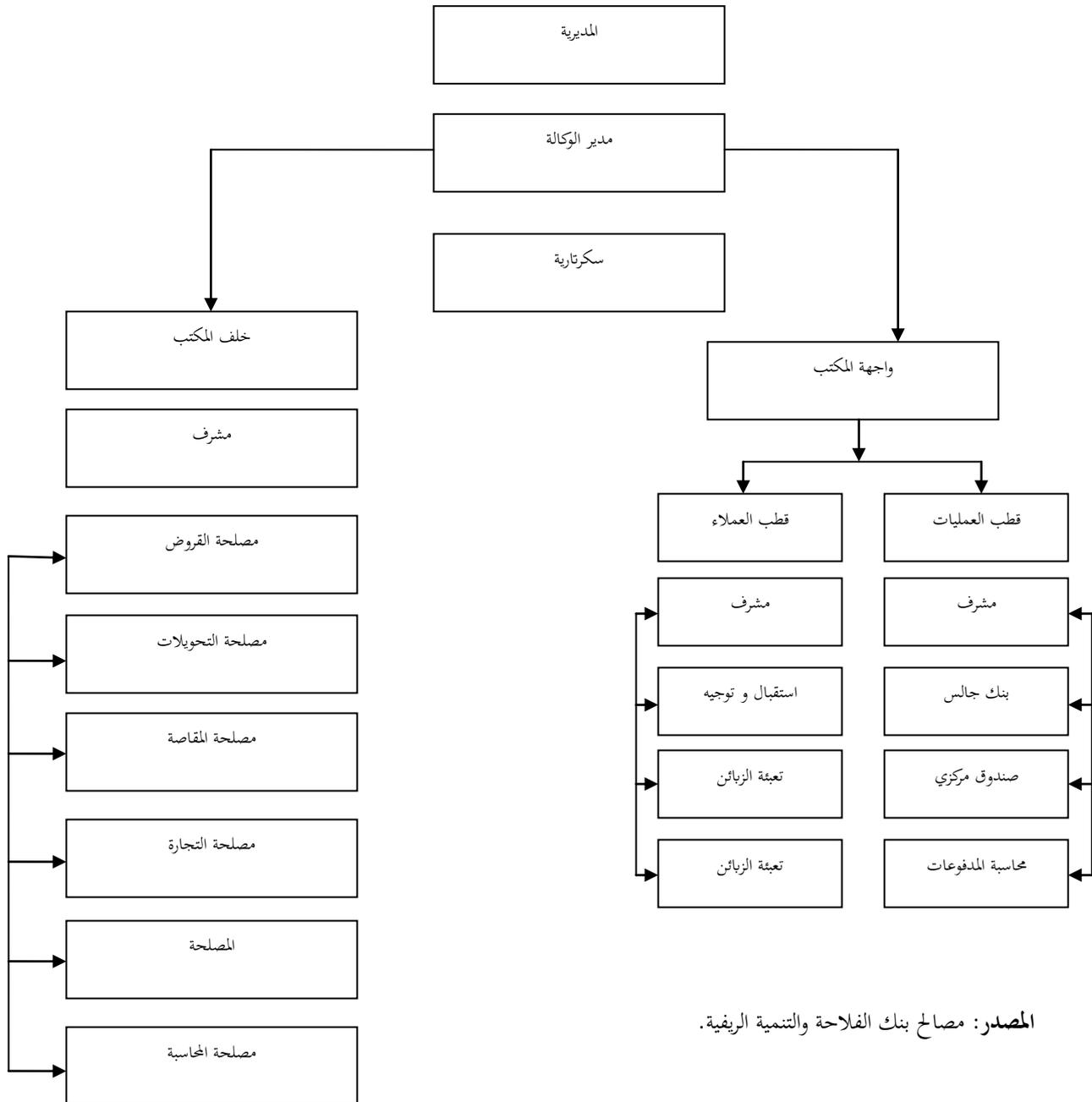
وفي إطار تطبيقها لمخطط العصرية، قامت الوكالة الرئيسية ل: "بدر بتيارت" بتحديد هياكلها عن طريق تهيئة جديدة لأماكن الاستقبال والعمل.

وعلى غرار العديد من وكالات بنك BADR على مستوى الوطني، تتبنى وكالة تيارت المفهوم التنظيمي لـ "البنك الجالس" ويرتكز هذا المفهوم على طريقة جديدة في العمل حيث ينتقل الدور المحدد إلى المكلف بالزبائن، الذي يقوم بتشكيل شخصي للخدمة وللعلاقة بين البنك والزبون عم طريق تفريق العمليات التي يقوم بها كل من BACK OFFICE وFRONT OFFICE، كما يشمل هذا النظام أيضا مساحة للخدمة الحرة أين يمكن للزبون الاطلاع مباشرة على حسابه.¹

¹ بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت.-

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة تيارت-



المصدر: مصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثانيا: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشيا مع القوانين والقواعد السارية في مجال النشاط البنكي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام وتحقيق الأهداف التالية:

1- مهام البنك: أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية للقيام بالمهام التالية:

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – تيارت –

- **بنك الودائع:** يقوم البنك بجمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل من الزبائن.
 - **بنك التنمية الريفية:** يعتبر البنك من أدوات التخطيط المالي من خلال إنجاز المشاريع الفلاحية المسطرة وتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والأنشطة التابعة له وتطوير الأعمال الفلاحية والحرفية المختلفة في المناطق الريفية.
 - **بنك توزيع القروض:** يقوم البنك بمنح قروض متنوعة من قروض لتشغيل الشباب، قروض لإنشاء مساكن ريفية وقروض للمهن في الأرياف، فضلا عن قيامه بمهام فتح الحسابات للزبائن سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية وتمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية حيث يعتبر بنك BADR الأول في التجارة الخارجية.
- بالإضافة إلى المهام السابقة فهو ملزم أيضا بما يلي:
- تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
 - إنشاء خدمات بنكية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
 - تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض.
 - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
 - قسيم السوق البنكية والتقرب أكثر من ذوي المهن والحرف والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط البنكي.

ثالثا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- تتمثل أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:
- تنمية القطاع الفلاحي وتنظيمه بتطوير وتعميم تكنولوجيا الإعلام الآلي.
 - الرفع من نسبة مساهمة القطاع الزراعي في التنمية الاقتصادية.
 - ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والصناعة وضمان التمويل حسب القوانين.
 - احترام القوانين المطبقة على مستوى التسيير والمالية والمحاسبة.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

- تحسين العلاقات مع الزبائن بالاقتراب منهم عن طريق فتح وكالات جديدة في مختلف المناطق خاصة المعزولة منها.
- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة.
- تحسين نوعية الخدمات.
- تطوير العمل البنكي قصد تحقيق مردودية أكبر.

المبحث الثاني: القرارات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره بنكا تجاريا من أجل تحقيق جملة من الأهداف ولعل أهمها هو تحقيق العوائد، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون قراراته رشيدة تحقق هذا الهدف بأدنى حد من الخطر والتكلفة، كما أن القرارات التي تتخذها لها تأثير على البنك بأكمله.

المطلب الأول: قرار إعادة التمويل

يمول بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr- عن طريق المفاضلة والاختيار بين مجموعة من البدائل استنادا إلى معلومات تتوفر لدى متخذ القرار هو المدير، وبناء على عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية المرتبطة بالوكالة.

يتوفر أمام متخذ القرار مدير الوكالة مجموعة من البدائل يسعى إلى المفاضلة بينها لترشيد قرار إعادة التمويل، بما يتناسب والهدف الذي يضعه البنك ويعمل على تحقيقهن وتمثل بدائل إعادة التمويل في الوكالة أساسا في:¹

1. دفع رأس المال: يتوفر أمام مدير الوكالة خيار رفع رأس المال الخاص، ويلجأ إلى الأخذ به كلما زاد حجم القروض، وكمثال عن ذلك: كان رأس المال الخاص بالوكالة يقدر بحوالي 70 مليار دج سنة 2014، تم رفعه إلى 100 مليار دج سنة 2015، ليصل إلى حوالي 150 مليار دج سنة 2017.

2. الاحتياطي القانوني: هو نسبة معينة من الأرباح محددة قانونا، يقتطعها بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr- قبل عملية توزيع الأرباح، وتلجأ إليه الوكالة كبديل للتمويل في حالة قيامه بتكوين مؤونة للقروض المتعثرة.

3. التمويل الخارجي: يقول بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr- عن طريق ما يسمى بالتمويل الخارجي، حيث هناك ثلاثة طرق لإعادة التمويل وفقا لهذا الخيار ممثلة في:

¹ مقابلة مع أحد موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يوم 2022/05/24.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

أ. السوق النقدي: هو عبارة عن سوق منظم للتعامل في الائتمان قصير الأجل، تتدخل فيه مختلف المؤسسات النقدية ممثلة في البنك المركزي، البنوك التجارية، والمؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين، الخزينة العمومية، مؤسسات التوفير والاحتياط... الخ.

تقوم هذه المؤسسات النقدية بغرض فرضها لدى هذا السوق، كما تحصل منه على القروض اللازمة استنادا إلى وضعية احتياطاتها لدى البنك المركزي.

ب. السوق المالي: هو سوق تجميع وتجمع وتركز العرض والطلب على الأموال، يتميز بالتعامل في الائتمان في الأوراق المالية طويلة الأجل، سواء كانت أوراقا حكومية أو أوراقا لمشروعات خاصة، يتدخل في هذا النوع من الأسواق بنوك الاستثمار، بنوك الاعمال، البنوك العقارية، البورصات، وشركات التأمين.

ج. السندات: تعتبر وسيلة دين، وهي أوراق مالية تستخدم لتوفير العائد المالي عالي القيمة، تستخدمها البنوك التجارية عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة كأداة لإعادة التمويل، تتميز بمعدل مخاطرة مقبول، وتتفاوت معدلات الفوائد المالية المطبقة على السندات استنادا إلى حجم المؤسسة، كذلك تاريخ الاستحقاق.

4. إعادة الخصم: معدل الفائدة هو معدل إعادة الخصم، قدر بـ 04% منذ حوالي ست (06) سنوات، فكل ما هو قابل للخصم، هو قابل لإعادة الخصم، شرط توفر الترخيص من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويكون ذلك عن طريق المراقبة المسبقة.

يبلغ معدل الفائدة بالنسبة للقروض الاستثمارية 05%، في حين يبلغ معدل الفائدة بالنسبة للقروض الاستغلالية 7.5% وفي بعض الأحيان 8.5%، عند إعادة الخصم، يطبق البنك معدل 04%، وما يزيد عن ذلك يعتبر كإيرادات بالنسبة للوكالة، وبالتالي تعتبر هذه الأخيرة كبديل متاح لإعادة التمويل.

5. الإبداعات من العملاء: يتوفر لدى الوكالة نوعين من الإبداعات: الإبداعات الجارية، والإبداعات لأجل، وباعتبارها أموالا في خزائن الوكالة يمكن استخدامها كبديل لإعادة التمويل بعد دراسة العائد والتكلفة.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

كل ما هو رأس مال، أموال تأتي من السوق المالية، احتياطات، إيداعات لأجل، تستخدم كبداية لاتخاذ القرار تمويل وظيفة منح القروض الاستثمارية، وبمعنى آخر، كل ما هو ثابت في ميزانية الوكالة يستخدم منه حوالي 80% لتمويل هذا النوع من القروض أو القروض متوسطة الاجل، وهذا فقط فيما يخص منح القروض بالسيولة، لأن القروض بالإمضاء مثل الضمانات البنكية تمتاز بعدم وجود تدفق مالي حقيقي، وتتضمنها الحسابات خارج الميزانية، وهذه الأخيرة لا تخضع لرقابة البنك المركزي، لكن في الآونة الأخيرة أصبح لدى هذا الأخير الحق في مراقبة والاطلاع على الحسابات خارج الميزانية.

من خلال كل ما تقدم، يلاحظ أنه تتوفر لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr - مجموعة من البدائل التي يتم على أساسها المفاضلة واتخاذ القرار الرشيد الذي يحقق أكبر قدر من الأهداف والعوائد وبأقل قدر ممكن من التكلفة والخطر، ولعل الهدف الرئيسي من وراء ترشيد قرار إعادة التمويل هو توفير الأموال اللازمة والسيولة لمنح القروض.

في الواقع، وابتداء من سنة 2002 أصبحت كل البنوك التجارية بما فيهم بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr - تعتمد بديل رفع رأس المال الخاص كقرار رشيد لإعادة التمويل، وذلك راجع لوجود فائض في السيولة.

المطلب الثاني: قرار توظيف الأموال

باعتبار أن وظيفة قبول الودائع سواء كانت جارية أو لأجل من الوظائف الرئيسية لنلك الخارجي الجزائري -وكالة جيغل 00048- فقد تتوفر لديه أمولا تشكل عبئا عليه باعتبار سعر الفائدة الذي يترتب على هذا النوع من الوظائف.

وفي إطار العمل على التقليل من عبء تكاليف سعر الفائدة الممنوح، ترتبي الوكالة توظيف تلك الأموال بسعر فائدة كذلك، على أن يكون سعر الفائدة المتحصل عليه من توظيف الأموال أكثر من سعر الفائدة الممنوح للمودعين لضمان استمرار نشاطها.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – تيارت –

وقرار توظيف الأموال هذا يتطلب دراسة معمقة من قبل متخذ القرار من حيث الخطر والعائد والتكلفة، وفي هذا السياق يتوفر امام مدير الوكالة مجموعة من البدائل فيما يخص توظيف الأموال وتتمثل أساسا في:¹

أولا: شراء الأسهم والسندات

باعتبار تواجد مؤسسات تفتح رأس مالها عن طريق البورصة، تتمكن الوكالة من شراء أسهم أو سندات في تلك المؤسسات بمعدل فائدة أو مقابل نسبة من الأرباح، وتخضع الوكالة لدولة في إطار اتخاذ قرار شراء سندات خزينة الدولة، أما فيما يخص الأسهم والسندات في المؤسسات، فيقع اختيار الوكالة عموما على قرار شراء من وراء الأسهم على نسبة معينة من النتيجة الصافية في إطار توزيع الأرباح، في هذه الحالة، يكون العائد مرهون بحالة النتيجة (ربح أو خسارة).

مثال: قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr - منذ سنة 2011 بـ:

أ. شراء أسهم بقيمة 04 مليار دج لفتح رأس مال مؤسسة (SAIDAL)

ب. شراء سندات في مؤسسة (BIOFARM) بقيمة 01 مليار دج.

ج. شراء سندات خزينة الدولة بقيمة 10 مليار دج، جزء منها لمدة ثلاث (03) سنوات بمعدل فائدة قدره 05% والجزء الآخر لمدة خمس (05) سنوات بمعدل فائدة قدره 5.75%.

ثانيا: منح القروض

في إطار منح القروض القصيرة ومتوسطة الأجل بالسيولة، وحسب المبدأ الذي يعرج على أن: كل المودعين أصحاب الحسابات سواء كانت جارية أو لأجل، من المستحيل أن يسحبوا أموالهم وفي أن واحد بأكثر من 20% من إجمالي الودائع.

¹ مقابلة مع أحد موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يوم 2022/05/24.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

وعلى هذا الأساس، يتوفر حوالي 80% من الودائع أمام الوكالة تكون قابلة للتوظيف، وتمنح الوكالة تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف، التنسيق على المخزون للمؤسسات الإنتاجية، حيث يجرر سند لأمر المؤسسة، على أن يكون تاريخ الاستحقاق لمدة قصيرة لا تتعدى الثمانية (08) أشهر. كما يمكن تمويل القروض قصيرة الأجل عن طريق السوق النقدي، أما القروض متوسطة الأجل فيتم تمويلها عن طريق رأس المال والأموال المتأتية من السوق المالية.

يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr- بمنح قروض الاستثمار أكثر من اهتمامه بمنح قروض الاستغلال، وذلك راجع إلى أن كل وديعة لأجل يترتب عنها تكلفة تتمثل في معدل فائدة يدفع للمودع، وعليه، تحرص الوكالة على توظيف هذا النوع من الودائع بالذات للحصول على عوائد متمثلة في سعر فائدة معين تلقاه عن كل توظيف، ويجب الحرص في هذه الحالة على أن يكون سعر الفائدة عن القروض الممنوحة أكبر من سعر الفائدة المترتب عن الإيداعات لضمان استمرار نشاطها بناء على تحقيق العوائد.

المطلب الثالث: قرار منح الائتمان

سنوضح في هذا المطلب قرار منح الائتمان وذلك من خلال سير عملية اتخاذ القرار منح الائتمان، وكذا نتائج التحليل واتخاذ القرار.

أولاً: سير عملية اتخاذ القرار منح الائتمان

بهدف اتخاذ القرار منح القروض، يأخذ بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr- في الحسبان عنصرين مهمين هما:

1. العملاء: تمنح الوكالة الائتمان لنوعين من العملاء:¹

أ. النوع الأول من العملاء: تقوم الوكالة بنشاطات خاصة، هذه النشاطات خاصة، هذه النشاطات مربحة ولها مكانة خاصة في السوق، تقوم الوكالة عن طريق مصحة الزبائن بالقيام بزيارات وتواصل دائم مع هذا

¹ مقابلة مع أحد موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يوم 2022/05/24.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

النوع من العملاء، بهدف جلبهم إلى التعامل مع الوكالة، تقوم هذه الأخيرة بتقديم عرض مغري يرتكز خاصة على: منح معدل فائدة مناسب، القيام بالعمليات الكترونياً، منح القروض في مدة قصيرة، وتحديد القرض في مدة قصيرة كذلك.

ب. النوع الثاني من العملاء: وهو الفئة طالبة القرض، ذات النشاط التنافسي، هذا النوع من العملاء يتقدم إلى وكالة لإقناعها بمنحة القرض، في هذه الحالة، تقوم مختلف اللجان الخاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالدراسة المعمقة وطلب ضمانات عينية كافية لاتخاذ قرار منح الائتمان، سواء بالقبول أو بالرفض.

2. اللجان: تتوفر لجان متعددة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتتحدد اللجنة التي تقوم بدراسة ملف الائتمان حسب قيمة القرض كما يلي:¹

أ. إذا كانت قيمة القرض تتراوح ما بين 01 08 ملايين دج: يتم اتخاذ القرار بشأن هذا القرض على مستوى الوكالة، فبعد الانتهاء من إعداد ودراسة ملف القرض تجتمع لجنة القروض بالوكالة والتي تتكون من: مدير الوكالة (رئيس اللجنة)، نائب المدير، رئيس مصلحة القروض، يدرس الملف، وتقرر اللجنة عن مصير هذا الأخير محل الدراسة إما بالقبول أو بالرفض.

ب. إذا كانت قيمة القرض تتراوح ما بين 08 و18 مليون دج: في هذه الحالة يتم اتخاذ القرار على مستوى المجموعة الجهوية بقسنطينة، وهنا فيه رأيها عن الملف، حيث يكون مدير الوكالة عضواً في اللجنة، وبعد اتخاذها للقرار النهائي يتم إرساله إلى الوكالة.

ج. إذا كانت قيمة القرض تتراوح ما بين 18 و50 مليون دج: يتم اتخاذ القرار على مستوى المديرية المركزية للقروض بحضور مدير الوكالة كعضو في اللجنة، في هذه الحالة، تقوم الوكالة بإرسال الملف متكون من ثلاثة (03) نسخ، إلى المديرية أين يتم التحليل والدراسة، وتؤخذ جميع القرارات السابقة بعين الاعتبار، لكن القرار الأخير والنهائي يعود إلى لجنة القرض بالمديرية المركزية، إما بالرفض أو القبول.

¹ المرجع نفسه.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

د. إذا كانت قيمة القرض تقدر بـ 50 مليون دج فما فوق: هنا يتم اتخاذ القرار على مستوى المديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة أين يكون مدير الوكالة حاضرا كعضو فيها، وفي هذه الحالة تقوم المجموعة الجهوية بإرسال الملف يتضمن ثلاث (03) نسخ كذلك إلى المديرية العامة أين يدرس ويحلل للمرة الأخيرة، وتراعي فيها جميع القرارات السابق، والقرار النهائي يكون للجنة القرض بالمديرية العامة إما الرفض أو القبول.

ثانيا: نتائج التحليل واتخاذ القرار

بعد الدراسة المعمقة لملف طلب القرض والتحليل مكوناته، يكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr - أمام حالتين:¹

1. حالة رفض تقديم القرض: فيها يتم إرجاع الملف إلى الوكالة مع رسالة تبين حالة الرفض مع إيضاح السبب، ثم تقوم الوكالة بإرجاع الملف للعميل طالب القرض وإعلامه بالملاحظة التي يتم على إثرها سبب رفض تمويل المشروع.

2. حالة قبول تقديم القرض: تبعث المجموعة الجهوية بوثيقة إلى الوكالة تسمى رخصة القرض التي تحتوي على بعض المعلومات كحقيقة القرض، مدته، الضمانات، وبعض الشروط الواجب مراعاتها.

¹ مقابلة مع أحد موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يوم 2022/05/24.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت -

خلاصة الفصل:

أثبتت الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr- أن هذه الأخيرة تقوم بنشاطات مختلفة ومعاملات مع العملاء ومع المديرية العامة بالعاصمة، كذلك تتخذ قرارات متعلقة بإعادة التمويل وتوظيف اموالها ومنح الائتمان، وتسهر على أن تكون تلك القرارات رشيدة تحقق أقصى حد من العوائد بأدنى درجة من الخطورة والتكاليف.

ولعل اهم قرار تتخذه الوكالة محل الدراسة هو قرار منح الائتمان باعتبارها نقطة بيع، وتهتم بتعاملاتها مع العملاء وتوليهم كامل الاعتبار حيث تقوم بدراسة معمقة لملفات طلب القروض من الناحية التقنية، ومن الناحية الاقتصادية والمالية كذلك بالاعتماد على القوائم المالية والمعلومات المحاسبية المقدمة في الملف.

رغم أن الوكالة تعاني من بعض النقائص المتمثلة في تخوف المتعاملين الاقتصاديين من اتخاذ قرارات استثمارية، إلا أنها تؤدي مهامها على أحسن وجه وفقا للإمكانيات المتاحة، خاصة وأنها تعتمد التقنيات الحديثة في مجال الإعلام الآلي، مما يسهل التنسيق والتكامل بين البنوك وزيادة فعالية الأداء خاصة فيما يتعلق بدراسة وتحليل ملفات القروض.

خاتمة

اتضح من خلال دراستنا لموضوع "أثر السلوك التمويلي على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية" إذ حاولنا تسليط الضوء على إسهامات جدول التمويل في اتخاذ القرارات المالية، وإبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمتعاملين معها من جهة أخرى.

حيث تكتسب مسألة تمويل المؤسسات أهمية كبيرة في مختلف الدراسات المهمة بالتمويل وذلك نظرا لأهمية البالغة لهذا العنصر الحيوي من أجل استمرار المؤسسة وقدرتها على المنافسة ومواجهة تهديدات المحيط الذي أصبح يتسم بمزيد من العدوانية وسرعة التغيير لذلك يسعى المسير دائما إلى ضمان التمويل اللازم، من خلال تحديد المزيج التمويلي الأمثل الذي يحقق الأهداف المسطرة.

إن عملية اختيار التمويل الأمثل تستوجب تحديد الخيارات المتاحة والتي يمكن تحديدها في اتجاهين: الاتجاه الأول يتمثل في اقتصاد المديونية وهو الاقتصاد القائم على التمويل البنكي وذلك من خلال القروض التي تمنحها أين تحتل البنوك دورا كبيرا في اقتصاديات المديونية، أما الاتجاه الآخر فهو اقتصاد الأسواق المالية من خلال العديد من مصادر التمويل المتاحة في هذا النوع من الاقتصاديات، فعملية اختيار المزيج التمويلي تشكل ما يسمى بالهيكل المالي.

وبالتالي إن تنوع مصادر التمويل تنوع معه تكلفة وشروط كل مصدر مما يضع متخذ القرار أمام مسألة المفاضلة بين المصادر التمويلية المتاحة بطريقة تمكن من تحديد المزيج التمويلي الذي يحقق أهداف المؤسسة هذا المزيج يسمى بالهيكل المالي الأمثل.

1. نتائج الدراسة:

دراسة لهذا البحث توصلنا لمجموعة من النتائج تمثلت في:

- السلوك التمويلي هو الطريقة التي يقوم من خلالها المدير المالي بالبحث واختيار التوليفة المثلى من مختلف المصادر التمويلية المتاحة واستخدامها في تمويل استثمارات المؤسسة من أجل تعظيم قيمتها؛
- تتعدد أنواع التمويل في المؤسسة حيث أن هناك مصادر تمويل داخلية ومصادر تمويل خارجية.

- يلعب المحيط المالي للمؤسسة دورا مهما في نشاط المؤسسة ذلك أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بهذا المحيط، وتنبع أهمية المحيط من حيث انه يعتبر مصدر لمختلف احتياجات المؤسسة التمويلية وخاصة النظام البنكي والأسواق المالية التي تعتبر المصدر الأساسي لحصول المؤسسة على مصادر التمويل اللازمة لاستمرارية نشاطها ونموها وتطورها؛
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الواجبات الرئيسية للإدارة، فالإدارة تواجه وبشكل مستمر مشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات معينة من اجل حلها، وعلى هذا الأساس فإن عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات او مواقف معينة محتملة الوقوع او لتحقيق أهداف مرسومة.

2. إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: السلوك التمويلي هو القرار الذي ينطوي إلى إختبار المصدر أو المصادر الذي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة من أجل تمويل الاستثمار في موجوداتها، **فرضية صحيحة؛** وهذا لأنه الطريقة التي يقوم من خلالها المدير المالي بالبحث وإختيار التوليفة المثلى من مختلف المصادر التمويلية المتاحة استخدامها في تمويل استثمارات المؤسسة من أجل تعظيم قيمتها.

الفرضية الثانية: هناك العديد من مصادر التمويل. **فرضية صحيحة؛** حيث يوجد مصادر تمويل داخلية ومصادر تمويل خارجية.

الفرضية الثالثة: الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها وإختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة. **فرضية صحيحة؛** وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته.

3. آفاق البحث:

- نجاعة إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات.
- أهمية التمويل في نجاح المؤسسات الاقتصادية.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. ابراهيم الأعمش، أسس المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة 01، 1999.
2. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة.
3. إلياس ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل، الأردن، 2006.
4. بوراس أحمد، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008.
5. بوغندو سومية، العبدول ربيعة، محددات الهيكل المالي وأثره على قيمة المنشأة في ظل النظام التقليدي ونظام المشاركة، مدخل مقارن-دراسة تشخيصية للهيكل المالي لعينة من المؤسسات الاقتصادية.
6. جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
7. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2002.
8. دريد كامل آرتسب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، طبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
9. دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
10. الزبيدي حمزة محمود، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. سلسلة الغدارة المثلى، القيادة الإدارية الفعالة، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، بيروت، 2001.
12. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مكتبة الإشعاع، مصر، بدون طبعة، 1997.
13. سمير محمد عبد العزيز، التمويل التاجيري، مكتبة الإشعاع، مصر، 2000.
14. سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مطابع الإشعاع، الاسكندرية، 1997.
15. طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
16. طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
17. طاهر حسن، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، الفصل الثاني مراحل اتخاذ القرار وأنواعه، كلية إدارة الأعمال، 2019.
18. طاهر حسين، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، الفصل الثاني مراحل اتخاذ القرار وأنواعه، كلية غدارة الأعمال، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

19. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السابعة، 2010.
20. عاطف وليد أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
21. عبد الستار مصطفى الصباح، سعود.... العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
22. عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرباقص، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، عمان، 2004.
23. عبد الكريم بوجاردا، أثر اختيار الهيكل المالي على قيمة المؤسسة، دور سياسة التوزيع الأرباح في تحديد القيمة السوقية للسهم.
24. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرسة، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
25. عدنان هاشم السحراني، الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر، عمان، 1997.
26. عدنان هاشم السمراني، الإدارة المالية (المدخل الكمي)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
27. عدنان هاشم السمراني، الإدارة المالية، منهج التحليل الشامل، الجامعة المفتوحة، الطبعة 2، 1997.
28. علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط1، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، 2011.
30. عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2007.
31. فيصل فخري مراد، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، عمان، 1982.
32. قاموس المحيط، المجلد2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط8، 2009.
33. قاوس الصحاح في اللغة والعلوم بيروت، لبنان، 1999.
34. كنجو عبدو كنجو، ابراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
35. لطوفي الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، طبعة 03، 2004.
36. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

37. محمد مفلح عمد، مقدمة الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2006.
38. مصطفى رشي شيخة، اقتصاديات النقود ومصارف المال، الاسكندرية، طبعة 6.
39. ملاح محمود ذباب، إدارة خدمات الرعاية الصحية، ط1، دار الفكر، عمان، 2010.
40. منير محمد شاكر وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
41. موفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار المجدلاوي، عمان، 2010.
42. مؤلف مجهول، نظرية القرارات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، د ط، 2018.
43. نبيل عبد السلام شاكر، الإدارة الفعالة والمشروعات، منهج تنمية القدرات والمهارات، دار النشر، عين الشمس، ط2، 1999.
44. هندي منير ابراهيم، الإدارة المالية، محل تحليلي معاصر، الطبعة 04، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2006.
- ثانيا: الرسائل العلمية
- أ. أطروحات الدكتوراه:
45. محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
46. براق محمد، بورصة القيم المتداولة ودورها في تحقيق التنمية، الجزء الأول، رسالة دكتوراه، دولة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
47. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
48. سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.
49. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

ب. رسائل الماجستير:

50. زغود تبر، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالقطاعين العام والخاص في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009.
51. بن يمينة محمد، معايير اختيار المزيج التمويلي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، تخصص الاقتصاد التطبيقي في الإدارة المالية، سنة 2010-2011.
52. دعاس مصعب، قرار التمويل في إطار محددات الهيكل المالي، رسالة ماجستير ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2011-2012.
53. رفاع رفيع، محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001.
54. اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009.
55. بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007.
56. إسلام فيصل أحمد، أثر الهيكل التمويلي على ربحية الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، كانون الأول، 2011.

ج. مذكرات الماجستير:

57. زياد الدماغ، إطار مقترح لتطوير السياسة التمويلية لدعم عمليات التمويل في المصارف الإسلامية، مذكرة ماستر، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
58. محمد السعيد برماق، عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة، دراسة لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، ورقة، مذكرة ماستر، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016.
59. معمري إلياس، نظام المعلومات كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات، دراسة حالة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير دولي استراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014/2015.

60. شتاع الذوادي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة كمية لشركة مغرب بايب أندستري بالمسيلة للفترة 2010-2016، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد كمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016.
61. آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز، بالوادي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014.
62. سعاد سهام، عمليات اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للألمنيوم + ALGAL المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014.
63. كمال بن زيتون، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التجارية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2017.
64. بن عودة محمد أمين، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرار لدى المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2013.
65. شيماء بولحشيش، صبرينة لباد، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أنموذجا، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2017.
66. رقية نجاري، أساليب اتخاذ القرار في عملية الإنتاج، دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة "متيجي"، بمستغانم، مذكرة ماستر، تخصص تقنيات كمية مطبقة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، د.ت.

ثالثا: المجالات العلمية

67. نور الدين محرز، أثر السلوك التمويلي على سياسة توزيع الأرباح للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 12، 2012.
68. محمد بوشوشة، سياسة الاستدانة في المؤسسة المفاضلة بين التمويل بالاقتراض البنكي والتمويل السندي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الحاج لخضر، العدد 04، سبتمبر 2012.
69. مفيدة يحياوي، تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 03، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أكتوبر 2002.

70. علاء الدين جبل، هائل أبو رشيد، تقييم تكلفة مصادر التمويل في الشركات الاقتصادية، مجلة البحوث، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 5، 2008.
71. دادن عبد الوهاب، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلة الهيكل المالي، الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث، العدد 4/206، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
72. ساسي هادف نجة، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار، ع35، 2014.
73. الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة معارف، ع21، 2016.
74. مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ع13، 2018.
75. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، ع7، 2016.
76. بن شناف منال، محاضرات نظريات اتخاذ القرارات الإدارية، تخصص إدارة عمومية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2021/2020.

رابعاً: المحاضرات

خامساً: المراجع باللغة أجنبية

77. Vernimmen pierre, *politique financiers de l'entreprise, encyclopidie de gestion, tome 03, Economica, paris, 1989, p 2140.*
78. George depallens, *Gestion financiere de l'entreprise, 9 eme édition, sirey, 1987.*
79. Aswath, amodva, *Finance d'entreprise, de Boech, Bruscelles, 2004, p 03.*
80. Modigliani, Fand Miller, M : *the cost of capital corporation finance and the theory of investement, American Economic Revieu, Vol 48, p 268.*
81. Boss & Westorfield, *fundamentals of cporate financial, Mcgraw-Hill Americans : New York, 2009.*
82. Subramamian & paramasivan, *financial Management, New York, Age international (p) limited: New Delhi, 2009.*
83. Myers (1984) & N. Maljul (1984), *Corporate financing and investament pecisions when firms Have information that inrestors do not have journal of financial economics, vol 13, N°2.*
84. Myers (1984), *the capital structure puzzle, journal of finance, Vol, 39, N°3.*

85. Phillipe grand, elion jani, peterniants et dvmamique de la structure du capital des entreprises suisses: une etude empiriques, cahier de recherche, Avril 2001.

86. Asma trabelesi, les determinants de la structure du capital et les particularités du financement dans les PME: une etude sur données francaises, thèse de doctorat en sciences de gestion, université paris lx dauphine edogest, 2006.

87. Eric Molay; la structure financiere du capital: test empiriques sur le Marché français, finance, controle strategic, volume 8, N°4, Decembre 2005.

سادسا: المواقع الإلكترونية

88. www.badr bank.dz

ملخص

تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية عند اتخاذ قراراتها الإدارية والمالية إذ يعتبر الهيكل التمويلي ذاته أحد هذه العوامل، ذلك لأن الجانب المالي له الأثر الكبير في توجيه قرارات مسيري المؤسسة خاصة القرارات المالية التي تخص جانب الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح، وتعد مسألة التمويل من بين أعقد المشكلات التي تواجه تنمية وتطوير المؤسسة الاقتصادية ذلك لأنها تنتمي إلى بيئة كثيرة التقلب نتيجة تطور المعلومات وأساليب جمعها وتوفر مصادر تمويل عديدة، فتجد صعوبة في تحديد الهيكل التمويلي الأمثل الذي يتشكل من مزج مصادر التمويل المتاحة، والذي يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: السلوك التمويلي، إتخاذ القرارات، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

Absract

The economic institution is affected by many internal and external factors when making its administrative and financial decisions, as the financing structure itself is one of these factors, because the financial aspect has a great impact in directing the decisions of the managers of the institution, especially financial decisions related to the aspect of investment, financing and distribution of profits, and the issue of financing is one of Among the most complex problems facing the development and development of the economic enterprise, because it belongs to a highly volatile environment as a result of the development of information and methods of collecting it and the availability of many sources of funding, so you find it difficult to determine the optimal financing structure that is formed from the combination of available funding sources, which is affected by the internal and external factors of the institution.

Keywords: Financing behavior, Decision-making, The Bank of Agriculture and Rural Development.