

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
فرع علوم التسيير  
تخصص إدارة مالية

الموضوع:

دور الإدارة المالية في نجاح إستراتيجية المؤسسة  
دراسة ميدانية في مؤسسة مروة السنابل  
بسدراة

تحت إشراف الأستاذة:  
لراري ليلي

من إعداد الطالبين:  
- الصيفي زينة  
- ماضي نعيمة

السنة الجامعية: 2012-2013

## فهرس المحتويات

مقدمة عامة.....أ-د

### الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة المالية و الإستراتيجية

تمهيد.....5

I-1- ماهية الإدارة المالية.....6

I-1- مفهوم الإدارة المالية و تطورها التاريخي

.....6

I-1-2- أهداف الإدارة المالية.....8

I-1-3- وظائف الإدارة المالية.....10

I-1-4- مجالات الإدارة المالية وعلاقتها بالوظائف

الأخرى.....13

I-2- المدير المالي.....15

I-2-1- مواصفات المدير المالي.....15

I-2-2- موقع المدير المالي في المؤسسة.....16

I-2-3- أدوار المدير المالي.....18

I-2-4- سلطات المدير المالي.....21

I-3- ماهية الإستراتيجية.....21

I-3-1- مفهوم الإستراتيجية.....22

I-3-2- مستويات الإستراتيجية و أنواعها.....22

I-3-3- مراحل الإستراتيجية.....27

I-3-4- مظاهر النجاح الإستراتيجي.....28

خلاصة الفصل.....31

### الفصل الثاني: علاقة الإدارة المالية بالنجاح الإستراتيجي

تمهيد.....32

II -1- مساهمة الإدارة المالية في تمويل الإستراتيجية.....33

II -1-1- التطابق بين الإستراتيجية المالية و الإستراتيجية العامة.....31

II-1-2- مساهمة المدير المالي في التخطيط الإستراتيجي.....34

II-1-3- آليات مساهمة الإدارة المالية في التمويل.....35

II -2- مساهمة الإدارة المالية في النمو و البقاء.....40

II -2-1- مفهوم الاستثمار.....41

II -2-2- مبادئ الاستثمار.....41

II -2-3- قرار الاستثمار.....42

II -2-4- خطوات اتخاذ قرار الاستثمار.....43

II -3- مساهمة الإدارة المالية في متابعة ومراقبة الإستراتيجية.....45

II -3-1- مفهوم الرقابة المالية.....45

II -3-2- أهداف الرقابة المالية.....45

II -3-3- مستويات الرقابة المالية.....46

II -3-4- أنواع الرقابة المالية و أدواتها.....47

II -4- مساهمة الإدارة المالية في التكيف المالي.....50

II -4-1- مفهوم التنبؤ المالي.....50

II -4-2- أساليب مفهوم التنبؤ المالي.....50

55.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة مروة السنابل

تمهيد.....56

III -1- بطاقة تعريف مؤسسة مروة السنابل.....57

III -1-1- نشأة المؤسسة.....57

- III-1-2 - أهداف المؤسسة:.....57
- III-1-3 - تقديم الهيكل التنظيمي و تحليله .....58
- III-2-2 - إستراتيجية المؤسسة و مؤشرات نجاحها .....60
- III-1-2-1 - الإستراتيجية في مؤسسة مروة السنابل.....61
- III-2-2-2 - مؤشرات نجاح مؤسسة مروة السنابل .....62
- III-3-3 - دور المدير المالي في تحقيق نجاح مؤسسة مروة السنابل.....62
- III-1-3-1 - أدوار المدير المالي.....62
- III-2-3-2 - مساهمة المدير المالي في تحقيق نجاح مؤسسة مروة السنابل.....63
- 67..... خلاصة الفصل
- 68..... خاتمة عامة
- قائمة المراجع
- الملاحق
- قائمة الأشكال
- قائمة الجداول

## مقدمة عامة

تهدف المؤسسة أساسا إلى النمو و البقاء، و لتحقيق ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار و الوظائف داخل المؤسسة بصفة متكاملة. تفرض الأهداف السابقة تبني إستراتيجية تتصف بالفعالية و الكفاءة. لا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا بوجود الوظيفة المالية التي تعتبر العصب الأساسي للمؤسسة و التي تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة و ثروة الملاك.

تعتبر الإستراتيجية الطريقة المتبعة لتحقيق غايات المؤسسة، و يتوقف نجاحها على قدرة هذه الأخيرة على التكيف و النمو و البقاء ، فالتفكير في إستراتيجية المؤسسة دون التفكير في إستراتيجيتها المالية و صفة سريعة لكارثة محققة، لذا على المؤسسة أن يكون لها فهم عميق في الإدارة المالية التي تركز على الاختيار الأمثل لمصادر التمويل بالدرجة الأولى، ثم الحصول على الأموال بالدرجة الثانية من أجل توظيفها و استثمارها بشكل يسمح لها بتوسيع نشاطها و نموها، إضافة إلى تصديها لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي.

و من هنا تبرز أهمية و مكانة الإدارة المالية و التي تعتبر وظيفة حيوية و فعالة داخل المؤسسة، فبدون أموال ليس هناك ممارسة للأنشطة و من ثم ليس هناك تطور و استمرار للمؤسسة بل زوالها و اندثارها.

## الإشكالية

تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق النجاح في إستراتيجياتها باستمرار، لبناء مركز تنافسي متميز يضمن لها النمو و البقاء في ظل البيئة التي تعمل فيها ، و التي لا تتم إلا في ظل عمليات الإدارة المالية و قرارات المدير المالي الناجح . و عليه نطرح إشكالية بحثنا:

### ما مدى مساهمة الإدارة المالية في نجاح إستراتيجية المؤسسة؟

- و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات سنحاول الإجابة عنها :
- هل نجاح المؤسسة راجع إلى اختيار المدير المالي لطريقة تمويل للإستراتيجية ؟
- ما مدى مساهمة الإدارة المالية في بقاء المؤسسة و نموها ؟
- هل تساهم الرقابة المالية في الرقابة الإستراتيجية؟
- هل نجاح الإستراتيجية مرهون بقدرتها على التكيف المالي مع المتغيرات البيئية ؟
- هل تساهم الإدارة المالية في نجاح إستراتيجية مؤسسة مروة السنابل ؟

## الفرضيات

لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية:



- نجاح المؤسسة يعود إلى اختيار المدير المالي لطريقة تمويل للإستراتيجية.
- بقاء المؤسسة و نموها راجع إلى قدرة الإدارة المالية على الاستثمار.
- تلعب الرقابة المالية دور هاماً في الرقابة على إستراتيجية المؤسسة.
- نجاح المؤسسة متوقف على قدرتها على التكيف المالي مع المتغيرات البيئية.
- تساهم الإدارة المالية في نجاح إستراتيجية مؤسسة مروة السنابل .

## أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:

- المساهمة في إثراء النقاش الحاصل حول الدور الذي تلعبه الإدارة المالية في نجاح المؤسسة و ذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة مروة السنابل؛
- القرار المالي يمثل الرهان الكفيل للمؤسسة لضمان نموها و بقائها و استمرارها في المستقبل؛
- كما تكمن أهمية الموضوع في الإطلاع العملي على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة مروة السنابل .

## أهداف البحث

- ترمي الدراسة إلى الوصول إلى عدة أهداف منها :
- محاولة إعطاء نظرة شاملة و دقيقة لمختلف المفاهيم المتعلقة بالوظيفة المالية.
- إبراز دور المدير المالي من خلال مشاركته في التخطيط الإستراتيجي.
- إثبات أن نمو المؤسسة و بقائها مرتبط بالإدارة المالية.
- التعرف على قدرة المؤسسة على تمويل الإستراتيجية العامة من خلال الإستراتيجية المالية .
- اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيفسر عليها البحث و التي من شأنها أن توضح دور الإدارة المالية في نجاح الإستراتيجية و بالتالي نجاح المؤسسة.
- التعرف على الوضع الراهن للوظيفة المالية في مؤسسة مروة السنابل.
- إثراء الساحة البحثية عموماً و المكتبة خصوصاً بهذا النوع من البحوث التي تتخصص في الإدارة المالية.
- نطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث و الدراسات المتعلقة بالإدارة المالية ، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الطلاب و الدارسين منطلق لإجراء المزيد من البحوث و التي تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا.



## أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع بناء على عدة اعتبارات أهمها:

- إن الموضوع المختار ذو صيغة مالية و من ثم فهو يتعلق بنوع التخصص العلمي الذي ندرسه .
- معالجة موضوع جديد لم يتم التطرق إليه، و ذلك من خلال تجميع دراسات سابقة كانت بشكل منفصل في دراسة واحدة، و قد تم الاجتهاد من أجل إيجاد العلاقة بين الإدارة المالية و النجاح الإستراتيجي.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع نظريا و محاولة تطبيقه و إسقاطه على أرض الواقع.
- إن جدية الموضوع تعتبر من أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختياره، إضافة إلى النقص الملحوظ في الدراسات و البحوث العلمية التي تتطرق إليه.

## صعوبات البحث

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات في إتمام هذا البحث من بينها ما يلي :

- كثرة البحوث و الدروس المقررة و ضيق الوقت.
- قلة المراجع التي تتناول الموضوع بشكل مفصل ،مما أدى إلى طول فترة الإطلاع من أجل رصد لبنة الموضوع.
- المقابلة بالرفض من قبل العديد من المؤسسات التي توجهنا إليها من أجل القيام بدراسة ميدانية، و التي أردنا إضافتها من أجل إثراء الموضوع، لأنه يتطلب دراسة مقارنة للعديد من المؤسسات الجزائرية حتى تبرز بوضوح العلاقة بين الإدارة المالية و النجاح الإستراتيجي.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة حول الموضوع لتعلقه بالجانب المالي .

## المنهج و الأدوات المستخدمة في البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات صحة الفرضيات من عدمها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجانب النظري حيث يتجلى الجانب الوصفي في تجميعنا و شرحنا لعناصر بحثنا ، أما المنهج التحليلي فيظهر من خلال قيامنا بتحليلات و استنتاجات لبعض العناصر الأساسية في بحثنا، في حين اعتمدنا على منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة.

أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي: المسح المكتبي و ذلك من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع البحث، و اعتمدنا في ذلك على عدة مراجع تراوحت بين الكتب باللغة العربية و الفرنسية بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية و رسائل الماجستير، أما

عن أدوات الدراسة الميدانية فلقد اعتمدنا على المقابلة. حيث تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات و المعلومات.

## هيكلة البحث

مما سبق و للإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث، و ما ارتبط بها من فرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول رئيسية من أجل الإلمام بمختلف جوانبه.

حيث تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الإدارة المالية و الإستراتيجية ، و ذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الإدارة المالية و أهدافها مع إبراز أهم وظائفها و مجالاتها بالإضافة إلى التطرق للمدير المالي و أدواره، كما تعرضنا في هذا الفصل إلى الإستراتيجية و ذلك من خلال التطرق إلى مفهومها و إبراز أهم مستوياتها و عرض مظاهر نجاحها .

أما الفصل الثاني فجاء ليبرز علاقة الإدارة المالية بالنجاح الإستراتيجي، حيث تم افتتاحه بالحديث عن مساهمة الإدارة المالية في تمويل الإستراتيجية، لننتقل إلى الحديث عن مساهمتها في النمو و البقاء إضافة إلى التطرق إلى مساهمتها في متابعة و مراقبة الإستراتيجية، لنعرض في الأخير مدى مساهمتها في خلق التكيف المالي.

أما الفصل الثالث و الأخير فكان عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة مروة السنابل، حيث استهلينا الفصل بلمحة عن هذه المؤسسة و أهدافها ، و من ثم تعرضنا إلى إستراتيجية المؤسسة و مؤشرات نجاحها، و في الأخير أبرزنا مساهمة المدير المالي في تحقيق نجاح مؤسسة مروة السنابل.

و قد تم إنهاء البحث بخاتمة طرحت فيها أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات.



### تمهيد

يتطلب تحقيق المؤسسة لأهدافها دراسات معمقة و تقنيات متطورة لمواجهة التطورات الاقتصادية و يتمحور هذا كله حول الإدارة المالية التي تعتبر الدعامة الأساسية في وقتنا الحالي، فهي بمثابة القلب في الجسد، فكما يقوم القلب بتنظيم حركة الدم في الجسد يقوم المال بتنظيم حركة المؤسسة .

إن أهمية و دور الإدارة المالية جعلها من الوظائف الأساسية في المؤسسة، فهي تقوم بإدارة الجانب المالي الذي يقع تحت مسؤولية المدير المالي، و الذي يشارك في اتخاذ القرارات لأن له سلطات و مسؤوليات تؤهله لذلك. و يسعى المدير المالي دائما لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل الإستراتيجية التي تعتمدها، حيث تعتبر هذه الأخيرة الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيفية تحقيق المؤسسة لغاياتها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا و تقليل ما تواجهه من صعوبات.

### I-1- ماهية الإدارة المالية

لم تعد الإدارة المالية تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة و نشاطها الاقتصادي فحسب. إنما اتسع هدفها إلى تنظيم مجرى الأموال و التخطيط لها و

الرقابة عليها، و وضع القرارات الإدارية لاختيار البديل المناسب الذي يحقق أهداف المؤسسة.

### I-1-1- مفهوم الإدارة المالية و تطورها التاريخي

عرفت الإدارة المالية عدة تطورات حيث انتقلت من مجرد وظيفة تختص بإجراء تدبير الموارد المالية اللازمة إلى وظيفة تقوم بعملية التخطيط المالي و الرقابة و إدارة عمليات الاستثمار و التمويل.

#### I-1-1-1- مفهوم الإدارة المالية

اختلفت تعاريف الإدارة المالية باختلاف الكتاب و المفكرين و ذلك حسب اتجاهاتهم الفكرية و آرائهم. فمنهم من عرفها بأنها « عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد، الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها و مواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها». <sup>1</sup> في حين ينظر لها البعض على أنها « إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل على تنظيم مجرى الأموال فيها و تخطيطه و الرقابة عليه و التحفيز المالي لأفراد المؤسسة». <sup>2</sup> فهي « تلك الإدارة التي تختص بتدبير الأموال اللازمة و بالقدر الملائم و في الوقت المناسب و من أفضل المصادر المتاحة بأقل تكاليف ممكنة، ثم استخدام هذه الأموال لتحقيق أهداف المؤسسة». <sup>3</sup>

#### I-1-1-2- التطور التاريخي للإدارة المالية

تطور مفهوم الإدارة المالية خلال العقود الأخرين تطورا ملحوظا، و لقد كان هذا التطور من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات ، و ذلك كنتيجة طبيعية لمجموعة من التطورات التي مر بها الفكر في الإدارة المالية. و لقد أجمع الباحثون على أنها مرت منذ نشوئها و حتى الآن بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي: <sup>4</sup>

#### المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

سادت هذه المرحلة في القرن التاسع عشر، حيث كانت الإدارة المالية آنذاك فرعا من فروع الاقتصاد و كانت التقارير المالية تعد من قبل المحاسبة المالية، و هي أشبه ما تكون عقيمة نظرا لعدم احتوائها على معلومات تحليلية متنوعة.

#### المرحلة الثانية: مرحلة بداية القرن العشرين

<sup>1</sup> عبد الستار مصطفى الصياح و سعود العامري، " الإدارة المالية"، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007، ص14.

<sup>2</sup> عبد الحليم كراجه و آخرون، " الإدارة والتحليل المالي"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص14.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص. 14

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص422.

اهتمت الإدارة المالية في هذه المرحلة بكيفية الحصول على الأموال من المصادر الخارجية بعد أن تحولت الشركات من شركات الأفراد إلى شركات الأشخاص، ثم إلى شركات المساهمة أو شركات الأموال خلال الثورة الصناعية و ظهور التكنولوجيا و المؤسسات الصناعية الكبرى. إذ أن الإدارة المالية في هذه المرحلة ركزت على جمع الأموال و استثمارها و خدمة التطور و التنمية في المؤسسات و الاستفادة أقصى ما يمكن من مفهوم الإنتاج الواسع.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة الثلاثينات من القرن العشرين

انصب اهتمام الإدارة المالية حول تأمين وسائل ضمان حقوق المؤسسات و المتعاملين معها من خلال سيطرة الناحية القانونية على إدارة المؤسسات، و زيادة الاهتمام بالقوائم المالية و نشر البيانات حول الهيكل المالي أو التمويل بسبب فشل الكثير من المؤسسات خلال الأزمات الاقتصادية ، بداية بأزمة 1929 م و انتهاء بالحرب العالمية الثانية عام 1939 م.

#### المرحلة الرابعة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية و امتدادا إلى الخمسينات:

زاد اهتمام الإدارة المالية بالنواحي التحليلية للقوائم المالية و دراسة الهياكل التمويلية العامة ، بغية استخدام التخطيط المالي و الرقابة لمساعدة الإدارة للنهوض بمهامها، و ذلك لندرة العناصر المالية أو الأموال من جهة و الحاجة المتزايدة للدخول في مختلف الأنشطة الاقتصادية من جهة أخرى.

#### المرحلة الخامسة: مرحلة الستينات:

برز اهتمام الإدارة المالية في هذه المرحلة بالتخطيط للاستثمارات طويلة الأجل و إعداد الموازنات التقديرية، و ذلك من خلال إعداد سلسلة من الموازنات التخطيطية للمبيعات و الإنتاج و التكاليف، بغية تعزيز القوائم المالية الفعلية و التقديرية و تعديل الأسعار و زيادة الإنتاجية و الربحية، و قد استخدمت في هذه المرحلة أساليب بحوث العمليات و الطرق الرياضية و الإحصائية لغرض الحصول على معلومات أكثر دقة تستخدم في صنع القرارات الإدارية.

#### المرحلة السادسة: مرحلة السبعينات

يرتكز اهتمام الإدارة المالية على دراسات تكلفة رأس المال و تنويع المحفظة المالية (ملف خاص بالأسهم و السندات) .

#### المرحلة السابعة: مرحلة الثمانينات

تميزت هذه المرحلة بصناعة المعلومات و خدمة القرارات الإدارية، و قد ظهرت مدرسة النظم التي ترى أن نظم المعلومات التي تقدمها الإدارة المالية في السنوات الأخيرة تعد التعبير الحقيقي عنها. و بتعبير آخر هناك نماذج معدة بطرق رياضية و مبرمجة على

الحاسبات الإلكترونية جاهزة لكي تباع، و من ثم تستخدم من قبل المؤسسات التي تعاني من صعوبات في الإدارة المالية و الاقتصادية و نواحي أخرى من نشاطاتها.

### المرحلة الثامنة: سنة 1985

أخذت الإدارة الإستراتيجية تلعب دورا هاما في المؤسسات، و أصبحت الإدارة المالية إحدى الإستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة.

### المرحلة التاسعة: من 1990 إلى يومنا هذا

لعبت الإدارة المالية دورا هاما حيث أصبح التركيز على نقل الأموال عبر الدول و الاستثمار العالمي سببا في كسر الحواجز بين دول العالم. إذ أصبح العالم سوقا موحدة مما أدى إلى ظهور العولمة و اقتصاد السوق و الخصوصية و الاتفاقيات الدولية التي يراها البنك الدولي و منظمة التجارة العالمية، و يتوقع في العشرين سنة القادمة أن يتم التركيز على التغيير في البيئة و أثر ذلك على كفاءة الإدارة المالية.<sup>1</sup>

### I-1-2- أهداف الإدارة المالية

تستمد الإدارة المالية في المؤسسة أهدافها من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها، فالهدف الأساسي لأي مؤسسة هو البقاء و النمو و الاستمرار و الازدهار، و لكي تحقق هذا الهدف تسعى إلى تحقيق أهداف مساندة أخرى لتحقيق الهدف الأساسي، و لقد أجمع المختصون في هذا المجال على أن أهداف الإدارة المالية تتمثل فيما يلي:

### I-1-2-1- هدف تعظيم الربح

يعتبر هدف تعظيم الربح من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و لهذا فقد ارتبط هذا الهدف مع الملاك ارتباطا وثيقا مما ساعد على اعتباره محوراً لأهداف الإدارة المالية. و بالتالي لجملة قراراتها سواء تلك المتعلقة بالاستثمار أو بالتمويل، إذ يكون المسعى دائما في تكبيف تلك القرارات بما يتلاءم و الرغبة في تعظيم الأرباح داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

يمثل الربح المبرر الأساسي لاستمرارية أي مؤسسة تهدف لتحقيق الربح، كما يمثل مؤشراً مهما لتقييم النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى أنه مصدر من مصادر التمويل الداخلية. و بالرغم من ذلك إلا أنه توجه إليه بعض الانتقادات تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- عدم وضوح النظرة إلى الأرباح: و ذلك لأن مفهوم الأرباح واسع، فهناك الربح من وجهة نظر الاقتصاد بمعنى الفائض و من وجهة نظر المحاسبة تعني الزيادة في الإيرادات عن النفقات، كما أن هناك أرباح موزعة و أخرى محتجزة و الربح على المدى الطويل و القصير.

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص13

<sup>2</sup> دريد كمال آل شبيب، " مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج، عمان، ط2006، ص1، ص20.

<sup>3</sup> حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، "الإدارة المالية الحديثة"، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1998، ص1، ص24.

- عدم الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن: إن المقصود بعامل الزمن هو القيمة الزمنية للنقود، بمعنى أن تعظيم الربح كهدف لا يأخذ بعين الاعتبار التوقيت الزمني للتدفقات النقدية الداخلة، و التي يتوقع تحقيقها بعد أخذ قرارات استثمارية معينة.

- إهمال عنصر المخاطرة: يتجاهل هدف تعظيم الأرباح المخاطر المصاحبة للتدفقات النقدية الناتجة عن المشروع. و المخاطر تعني التباين بين العوائد الفعلية و العوائد المتوقعة و تزداد المخاطرة كلما ازداد هذا التباين.<sup>1</sup>

### I-1-2-2- هدف تعظيم الثروة

يقصد بها تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة أو تعظيم ثروة الملاك، و يعتبر هذا الهدف كإستراتيجية لسببين أساسيين هما:<sup>2</sup>

1- تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك بإقرار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية. و هنا المدير المالي يعمل في ظروف عدم التأكد و لذلك فهو يقارن بين العائد و الخطر، و يمكن بناء استراتيجيات تهدف إلى تعظيم ثروة الملاك في ظل المستوى المقبول من المخاطر.

2- إن الملاك يعطون أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنتظمة التي يحصلون عليها بغض النظر عن حجمها. لذلك تعمل معظم المؤسسات في ظل افتراض أن سياسة التوزيعات لها تأثير في جذب مستثمرين جدد، بالإضافة إلى المعرفة بسياسة المؤسسة و مدى استقرارها. و عليه فمن الأفضل أن تتم عملية تعظيم الثروة في الأجل الطويل بدلا من زيادة الأرباح في الأجل القصير و قد يكون تعظيم الربح جزء من إستراتيجية تعظيم الثروة.

### I-1-2-3- تحقيق سيولة ملائمة

تهدف الإدارة المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، و للتوصل إلى ذلك لا بد من تحقيق هدفين فرعيين هما: السيولة و الربحية. إذ تعرف السيولة على أنها قدرة المؤسسة على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة و بدون خسائر، من خلال الحصول على الإيرادات. أما الربحية فتعرف على أنها العائد الدوري الذي تحصل عليه المؤسسة نتيجة الاستثمار، و يعد أحد المؤشرات المهمة للحكم على مدى كفاءة المؤسسة و مدى إستمراريتها. فالسيولة و الربحية هدفان متلازمان لكنهما متعارضان حيث أن تحقق أحدهما سيكون على حساب التضحية بشيء من الآخر.

و يجب على المدير المالي أن يوفر السيولة الكافية و الملائمة للمؤسسة بمقابلة الالتزامات المالية التي عليها دفعها في مواعيدها، حتى لا تتعرض إلى عسر مالي سواء فني أو حقيقي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، " أساسيات الإدارة المالية"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001، ص42.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الهادي، " الإدارة المالية"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص33.

### I-1-3- وظائف الإدارة المالية

تعتبر الإدارة المالية جزء من الإدارة الشاملة للمؤسسة، فهي تعمل على الحصول على الأموال و توظيفها بالشكل الذي يسمح بتعظيم قيمة المؤسسة. و للإدارة المالية وظائف متعددة مهمتها تحقيق أهداف المؤسسة . و هي تختلف باختلاف طبيعة عمل هذه الأخيرة ، حجمها و نشاطها. و لقد أجمع الباحثون على أن وظائف الإدارة المالية متمثلة في الوظائف التالية :

#### I-1-3-1- التنبؤ و التخطيط المالي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة على اعتبار أنه الأساس الذي على ضوئه تتخذ القرارات

الأساسية في المؤسسة ، حيث يعمل المدير المالي على تنسيق العملية التخطيطية.<sup>2</sup>

يساعد التخطيط المالي للمستقبل على تقدير صرف الأموال، مثل تقدير المبيعات و المصاريف التشغيلية و المدفوعات الرأسمالية، و هنا يتجسد دور المدير المالي في الحصول على صورة شاملة لعمليات و نشاط المؤسسة. فهو يهتم أولاً بالخطط طويلة الأجل الخاصة بالتوسع في الأصول الرأسمالية، و هي بطبيعتها تستلزم استثمار مبالغ ضخمة فيها، و على أساس الخطط طويلة الأجل يقوم المدير المالي بتخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسة القصيرة الأجل أو ما يطلق عليه اسم الميزانيات التقديرية، كما يجب على المدير المالي الأخذ في الحسبان صعوبة التنبؤ بالمستقبل، لتدخل عوامل خارجية لا يمكنه التحكم فيها مثل إدخال التطور التكنولوجي للاحتفاظ بمركز المؤسسة.<sup>3</sup>

#### I-1-3-2- التمويل

يعرف التمويل بأنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل، أي تحديد الشكل المناسب للتمويل. و عندما تحدد الإدارة المالية المصدر الذي ستلجأ إليه لتمويل احتياجاتها عليها أن تراعي الملائمة بين طبيعة المصدر و طبيعة الاستخدام ، و من ثم الموازنة بين التكلفة و خطر عدم المقدرة على دفع تلك الالتزامات و ارتباطها بالفترة الزمنية.<sup>4</sup>

و تتمحور المشكلة الرئيسية في هذا المجال في الحصول على خليط من أنواع التمويل الذي يتناسب أكثر من غيره مع الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة. فأنواع التمويل التي تلقى قبولا أكثر من غيرها نظرا لانخفاض تكلفتها تنطوي في نفس الوقت على التزامات

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي و آخرون، "الإدارة و التحليل المالي"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص30.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>3</sup> هيثم محمد الزغبي، "الإدارة و التحليل المالي"، دار الفكر للطباعة عمان، الأردن، 2000، ص23.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص24.

ثابتة، لذلك عند اختيار أنواع التمويل المناسبة يجب دراسة الحالة المتوقعة لهذه المصادر التمويلية، ثم ربطها مع الحالة المالية المتوقعة للمؤسسة بعد فترة زمنية مقبلة.<sup>1</sup>

### I-3-3-1-3- الاستثمار

يعرف الاستثمار بأنه توظيف و استخدام الموجودات المتاحة في المؤسسة أي إدارة الأصول، و هو التأكد من أن الموارد المالية المتاحة قد وجهت لأفضل استخدام مالي و اقتصادي داخل المؤسسة، لتحقيق أكبر المنافع الممكنة. و هناك نوعين من الاستثمار:<sup>2</sup>

**1- الاستثمار في الموجودات المتداولة:** و تسمى أيضا بالاستثمارات قصيرة الأجل و تتميز عن غيرها بسرعة تحويلها إلى نقدية، و تتكون هذه الاستثمارات من النقد الجاهز، أوراق القبض، الذمم و البضاعة في المخازن.

**2- الاستثمار في الموجودات الثابتة:** أو ما يعرف بالاستثمار في الموجودات طويلة الأجل أو الموجودات الرأسمالية و التي يعطي الاستثمار فيها عائدا على مدى سنوات في المستقبل، و المعروف عنها أنها صعبة التحويل إلى نقدية في الوقت المناسب و بالقيمة المرغوبة.

### I-3-3-1-4- الرقابة المالية

تتمثل وظيفة الرقابة المالية في تقييم أداء المؤسسة بمقارنة الأداء المحقق مع الخطط الموضوعة لمعرفة الصعوبات التي تعترض هذه الخطط، و حلها و معالجة الانحرافات و تصحيحها، لذلك على المدير المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية، يمكنه من مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة بواسطة تقارير الأداء التي تمكنه من اكتشاف الانحرافات، و بالتالي البحث عن أسباب حدوثها و معالجتها . و عادة ما تكون الرقابة المالية من مسؤولية المراقب المالي و الذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات، و في معظم المؤسسات يكون المراقب المالي مسؤولا أمام المدير المالي.<sup>3</sup>

### I-3-3-1-5- وظيفة توزيع الأرباح

ترتبط سياسات توزيع الأرباح على المساهمين بتلك القرارات التي يتخذها المدير المالي أو مجلس الإدارة للمؤسسة، فإما أن توزع هذه الأرباح كاملة على المساهمين أو جزء منها فقط، في حين الجزء الباقي يحتجز لصالح المؤسسة، و يكون ذلك حسب الوضع المالي أو الاقتصادي لها، و تتمثل سياسات توزيع الحصص أو توزيع الأرباح فيما يلي:<sup>4</sup>

- توزيع الأرباح على المساهمين.

<sup>1</sup> محمد على العامري، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص16.

<sup>2</sup> علي عباس، " الإدارة المالية"، دار مكتب الرائد العلمية، الأردن، ط1، 2002، ص26.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>4</sup> عبد الستار مصطفى الصياح و سعود العامري، مرجع سبق ذكره، ص25.



- توزيع جزء من الأرباح و احتجاز الجزء الآخر.
- احتجاز كل الأرباح لغرض التمويل الذاتي.

### I-1-3-6- مواجهة مشكلات خاصة

تعتبر الوظائف السابقة ووظائف دورية متكررة و دائمة للإدارة المالية و للمدير المالي، لكن قد يواجه المدير المالي من وقت لآخر مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة غير متكررة و قد لا تحدث خلال حياة للمؤسسة. و من بين هذه المشاكل: الإفلاس، العسر المالي، إعادة التنظيم، الاندماج، الفشل، التصفية.<sup>1</sup>

### I-1-4- مجالات الإدارة المالية وعلاقتها بالوظائف الأخرى

تعتبر الإدارة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فهي المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرارات و كذا السياسات المالية الخاصة بها، و قد تطورت هذه الوظيفة و اتسعت أهدافها باتساع النشاط الاقتصادي و التكنولوجيا، و التقت مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى بحيث أصبحت إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة و تعددت مجالاتها .

### I-1-4-1- مجالات الإدارة المالية

يتطور دور الإدارة المالية في المؤسسة بشكل دائم ، و هو بذلك يتلاءم مع ما يستجد من أفكار و أساليب حديثة في مجالات استخدامها، إذ أصبحت تلعب دورا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المالية التي تخص كيفية استغلال و تسيير الموارد المالية. و لقد أجمع الباحثون على أن للإدارة المالية مجالات عديدة يمكن تقسيمها إلى:<sup>2</sup>

**1- الإدارة المالية العامة:** تعرف المالية العامة بأنها العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة و الإيرادات العامة للدولة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية للدولة، أي أن الإدارة المالية العامة تبحث عن النواحي المالية للقطاع العام من حيث مصادر الأموال العامة و الإيرادات العامة و استخداماتها.

**2- الإدارة المالية الخاصة:** تهتم الإدارة المالية الخاصة بالقرارات المتعلقة بحيازة الأصول و الأنشطة التي ستقوم المؤسسة بممارستها. كما تهتم بإدارة النقد و توفير التمويل اللازم لتمكين المؤسسة من القيام بأنشطتها، أي أنها تهتم بالتخطيط المالي و دراسة مصادر الأموال و استخداماتها في المؤسسات التي تعمل في القطاع الخاص.

<sup>1</sup> عدنان تابه النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

<sup>2</sup> عليان الشريف و آخرون، "الإدارة و التحليل المالي"، دار البركة للنشر، عمان، 2007، ص15.



3- الإدارة المالية الشخصية: هو موضوع حديث نسبياً يبحث في النواحي المالية للأسر و الأفراد من حيث مصادر التمويل و كيفية انفاقها و استثمارها و التخطيط لها، و يعالج في هذا المجال مواضيع الضرائب و التأمين الصحي و تأمين الممتلكات و التخطيط لتقاعد الأفراد.<sup>1</sup>

#### I-1-4-2- علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى

لم تأتي الإدارة المالية من فراغ بل هي مرتبطة بعلوم و اختصاصات أخرى تستخدم في عملية اتخاذ القرار المالي، و مما لاشك فيه أن المدير المالي يقوم بأداء مهامه مستعيناً بمجالات المعرفة المختلفة و المتمثلة فيما يلي:

1- المحاسبة: ترتبط الإدارة المالية ارتباطاً كبيراً بالمحاسبة، مما أدى إلى الخلط بينهما لاشتراكهما في نفس التقارير المالية و نفس المصطلحات، لكن الصحيح أن المحاسبة تهتم بجمع البيانات، في حين أن الإدارة المالية يتعلق اهتمامها بتحليل هذه البيانات لاتخاذ القرار، فالمحاسب يتولى إعداد الميزانيات و قوائم الدخل، أما المدير المالي فيركز على التدفقات النقدية و على المعلومات المحاسبية.<sup>2</sup>

2- العلوم الاقتصادية: تعتمد الوظيفة المالية اعتماداً كبيراً على النظرية الاقتصادية سواء كانت على المستوى الكلي أو الجزئي. إذ يعرف الاقتصاد الكلي بأنه فرع من فروع علم الاقتصاد، يدرس اقتصاد الدولة بمجمله بدلاً عن القطاعات المنفردة الموجودة فيها، كالتقلبات الاقتصادية و مستويات الدخل الوطني و العمالة و تحليل السياسة الاقتصادية.<sup>3</sup>

و تعتمد الإدارة المالية على الاقتصاد الكلي في اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالتمويل و معرفة المشكلة الاقتصادية كالتضخم؛ أما الاقتصاد الجزئي فيركز على قطاع منفرد من الاقتصاد، و يبحث في التأثيرات المتعلقة بذلك القطاع بكثير من التفصيل. و قد يتكون هذا القطاع من مجموعة من المستهلكين، أو من مؤسسة معينة أو من سلعة من السلع، و لهذا فالإدارة المالية تحتاج على المستوى الجزئي إلى معلومات عن موقعها بالنسبة للقطاع الذي تعمل فيه من ناحية درجة المنافسة و نوعية المنتجات و الأسعار.<sup>4</sup>

3- العلوم الكمية: تعتمد الإدارة المالية على الأساليب و الأدوات الكمية لأداء وظائف التحليل و التخطيط و الرقابة. فالتطورات الحديثة في مجال الحاسب الآلي أدت إلى ضرورة الإلمام بالأساليب الكمية الآلية من طرف المدير المالي و رجال الإدارة المالية بشكل عام، و من بين الأساليب الكمية الشائعة الاستخدام نجد: طريقة المربعات الصغرى، صافي القيمة الحالية، نظرية الاحتمالات، المصفوفات.....<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجه و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> نور الدين خيابة، "الإدارة المالية"، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1997، ص30.

<sup>3</sup> <http://www.mbt3th.us/vb/forum88/thread163120.html#ixz>.

<sup>4</sup> محمد علي العامري، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>5</sup> عبد العزيز النجار، "أساسيات الإدارة المالية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007، ص12-13.

4- العلوم السلوكية: تربط الإدارة المالية علاقة وثيقة بعلم الاجتماع و علم النفس و ذلك لأن المؤسسة تتكون من مجموعة من العوامل الاقتصادية لعل أهمها الموارد البشرية، إذ يجب على الإدارة المالية أن تتعامل بإيجابية مع العنصر البشري العامل في المؤسسة، من خلال توفير مناخ اجتماعي ملائم بثنى الوسائل و الإمكانيات المتاحة بغرض إشعارهم بالرضا عن المؤسسة و زيادة ربحيتها.<sup>1</sup>

### I-2-المدير المالي

تعتبر الإدارة المالية وظيفة مهمة في المؤسسة، يقوم على إدارتها المدير المالي الذي يعتبر من كبار الإداريين فيها، فهو يشارك في اتخاذ القرارات لأن له سلطات و مسؤوليات تؤهله لذلك، و يسعى دائما لتحقيق أهداف المؤسسة.

### I-2-1- مواصفات المدير المالي

يعتبر المدير المالي المسؤول الأول عن النشاط المالي في المؤسسة، و بحكم وظيفته تقع عليه مسؤولية إدارة الدائرة المالية ببعديها الإداري و الفني. ففي البعد الإداري يقوم المدير بالتخطيط، التنظيم و تنمية الكفاءات و التوجيه و الرقابة، أما في البعد الفني فتطور من الناحية المحاسبية الإجرائية إلى الناحية التمويلية الاستثمارية<sup>2</sup>. و يجب أن يتمتع المدير المالي بمجموعة من المواصفات أهمها:<sup>3</sup>

- أن يحمل درجة جامعية في إدارة الأعمال، أو في مجال من مجالات المالية.
- أن يتمتع بسمات القيادة الإدارية الناجحة.
- أن يتمتع بقدرة تفاوضية عالية و بالحكمة في قراراته.
- أن يكون من ذوي الخبرة و الكفاءة العلمية و العملية.
- أن تتوفر له بعض المهارات المتعلقة باستخدام الحاسوب.

### I-2-2-موقع المدير المالي في المؤسسة

تختلف طرق تنظيم الإدارة المالية من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف حجمها و طبيعتها. ففي المؤسسة الصغيرة يكون المالك هو المسؤول الأول عن جميع وظائفها بما فيها الوظيفة المالية، أما في المؤسسة المتوسطة فتكون لديها إدارة مالية يرأسها المدير المالي، الذي يتمتع بصلاحيات أوسع من تلك التي يتمتع بها من يعمل في المؤسسة الصغيرة، بينما في المؤسسة الكبيرة تكون مسؤولية الأمور المالية موزعة بين عدة أشخاص متخصصين يتولون مراكز إدارية متقدمة، و غالبا ما يكون المسؤول الأول عن الأمور المالية في مرتبة النائب المالي و المراقب المالي، فحجم المؤسسة يلعب دورا هاما في تقرير موقع المدير

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص13.

<sup>2</sup> عدنان تابه النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص33-34.

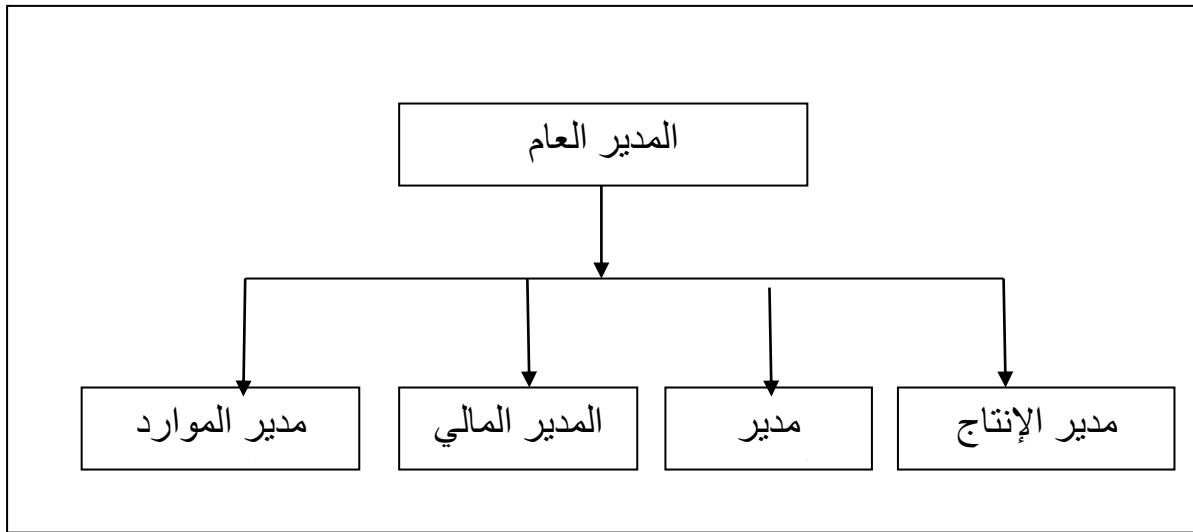
<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص32.

المالي في هيكلها التنظيمي<sup>1</sup>، و في جميع الأحوال يجب أن يكون قريب من قمة الهرم التنظيمي بها. و سنعرض موقع المدير المالي حسب حجم المؤسسة كما يلي:

### 1-2-2-I- موقع المدير المالي في المؤسسة الصغيرة

يكون موقع المدير المالي على نفس مستوى مواقع مدراء الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق و الموارد البشرية، و ذلك حسب شكل التالي:

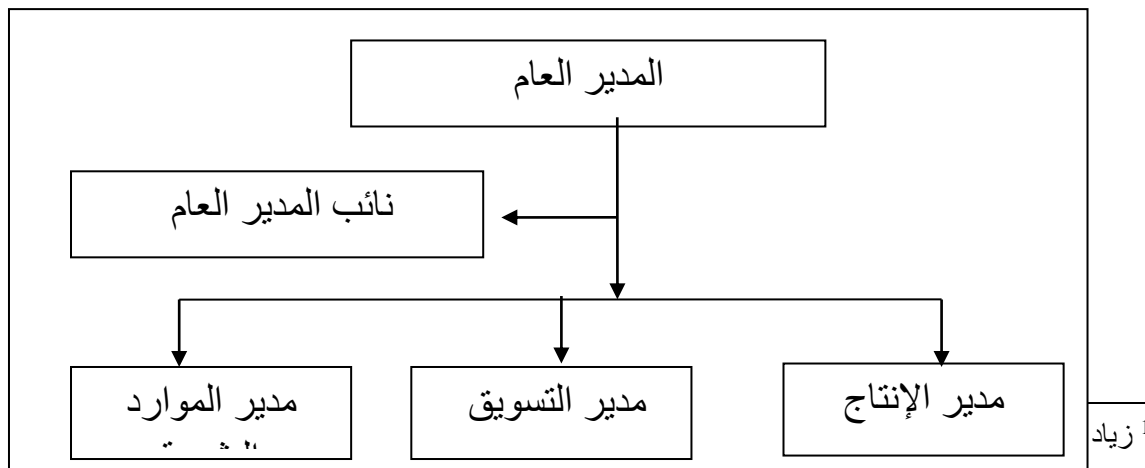
شكل رقم (I - 1): موقع المدير المالي في المؤسسة الصغيرة.



### 1-2-2-II- موقع المدير المالي في المؤسسة المتوسطة

من خلال شكل رقم (I - 2) نجد أن المدير المالي في المؤسسات المتوسطة يكون في مستوى نائب المدير العام.

شكل رقم (I - 2): موقع المدير المالي في المؤسسة المتوسطة.



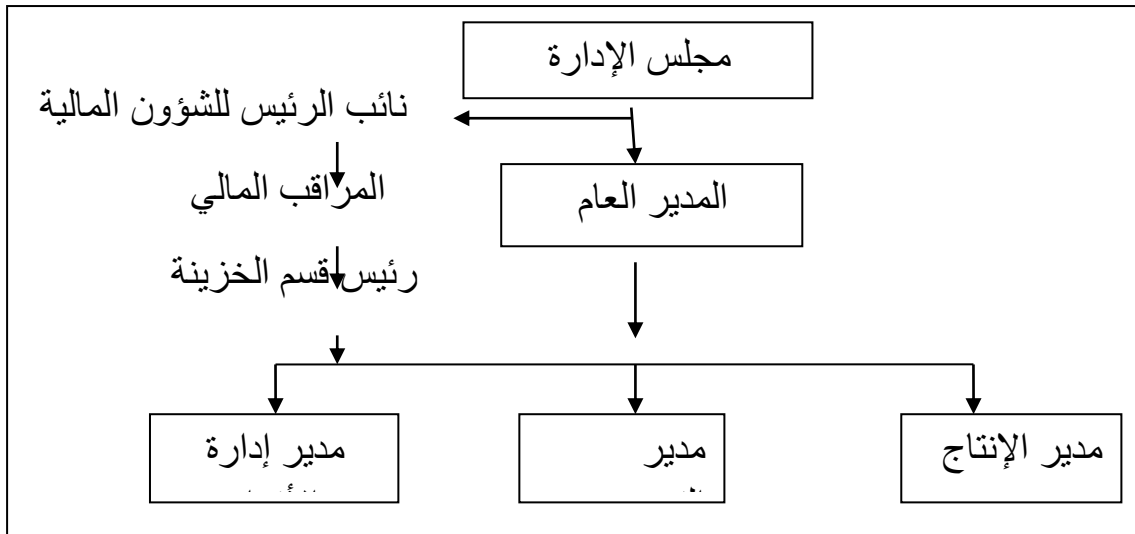
<sup>1</sup> زياد

المصدر: زياد سليم رمضان، "أساسيات التحلل المالي"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

### I-2-2-3- موقع المدير المالي في المؤسسة الكبيرة

يعكس شكل رقم (3-I) موقع المدير المالي في المؤسسة الكبيرة، فهو يعتبر المسؤول الأول عن الأمور المالية في المؤسسة و يأخذ مرتبة نائب الرئيس للشؤون المالية.

شكل رقم (3-I): موقع المدير المالي في المؤسسة الكبيرة.



I-2-3- أدوار المدير المالي

عرف هنري فايول المدير المالي انطلاقاً من وظائفه المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة. و في أواخر الستينات جاء هنري منتزبيرغ ليعرفه على أساس الأدوار التي يقوم بها حيث صاغها في عشرة أدوار موزعة على ثلاث مجموعات وفقاً لطبيعة كل منها و تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### I-2-3-1- الأدوار التفاعلية

و هي الأدوار التي يقوم بها المدير المالي على أساس السلطة الرسمية التي يتمتع بها في المؤسسة، و تتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

1- الرمز: عادة ما يكون للمدير المالي دور الرمز للمؤسسة ككل أو لقسم معين فيها، و هذا هو الدور الأول من الأدوار التفاعلية للمدير المالي، و قد تتضمن المهام التي تدخل ضمن هذا الدور بعض النشاطات الروتينية و التي لا تستلزم أي جهود مهمة في تنفيذها أو اتخاذ القرار بصدها، كما هو الحال مع استقبال الزائرين و توقيع الخطابات، و بالمقابل فتلك المهام لا يمكن للمدير المالي أن يهملها، فهي مهمة في التعبير عن المؤسسة و تمثيلها بالصورة المطلوبة مع الأطراف الخارجية في بيئتها و محيطها.

<sup>1</sup> henry mintzberg ,le management ,éditions d'organisation ,paris ,troisième tirage,2000,p34-37

**2- القائد:** يبرز هذا الدور من كون المدير المالي مديرا للمؤسسة أو أحد أقسامها، و مسؤولا عن أعمال أفراد المؤسسة أو ذلك القسم، و من هنا يصبح ما يقوم به من مهام هو تعبير عن دوره كقائد لأولئك الأفراد جميعا. فهو الذي يعمل على تحفيز المرؤوسين و توجيههم باتجاه إنجازهم للمهام المطلوبة و إيجاد حالة من الاتفاق و الترابط بين حاجاتهم و أهداف المؤسسة. فاعتبار المدير المالي قائدا في المؤسسة يفرض عليه أنماطا سلوكية معينة تعبر عن نظرته للمرؤوسين و الطريقة التي يتعامل وفقها معهم، كما أن السلطة الرسمية للمدير تعد مصدرا مهما لما يتمتع به موقعه من قوة و من هنا تتضح طبيعة انطلاق سلوكه من تلك السلطة أو القوة.

**3- حلقة الوصل:** إذا كان دور القائد للمدير المالي يستحق الاهتمام الكبير خصوصا في مجالات تحفيز العاملين، فلقد اتضح مؤخرا دور مهم آخر للمدير المالي في تفاعله مع نظرائه المديرين خارج وحدته ، إذ أن تفاعله هذا معهم غالبا ما يزيد عن تفاعله مع مرؤوسيه أو حتى مع رؤسائه، و هذا التفاعل مع الآخرين سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها يوفر فرصة مهمة للمدير المالي في حصوله على المعلومات، و يكون للمدير المالي عبر دور حلقة الوصل داخل المؤسسة أو خارجها نظام معلومات خاص به، و تكمن خصائص هذا النظام في كونه غير رسمي و خاص بالمدير المالي ذاته، كونه مباشر و من دون أية رموز، و عادة ما يكون هذا النظام فعالا بشكل واضح و يعتمد عليه المدير المالي في كثير من القرارات التي يتخذها.

#### I-2-3-2-الأدوار المعلوماتية

توفر الأدوار التفاعلية الثلاثة: الرمز، القائد، و حلقة الوصل للمدير المالي نظاما معلوماتيا مصادره من داخل المؤسسة و من خارجها ، فالمدير المالي قد لا يعرف كل شيء عن المؤسسة و ما يرتبط بها، إلا أنه يعرف أكثر من أي من مرؤوسيه أو العاملين معه في مؤسسته، و تتمثل الأدوار المعلوماتية في :

**1- المراقب:** يوفر هذا الدور المهم للمدير المالي فرصة خدمة مؤسسته التي لا يمكن لها أن تستمر دون معرفة لما يجري في محيطها، و لا يمكن لأحد أن يقوم بهذا الدور و بنفس الكفاءة غير المدير المالي فهو يعتبر مستقبلا للمعلومات.

**2- المراسل:** ينشر و يشارك المدير المالي العاملين معه في معلوماته التي حصل عليها من داخل المؤسسة و خارجها، فهي معلومات لا يمكن للعاملين بلوغها إن لم يقدمها المدير المالي. فهو يعتبر ناشرا للمعلومات.

**3- الناطق :** يؤدي المدير المالي دور الناطق عندما يمثل المؤسسة أمام الأطراف الخارجية ، فهو يرسل و يوصل بعض المعلومات إليهم كطرح اقتراحات أو مناقشة شؤون المؤسسة مع أطراف خارجية لهم علاقة مع المؤسسة، كدوائر الرقابة الخارجية ... فهو في هذا الدور يعتبر الناطق أو المتحدث باسم المؤسسة.

I-2-3-3- الأدوار القرارية

يلعب المدير المالي دورا كبيرا في اتخاذ القرار داخل المؤسسة بناء على ما لديه من معلومات، إذ أن سلطاته الرسمية تسمح له بتحديد مسارات أوامر العمل في وحدته أو المؤسسة و هذا ما يمكنه من اتخاذ القرارات. و للمدير المالي كمتخذ للقرار أربعة أدوار تتمثل في:

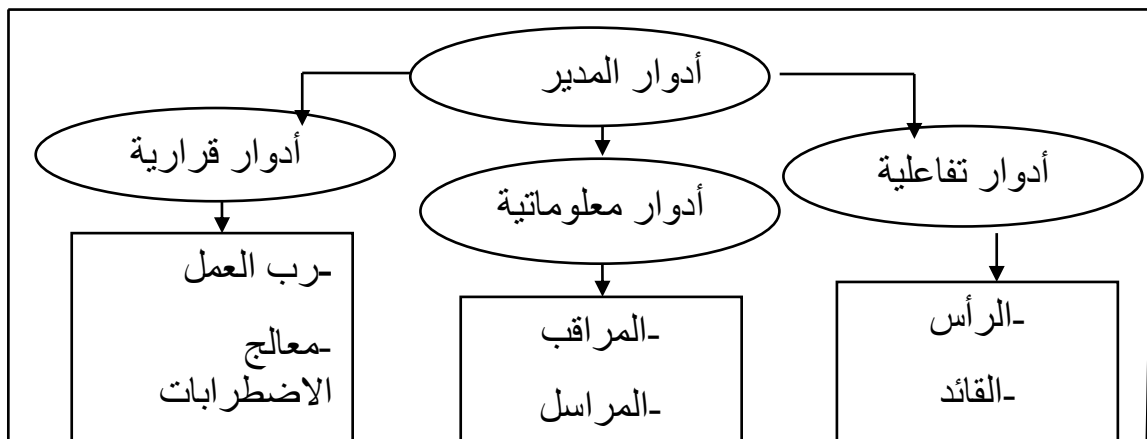
**1- رجل الأعمال:** يتطلع المدير المالي إلى أفكار جديدة لأجل تطوير و تحسين أداء المؤسسة ، فبعد أن قام بجمع المعلومات تترشح له بعض الأفكار التي يستطيع أن يجسدها و يطورها و يعبر عنها بمشروع جديد، إما بنفسه أو بتحويل ذلك إلى من يعتقد أنه مناسب. إن المدير المالي يكون عبارة عن مستودع للأفكار التي تعبر عن مشروعات تطويرية منها ما ينشط شيئا فشيئا و منها ما يبقى في ذاكرته إلى أن تتراكم المعلومات لينطلق في تنفيذها.

**2- معالج الاضطرابات:** يعرف هذا الدور أيضا باسم المسيطر على الاضطرابات أو معالج المشكلات. إن هذا الدور يعبر عن التوجه الذي يُجبر به المدير المالي على مواجهة الضغوط التي تنشأ نتيجة لظروف خارج المؤسسة و لا يستطيع السيطرة عليها أو تجاهلها، فعليه يقع دور هام في الاستجابة لكل المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة. إن ظهور الاضطرابات و من ثم مواجهتها لا يعني ضعف إدارة المؤسسة أو أنها هي التي أهملت أمورا معينة حتى تفاقمت، إذ أن الأمر هو ذاته حتى مع الإدارات الأقوى التي لا يمكن لها دائما التنبؤ بما سيؤول إليه أي فعل أو قرار.

**3- موزع الموارد:** وفقا لهذا الدور يتحمل المدير المالي مسؤولية هيكله العلاقات الرسمية التي تحدد تقسيم العمل و العمليات في المؤسسة و التنسيق بينها جميعا. إن هذا الدور هو الذي يضمن الترابط العقلاني للنشاطات و الذي بدونها يصبح التعارض و عدم الترابط بين تلك النشاطات هو السبب وراء ضعف أداء المؤسسة. إن دور المدير المالي هو ضمان أفضل استخدام للموارد و توزيعها على مواقع الحاجة لها بما يضمن مستويات الكفاءة العالية.

**4- المفاوض:** الدور الأخير من الأدوار القرارية هو تحمل المدير المالي دور المفاوض مع جميع الجهات الداخلية و الخارجية التي تتعامل المؤسسة معها، فله سلطات و صلاحيات تمثيل المؤسسة و تهيئة كل ما من شأنه أن يفيدها لما لديه من معلومات قد لا تتوفر لسواه.

الشكل رقم (I-4): أدوار المدير المالي.



SOURCE : HENRY MINTZBERG ,OP.CIT,P 34

### I-2-4-سلطات المدير المالي

السلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر و القدرة على فرضها، و للسلطة ثلاث مصادر هي: سلطة المنصب و قبول المرؤوسين للرئيس بسبب شخصيته المحببة إليهم و ثقة المعنيين بخبرة و علم و مهارة من يمارس عليهم السلطة . و المدير الناجح هو الذي يستمد سلطاته من هذه المصادر المتجمعة، أما السلطات التي يتمتع بها المدير المالي فتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### I-3-4-1- السلطة التنفيذية

يمارس المدير المالي هذه السلطة على جميع مرؤوسيه في إدارته بحكم العقد الذي تم إبرامه بين المؤسسة و الموظفين بها، فهو يستطيع أن يصدر الأوامر ضمن نطاق العمل و تكون هذه الأوامر ملزمة، أي كل من يخالفها سيعاقب سواء كانت هذه العقوبة خفيفة أو قاسية.

### I-3-4-2- السلطة الوظيفية

سميت بالسلطة الوظيفية لأن من يملكها يمارسها بحكم قيامه بواجباته الوظيفية و هي ملزمة أي عدم الاستجابة لأوامر من يملكها تعتبر مخالفة تستوجب العقوبة.

### I-3-4-3- السلطة الاستشارية

يملكها المدير المالي و يمارسها على الذين يطلبون منه المساعدة في حل بعض القضايا و المشاكل المالية التي تعترض سبيل عملهم. هذه السلطة تعتبر سلطة إسداء نصائح و توصيات فهي غير ملزمة بمعنى أن مالكاها لا يستطيع المعاقبة.

### I-3- ماهية الإستراتيجية

<sup>1</sup> زياد سليم رمضان، "أساسيات التحليل المالي"، مرجع سبق ذكره، ص56-57.



يعد مفهوم إستراتيجية الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال البحوث الإدارية و الإستراتيجية. بدأت و تطورت في الفن العسكري ثم انتقلت إلى المجال الإداري، فقد رأى علماء الإدارة فيه ضالتهم المنشودة خصوصاً في العقد الرابع من القرن الماضي.

### I-3-1- مفهوم الإستراتيجية

تتمثل الإستراتيجية في الطريقة المتبعة من أجل تحقيق أهداف و غايات المؤسسة، و قد اختلفت تعاريف الإستراتيجية باختلاف الكتاب و المفكرين، فمنهم من عرفها بأنها « تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، و إعداد عدد من البدائل و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف». <sup>1</sup> فهي بمثابة «خطة موحدة شاملة و متكاملة للتحقق من أن الأهداف الرئيسية للمؤسسة قد أنجزت». <sup>2</sup> و هي بذلك « تلاحم مهمة المؤسسة و وضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية و الخارجية و صياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف». <sup>3</sup>

### I-3-2- مستويات الإستراتيجية و أنواعها

يرتبط تعدد و اختلاف مستويات الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تقدم سلعة أو خدمة واحدة فهي تمتلك مستوى إستراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. و يبروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعتها و خدماتها ظهرت مستويات مختلفة للإستراتيجية تتناسب مع تعدد و تنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. و يميز المختصون في الإستراتيجية بين ثلاث مستويات للإستراتيجية .

### I-3-2-1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (الإستراتيجية الكلية)

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، و هي تمثل التوجه العام للمؤسسة، و الذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص و التهديدات البيئية و قدرات موارد المؤسسة الداخلية و عادة ما تقاد ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى، و إذا ما تعلق الأمر بتحديد مسؤولية صياغة و وضع إستراتيجية هذا المستوى فإنه بالتأكيد يقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة <sup>4</sup>. إذ تتوفر لها بدائل إستراتيجية متعددة، الأمر الذي يفرض عليها مسؤولية اختيار واحد أو أكثر من تلك البدائل لاعتمادها في إنجاز أنشطة أعمالها بنجاح <sup>5</sup>. و قد صنف باحثو الإدارة

<sup>1</sup> نبيل مرسي و أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص32.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص32.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2004، ص30.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص43-44.

<sup>5</sup> فلاح حسين عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، الأردن، ط2، 2006، ص117.



الإستراتيجية الخيارات على المستوى الكلي تصنيفات متعددة إلا أنهم يلتقون في أربعة إستراتيجيات ضمن هذا المستوى و هي:

**1- إستراتيجية التخصص:** تعني هذه الإستراتيجية تحديد المؤسسة لنوع معين من المنتجات و توجيه كل الموارد نحوه. تعتمد المؤسسات الناشئة خاصة. و ذلك لعدم تعقيدها و سهولة تسيرها غير أنها تمتاز بالمخاطرة<sup>1</sup>.

**2- إستراتيجية التنوع :** تعني اعتماد المؤسسة على سيرورات مختلفة في الإنتاج بهدف توزيع المخاطر التي تواجهها، و ذلك بالدخول في أنشطة جديدة لتجنب حالة الركود الذي يمكن أن يعرفها الإنتاج، بسبب انخفاض الطلب و ارتفاع شدة المنافسة. و تتطلب هذه الإستراتيجية تسيير كفاء للموارد، تنسيق كبير بين الوظائف، إضافة إلى توفير المعلومات<sup>2</sup>.

**3- إستراتيجية الاندماج:** يقصد بها اتفاق مؤسستين أو أكثر و تكوين مؤسسة جديدة، و بموجب هذا الاتفاق تفقد المؤسستين شخصيتهما الاعتبارية تماما وتظهر للوجود مؤسسة جديدة، و تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التوسع في الإنتاج و الخدمات و زيادة حجم الأسواق، إضافة إلى تقليل المخاطر و توزيعها عبر أسواق مختلفة. و من بين إستراتيجيات الإندماج نجد إستراتيجية المشاريع المشتركة و التحالفات الإستراتيجية<sup>3</sup>.

**4- الانسحاب:** يشكل الفشل الدافع الرئيسي لإتباع هذه إستراتيجية، و بالرغم من قلة شعبيتها إلا أنها هامة ضمن ظروفها. حيث تتبع المؤسسة إستراتيجية عندما يكون وضعها التنافسي في بعض أو جميع خطوط منتجاتها في أداء ضعيف. و من بين إستراتيجيات الانسحاب نجد إستراتيجية التصفية حيث يرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية<sup>4</sup>.

### I-3-2-2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (الإستراتيجية التنافسية)

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس و كسب السوق و بالتالي تحقيق الأرباح، فالمؤسسة التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة، حيث تتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية و تنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل المتغيرات الخارجية الخاصة بالعمل، في ضوء الإمكانيات و الموارد المتاحة لوحدة العمل. و تقع مسؤولية إعداد أو صياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارة العليا

<sup>1</sup> أحمد القطامين، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية "، دار المجدلاوي، الأردن، 2009، ص 245.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، " الإدارة الإستراتيجية"، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ط 1، 2004، ص 212.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 226.

<sup>4</sup> سلطان محمد رشيد، "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر (واقعه، أهميته و شروط تطبيقه) دراسة حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 284.

لوحدة العمل مع تنسيق عالٍ و متكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة<sup>1</sup>. و يتفق الباحثون بأن نموذج PORTER للإستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال هو الأفضل حيث تتحدد تلك الإستراتيجيات في:

**1- إستراتيجية التكلفة:** تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، حيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين و تحقيق قدر كبير من الربح. و يكون ذلك باستخدام الخبرة السابقة و الرقابة المحكمة على التكاليف و تقليل نفقات البحث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان.

**2- إستراتيجية التمايز:** تخلق المؤسسة لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، مما يسمح لها بفرض السعر الذي تريده، و زيادة عدد الوحدات المباعة و تنمية ولاء الزبائن لعلامتها التجارية، و ذلك بتخفيض درجة المخاطرة و التكلفة التي يتحملها الزبائن أو بخلق مزايا فريدة في أداء المنتج.

**3- إستراتيجية التركيز:** تعمل المؤسسة على اختيار مجال تنافسي محدود، و ذلك بالتركيز على جزء معين من السوق أو منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، و تكثيف نشاطها باستخدام إستراتيجية التكلفة أو التمايز داخل القطاع السوقي المستهدف.

### I-3-2-3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (الإستراتيجية التشغيلية)

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية، و نطاق أعمالهم يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل ( وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، ..)، و الدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ككل أو مستوى وحدة الأعمال، و لكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة أو مستوى وحدات الأعمال، و تطوير الإستراتيجيات الوظيفية ( الأفراد، التسويق، ....) و خلق حالة التكامل بين المهام و الأعمال داخل الوظيفة الواحدة.<sup>2</sup>

و تتمثل إستراتيجيات هذا المستوى فيما يلي<sup>3</sup>:

**1- إستراتيجية البحث و التطوير:** تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات، إضافة إلى تخفيض تكاليف العمليات، و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

**2- إستراتيجية الموارد البشرية:** تستخدم هذه الإستراتيجية لبناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة و تشمل عدة إستراتيجيات فرعية أهمها: إستراتيجية التخطيط

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص44،45.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص37.

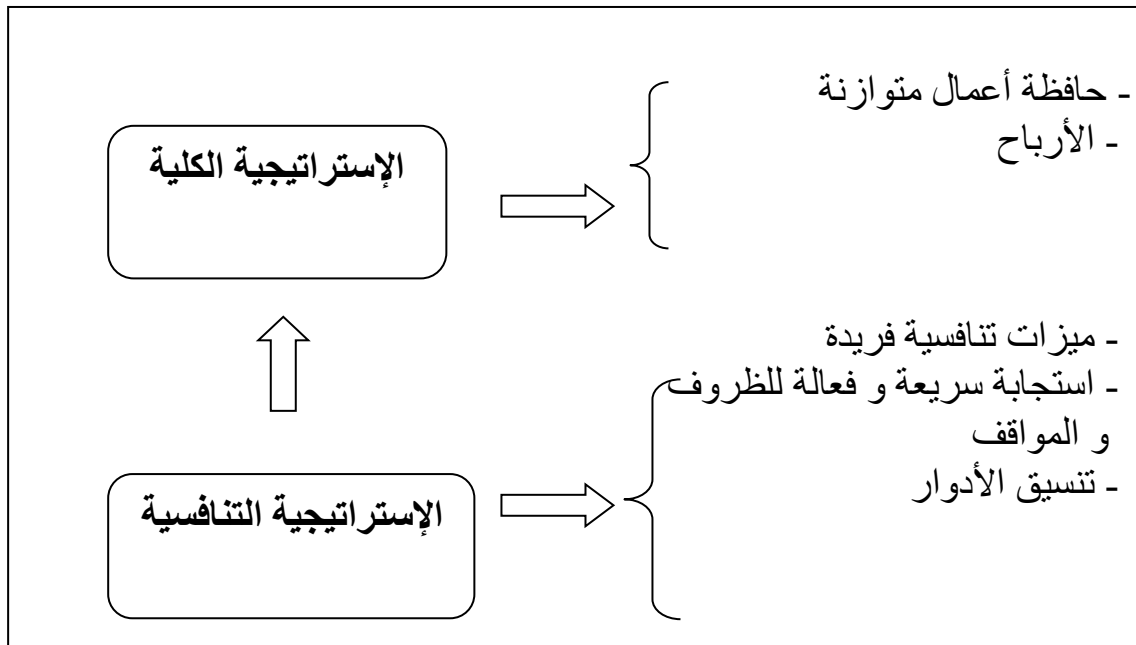
<sup>3</sup> نعيم ابراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، صص 222-224.

لاحتياجات الموارد البشرية، إستراتيجية اختيار و تعيين الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم الأداء.

- 3- **إستراتيجية التسويق:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى فهم حاجات المستهلكين و اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة لتحقيق التوازن بين حاجات السوق و إمكانيات المؤسسة، و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها. و تشمل عدة إستراتيجيات فرعية أهمها: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية الترويج، و إستراتيجية التوزيع.
- 4- **إستراتيجية الإنتاج:** تتضمن هذه الإستراتيجية أنظمة الإنتاج المرنة و تصميم الوظائف، و اعتماد أسلوب الإنتاج الملائم بالإضافة إلى التحسين المستمر لعمليات الإنتاج.
- 5- **الإستراتيجية المالية:** تعتبر من أهم الإستراتيجيات الوظيفية التي تضعها الإدارة المالية لتحقيق أهداف المؤسسة، و هي تبين العمليات المالية المرتبطة بإستراتيجيتها الكلية و إستراتيجيات الأعمال، و هي تهدف لاستخدام الموارد المالية بطريقة تعزز أداء المؤسسة و تحسن الوضع التنافسي لها.

و كنتيجة لما سبق فالإستراتيجيات الكلية، الأعمال و الوظيفية تعتمد على بعضها البعض، و هي غير مستقلة بل مرتبطة معا بشكل وثيق، فعندما تصاغ الإستراتيجية يقيد المستوى الكلي مستوى الأعمال، الذي يقيد بالمقابل المستوى الوظيفي، و خلال مرحلة صياغة الإستراتيجية يستخدم المستوى الكلي أداء مستوى الأعمال (تغذية العكسية) كمدخلات لتشخيصها، و بشكل مشابه تقييمات المستوى الوظيفي مدخلات حاسمة لصياغة إستراتيجية الأعمال<sup>1</sup>. و الشكل رقم (I- 5) يوضح التنسيق و الترابط بين مستويات الإستراتيجية.

الشكل رقم (I- 5): التنسيق و الترابط بين مستويات الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالبتين

### I-3-3- مراحل الإستراتيجية

تتمثل الإستراتيجية في الطرق المستخدمة من قبل المؤسسة للوصول إلى تحقيق الغايات و الأهداف الرئيسية الموضوعة. و قد أجمع الباحثون على أن الإستراتيجية تمر بثلاثة مراحل أساسية يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### I-3-3-1- صياغة الإستراتيجية

تتضمن هذه المرحلة القيام بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة و الضعف، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة، كما تتضمن هذه المرحلة عملية تكوين البدائل و تحليلها و تقييمها، و اختيار المناسب منها .

يساهم تحليل العوامل المالية في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة إزاء موقفها المالي، و تتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المؤسسة من خلال

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص49.

تحديد مصادر التمويل و كيفية استخداماتها و إجراء عمليات التخطيط المالي و الرقابة و التحليل المالي، إضافة إلى معرفة و تحديد درجة السيولة و الربحية في المؤسسة .

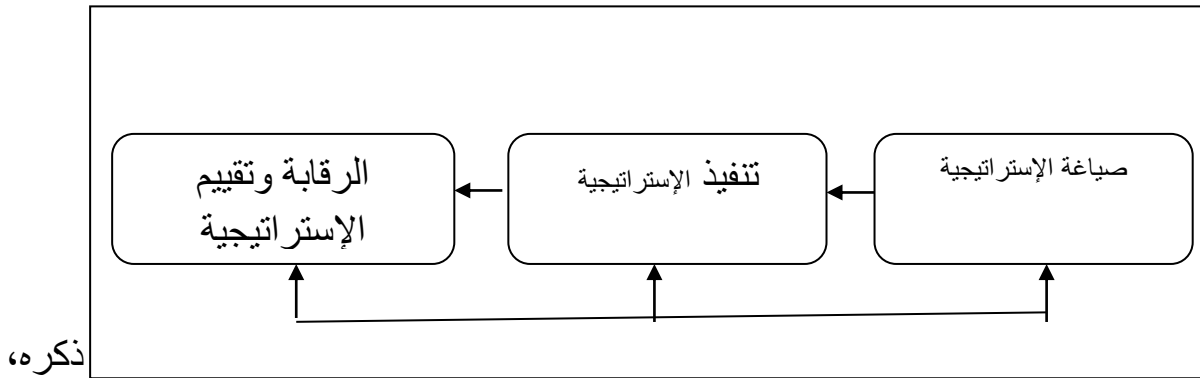
### I-3-3-2- تنفيذ الإستراتيجية

تتضمن هذه المرحلة وضع البديل الأفضل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعال، باختيار التركيب التنظيمي المناسب و وضع البرامج و السياسات و الإجراءات اللازمة، و بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد بكافة أنواعها و وضعها موضع التطبيق .

### I-3-3-3- رقابة و تقييم الإستراتيجية:

و هي المرحلة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية، حيث يتم من خلالها تحديد و دراسة و مراجعة بدائل البيئة الخارجية و الداخلية التي تساهم في بناء الإستراتيجيات الحالية، و كذلك عملية قياس الأداء لتحديد مدى مطابقتها للتوقعات، و تحديد الانحرافات و تشخيص أسبابها و معالجتها، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الحرص على عدم تكرارها. و الشكل رقم (I-6) يوضح مراحل الإستراتيجية.

شكل رقم (I-6): مراحل الإستراتيجية



ص50.

### I-3-3-4- مظاهر النجاح الإستراتيجي

أخذ مفهوم النجاح الإستراتيجي مكانته في الدراسات الإستراتيجية، و إن لم يكن بصورة متكاملة و واضحة و ذلك لأن مسألة النجاح الإستراتيجي للمؤسسة هي الهدف الأكبر و الأكثر أهمية لأي مؤسسة مهما كان نشاطها و حجمها و طبيعتها.

### I-3-3-4-1- النجاح الإستراتيجي

يعدُّ مفهوم نجاح المؤسسة خطوة متقدمة أخرى نحو مفهوم النجاح الإستراتيجي، بعد أن كانت الخطوة السابقة هي الاتجاه إلى العمل في ظل نظرية النظم، و يقوم مفهوم نجاح المؤسسة على فكرتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

- **الفكرة الأولى:** و تقوم على الدمج بين أكثر من مدخل لقياس الفاعلية و هي الأهداف و النظم و الجمهور المستفيدين، لاعتقاد الباحثين و المفكرين أن ذلك سيؤدي إلى إعطاء صورة كلية عن المؤسسة تقترب من حقيقتها قدر الإمكان؛

- **أما الفكرة الثانية:** فتعتمد على الجمع بين مظاهر النجاح في ضوء مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ( الفاعلية)، مضافا إليها مظاهر النجاح في استخدامها للأموال المتاح لها ( الكفاءة )، و قد مهدت العديد من الدراسات لهذا المفهوم و تبنته و عملت على إظهاره إلى الواقع العملي.

تمتد جذور مفهوم النجاح الإستراتيجي إلى الدراسات الأولى التي تناولت تقييم أداء المؤسسة. و يعرف النجاح الإستراتيجي بأنه: « قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف و النمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها »<sup>2</sup>.

### I-3-4-2- متطلبات النجاح الإستراتيجي

يجب أن تسعى المؤسسة بكل إمكانياتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات و ظواهر بيئية، و تكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء و الاستمرار في الوجود. و يحصر المختصون مظاهر و متطلبات النجاح الإستراتيجي في الأبعاد التالية<sup>3</sup>:

**1- التكيف:** و يشير مفهومه إلى: « قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية و الخارجية التي ستواجهها في المستقبل، و إيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان».

بما أن التكيف يشير إلى التنبؤ بالمشكلات و الظواهر البيئية المحيطة بالمؤسسة، فقد أجمع الباحثون على أنه من منظور مالي ما هو إلا قدرة المؤسسة على التنبؤ المالي.

**2- النمو:** و يعرف بأنه: «الزيادة في حجم المؤسسة أو هو عملية التحرك باتجاه الهدف المنشود». فالمؤسسة لا تنمو باتجاه عشوائي و كيفما كان، و لكن عليها أن تنمو باتجاه الأهداف التي يرغب بها أصحاب المؤسسة و التي وجدت مسبقا و التي أنشأت من أجلها.

**3- البقاء:** يعد البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي، فمجرد بقاء المؤسسة في دائرة المنافسة نجاح بحد ذاته بسبب الظروف التي تعمل في ظلها، فجميع المتغيرات الدافعة للنمو و التطور تفقد أهميتها إن لم تقترن بضرورة بقاء و استمرار المؤسسة.

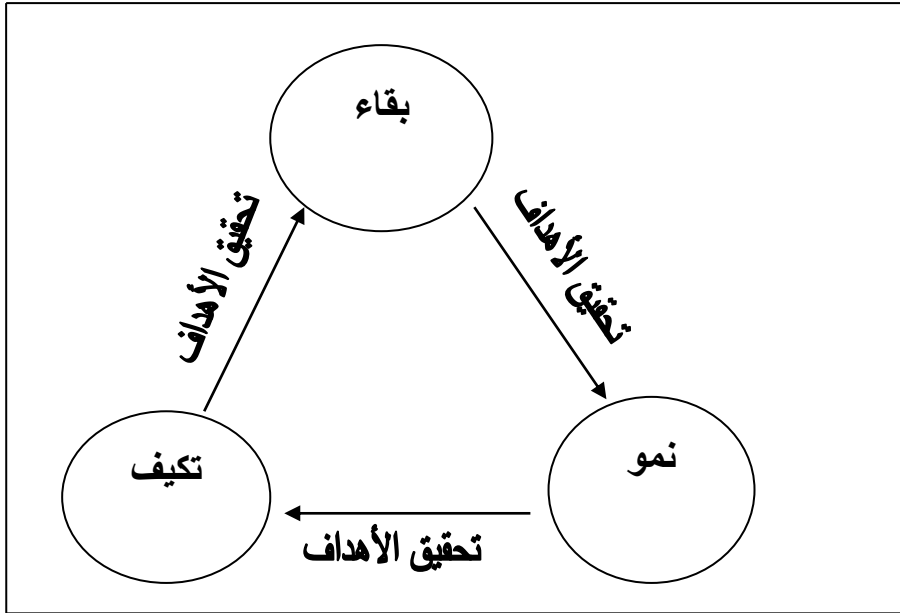
<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص328.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص343.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص351-355

بما أن النمو يعبر عن الزيادة في حجم المؤسسة، و البقاء يشير إلى استمرارها في البيئة التي تنشط فيها، فقد أكد المختصون في مجال الإدارة المالية على أن النمو و البقاء يعبر عنهما بقدرة المؤسسة على الاستثمار. و الشكل رقم (7-1) يوضح دورة النجاح الإستراتيجي.

شكل رقم (7-1): دورة النجاح الإستراتيجي.



المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص348.

## خلاصة

تهتم الإدارة المالية بالاستخدام الأمثل للموارد المالية و إدارتها بغية تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة إلى أقصى درجة ممكنة، و لتحقيق هذا الهدف يتعين على المدير المالي القيام بوظيفتين أساسيتين و هما: تحديد مصادر الأموال و استخدامها، و لذلك يجب عليه اتخاذ كافة القرارات و الإجراءات التي تؤدي إلى زيادة ثروة ملاك المؤسسة ألا و هم حملة الأسهم العادية، و يحاول المدير المالي التحكم في مستوى المخاطر التي تواجهها المؤسسة لأن ذلك له تأثير كبير على قيمة المؤسسة.



**تمهيد**

تسعى المؤسسة في ظل التحولات البيئية الراهنة و المرتقبة إلى تحقيق الاستمرارية و النمو، مستعينة في ذلك بما تملكه من موارد و طاقات من أجل التكيف مع هذه التحولات و استغلال الفرص المتاحة. و تعتبر الموارد المالية من بين أهم الموارد التي تضمن نمو المؤسسة و استمرارها، و لهذا أصبح من الضروري الاهتمام بالمشكل المالي المرتبط ببقاء المؤسسة، إذ أن بقائها و استمرارها يتوقف على المردودية المالية المحققة. لهذا تعتبر الإدارة المالية المسؤولة بالدرجة الأولى عن المهام التي تهدف إلى اتخاذ القرارات المالية الملائمة، لتتكيف مع نشاط المؤسسة لتساهم في نموه و توسيعه.

**1-Π - مساهمة الإدارة المالية في تمويل الإستراتيجية**

يعد التمويل عنصر محدد لكفاءة متخذي القرارات المالية من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة و الملائمة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف، لاختيار أفضلها و استخدامها استخداما أمثلا، و تحقيق أكبر عائد بأقل خطر و تكلفة ممكنين مما يساعد على بلوغ الأهداف المسطرة.

**1-1-Π - التطابق بين الإستراتيجية المالية و الإستراتيجية العامة**

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف في المؤسسة، فنجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها يعود إلى الإعداد الجيد و المسبق لأي عمل. و التخطيط المالي الذي يعنى بالجانب المالي للمؤسسة له أهمية و دور كبير في تحقيق أهدافها، لذا فالخطة المالية يجب أن تتسجم مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة و أن تتكامل معها و تساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

### 1-1-1-Π - التخطيط طويل الأجل:

التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها و ذلك على المدى الطويل، و الخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

يمثل التخطيط المالي طويل الأجل جزءاً هاماً من عملية التخطيط طويل الأجل للمؤسسة، حيث تتراوح مدته بين 2 إلى 10 سنوات، و تلعب طبيعة نشاط المؤسسة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، و يبدأ بالتنبؤ أو الافتراضات التي تعطي ما سوف تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة و إمكانية الحصول على المواد الأولية و التغيرات في أسعارها، بالإضافة إلى ظروف السوق، و بالرغم من أن التنبؤ بهذه المتغيرات صعب و تنقصه الدقة التامة، إلا أن هذا لا يمنع المحاولة .

ينصب التخطيط طويل الأجل على تحديد الخطة الاستثمارية و مصادر تمويلها بالإضافة إلى تحديد إمكانية الاندماج مع مؤسسة أخرى و تحديد سداد القروض المختلفة، كما ينصب على تحديد البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.<sup>2</sup>

### 1-1-1-Π -2- التخطيط متوسط الأجل

يعتبر التخطيط التكتيكي جزءاً من التخطيط الإستراتيجي و في ضوء نتائجه يمكن إجراء التعديلات اللازمة على الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى، فهو يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية و يعطيها المرونة في الحركة و التصرف، و هو تخطيط على المدى المتوسط تختص به الإدارة العليا و الإدارة الوسطى.<sup>3</sup>

و من الناحية المالية فالتخطيط المالي على المدى المتوسط يعبر عن التوجهات العامة المحتواة في المخطط الإستراتيجي للمؤسسة، حيث يعتبر بمثابة المرشد و الدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم للقرارات المالية، و يراعى عند وضع السياسات أن تحقق مصالح المؤسسة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعية في الأقسام المختلفة للمؤسسة، و من أمثلة هذه السياسات: سياسة الإقراض، سياسة التمويل الذاتي،... و من الضروري أن تتسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمؤسسة، و مع الأهداف

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، " التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص91.

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، "التحليل و التخطيط المالي"، اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص173.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص79.

الموضوعة<sup>1</sup>. ويشمل التخطيط المالي على المدى المتوسط القرارات المالية المتعلقة بالاستثمار و التمويل<sup>2</sup>.

### II-1-1-3- التخطيط قصير الأجل

التخطيط التشغيلي هو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة خطط متوسطة المدى و تهتم به الإدارات الوسطى و الإدارات الدنيا كخطة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي معين<sup>3</sup>.

التخطيط المالي قصير الأجل هو جزء هام من التخطيط قصير الأجل للمؤسسة إذ تعتبر خطة أكثر دقة و تفصيلاً للنشاط المزمع القيام به في مرحلة مقبلة و تكون مدتها سنة أو بعض أسابيع، و في جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة طويلة الأجل، و ذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع خطة طويلة الأجل، و عادة ما تأخذ الخطة قصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية التي تعتبر ترجمة مالية لنشاط المؤسسة، كما تأخذ شكل إجراءات و قواعد مالية.

### II-1-2- مساهمة المدير المالي في التخطيط الإستراتيجي

يقع على المدير المالي مسؤولية القيام بمجموعة من الأدوار لكي تتمكن المؤسسة من التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي .

و قد أجمع المختصون على أن هذه الأدوار تكون كما يلي<sup>4</sup>:

1- المشاركة في تهيئة المؤسسة للممارسة المستمرة لعملية التخطيط الإستراتيجي: و ذلك من خلال المشاركة في وضع آلية التخطيط و إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، و تحديد أعضاء فريق التخطيط و المنسقين من الوحدات التنظيمية، و تحديد اختصاصاتهم و توزيع الأدوار عليهم، إضافة إلى تطوير الأساليب و الأدوات الملائمة لتوفير البيانات و المعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط الإستراتيجي، و التعرف المستمر على حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة و تقييم وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي و طبيعة علاقاتها و ما لديها من موارد و إمكانيات مادية و مالية و بشرية.

2- العمل على توفير البيانات و المعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط الإستراتيجي: وذلك من خلال معرفة المدير المالي لجميع عناصر البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، مصادر الحصول على البيانات و المعلومات و الجهات و الأطراف المسؤولة عن توفيرها.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي و أرشد فواد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>2</sup> أيمن الشنطي و عامر شقر، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص313.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص79.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، " دليل المدير المعاصر ، الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات"، الدار الجامعية، مصر،

2001، ص ص77-83.

- 3 - العمل على تعميق و استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة: لا يقتصر التفكير الإستراتيجي على إعداد الخطة الإستراتيجية فقط، وإنما يمتد و يتعمق ليصبح منهج مستمر للتفكير و الإلتزام بالتخطيط الإستراتيجي. و ذلك من خلال قيام المدير المالي بالعمل على بناء و تنمية التفكير المنهجي لدى أعضاء المؤسسة لتمكينهم من التعامل مع المواقف بحياد و موضوعية، إضافة إلى المشاركة في تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة و إعداد الأنظمة و وضع سياسات و قواعد العمل.
- 4- إعطاء أولوية أولى لعملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة: و ذلك من خلال زيادة الوقت الذي يخصصه المدير المالي لعملية التخطيط مقارنة مع الوقت الذي يوجهه لمتابعة الإجراءات التنفيذية و الأمور الشكلية، إضافة إلى تأكيد حرص الإدارة و انضباطها في حضور الاجتماعات التي تتم لإعداد الخطة و مشاركتهم الفعالة في التحضير لها و تنفيذها بفعالية.
- 5- تنمية وعي الأعضاء بعملية التخطيط و منهج إعداد الخطة و تنفيذها: و ذلك يتطلب قيام المدير المالي بتعريف أعضاء المؤسسة و توعيتهم بأهمية التخطيط و ضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى قيامه بتنمية مهارات و قدرات أعضاء فريق التخطيط و التأكد من توفر سبل التنسيق فيما بينهم في كافة مراحل التخطيط.

### 3-1-1-Π آليات مساهمة الإدارة المالية في التمويل

تعتبر وظيفة التمويل من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة، فلا يمكن لها أن تقوم بنشاطاتها من إنتاج و تسويق و غيرها من الأنشطة الأخرى دون توفر الأموال اللازمة لتمويلها، كما أنها تقرر حجم الأموال التي تسدها المؤسسة و الأغراض التي ستوجه لها، لذلك فالهدف الرئيسي للإدارة المالية هو الاستخدام الأمثل و العقلاني للموارد المالية.

#### 1-3-1- Π مفهوم التمويل

لقد اختلفت التعاريف التي قدمها الباحثون و المهتمون بموضوع التمويل و ذلك لاختلاف اتجاهاتهم و آرائهم حوله، حيث يعرفه البعض بأنه «توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء و تطوير مشروع خاص و عام»<sup>1</sup>. بمعنى أنه «إمداد المشروع بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها»<sup>2</sup>. فهو بذلك «تلك الوظيفة الإدارية في أي مؤسسة و التي تختص بعمليات التخطيط للأموال و الحصول عليها من مصدر التمويل المناسب لتوفير الاحتياجات اللازمة لأداء أنشطة المؤسسة المختلفة، مما يساعد على تحقيق أهدافها و نجاح و استمرارها»<sup>3</sup>.

#### 2-3-1-Π العوامل المؤثرة في قرار التمويل

1 أحمد بوراس، "تمويل المنشآت الاقتصادية"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، ص24.  
 2 طارق الحاج، "مبادئ التمويل"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص21.  
 3 محمد عثمان إسماعيل حميد، "الإدارة المالية و التمويل في منظمات الأعمال"، دار النهضة العربية، مصر 1995، ص17.

يعتبر التمويل عنصرا أساسيا لاستمرار المؤسسة و نموها، و لهذا لا يمكن لها أن تحقق أهدافها أو أن تطبق خططها دون هذا العنصر الحيوي. و قد أجمع المختصون على أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في قرار التمويل و التي يجب أخذها بعين الاعتبار، و المتمثلة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تكلفة المصادر المختلفة للتمويل.
- عنصر الملائمة بحيث يجب أن يكون مصدر التمويل ملائم للمجال الذي أستخدم فيه.
- القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة، و التي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة أو سياسة توزيع الأرباح.
- وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى اتخاذ القرار و سياستها في إدارة السيولة.

### II-1-3-3- أشكال التمويل

يعتبر التمويل من أهم التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات خلال مزاولتها لنشاطها، فهو أساس تنفيذ المشروع، حيث يجب أن يتلاءم التمويل مع أهداف المؤسسة و الظروف المحيطة بها و مهارة العاملين فيها. أكد المختصون على أن للتمويل عدة مصادر تأخذ أشكالاً و طرقاً مختلفة إما حسب طول التمويل أو حسب الغرض الذي أستخدم من أجله أو حسب مصدر الحصول عليها، و الجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (II -1): أشكال التمويل

الشكل	المعيار
- تمويل طويل الأجل: تفوق مدته 7سنوات، و يتمثل في الأسهم العادية الممتازة، والسندات، ويستخدم في الحصول على وسائل الإنتاج أو العقارات.	المدة: 2
- تمويل متوسط الأجل: تتراوح مدته بين سنة و 7سنوات، ويتمثل في القروض المصرفية متوسطة الأجل إضافة إلى الاستئجار بشكليته التشغيلي و التمويلي، و يستخدم لتمويل تجديد أو تحسين رأس المال الثابت.	
- تمويل قصير الأجل: لا تزيد مدته عن 12 شهراً، ويتمثل في الائتمان و المصرفي و التجاري و يخصص لتمويل الاحتياجات الجارية كتسديد أجور العمال.	

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص317.

<sup>2</sup> محمد نظير رياض، "الإدارة المالية و العولمة"، مصر، 2001، ص46.

<p>- تمويل نشاط الاستغلال: يستخدم لتمويل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أثناء دورة الاستغلال.</p> <p><del>تمويل نشاط الاستثمار: ويتعلق بالأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي تترتب عليها طاقة إنتاجية جديدة أو اقتناء تجهيزات جديدة.</del></p>	<p><b>الغرض الذي استخدم لأجله:<sup>1</sup></b></p>
<p>- تمويل داخلي: يتمثل في التمويل الذاتي (اهتلاك، مؤونات، أرباح محتجزة) و التنازل على الأصول.</p>	<p><b>مصدر الحصول عليها:<sup>2</sup></b></p>
<p>- تمويل خارجي: تتمثل في الموارد المالية المتاحة في السوق المالية، سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (قروض، سندات، أسهم).</p>	

المصدر: بتصريف من الطالبتين

### II-1-3-4-العوامل المحددة لاختيار مصدر التمويل المناسب

تعتبر قرارات التمويل من أعقد القرارات التي تتخذها الإدارة المالية، و هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد مصادر التمويل المناسبة و صياغة الهيكل التمويلي الأمثل لتعظيم ثروة الملاك و تحقيق الحد الأدنى من تكلفة التمويل، و يتوقف اختيار مصدر التمويل المناسب على العديد من العوامل أهمها:<sup>3</sup>

- 1- **الملائمة:** و المقصود بها أن الأموال التي تحصل عليها المؤسسة يجب أن تكون مناسبة لأنواع الأصول المستخدمة و متماشية مع طبيعتها، فالأموال طويلة الأجل تستخدم لتمويل الاحتياجات طويلة الأجل كسواء الأصول الثابتة مثلا، و الأموال قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات قصيرة الأجل كالاقتراضات الموسمية .
- 2- **السيطرة و التحكم:** إذا حصلت المؤسسة على احتياجاتها المالية عن طريق الدائنين أو الملاك الممتازين فإن سيطرة الباقيين على الإدارة المالية ستبقى لها دون مساس، في حين أنه لو توسعت المؤسسة في الاقتراض إلى حد عجزها عن دفع الفائدة أو سداد الأصل فإن جميع الأطراف تفقد السيطرة على المؤسسة، و بالتالي فمن الأفضل التضحية بجزء من السيطرة عن طريق زيادة أموال الملكية و دخول بعض الملاك الجدد، و ذلك بدلا من فقد المشروع كله لو حدث التمويل عن طريق التوسع الزائد عن الحد في الاقتراض.

<sup>1</sup> زياد سليم رمضان، "أساسيات التحليل المالي"، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص80.

<sup>3</sup> محمد نظير رياض، مرجع سبق ذكره، ص54.

- 3- **تكلفة التمويل:** تختلف تكلفة التمويل من مصدر تمويلي إلى آخر، و يرجع ذلك بشكل أساسي إلى اختلاف درجة المخاطرة، و أعلى مصادر التمويل تكلفة هي على التوالي الأسهم العادية ( ملكية خارجية) تليها الأرباح المحتجزة ( ملكية داخلية)، تليها الأسهم الممتازة ثم الديون و التي تكون أقل تكلفة.
- 4- **أحوال السوق المالية:** تؤثر أحوال السوق على اختيار مصدر التمويل المناسب ، فمثلا عندما تكون معدلات الفائدة منخفضة أو أسعار أسهم المؤسسة منخفضة، فمن الأفضل هنا اختيار مصدر التمويل بالديون، فذلك أنسب من التمويل بالأسهم العادية و العكس صحيح.
- 5- **المرونة المالية:** قد يلجأ المدير المالي إلى الاحتفاظ ببطاقة إقتراضية احتياطية توفر له التمويل أثناء الطوارئ ، و تزوده بالمرونة المالية اللازمة، إذ أن قرار التمويل الذي يتخذ اليوم قد يؤثر على قرار اختيار التمويل في المستقبل، مثال ذلك الاعتماد على قدر كبير من الديون قد يحول دون الحصول عليها في المستقبل.
- 6- **العائد:** يمكن للمؤسسة الاستعانة بأموال الإقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل، و هذا ما يعرف بالرفع المالي أو المتاجرة بالملكية، فقد تؤدي عملية التمويل إلى رفع معدل العائد على أموال الملكية، وذلك في حالة أن يكون العائد الناتج عن استثمار أموال الإقتراض يفوق الفوائد المدفوعة عليها تسمى هذه العملية بالرافعة المالية ويتم حسابها بالقانون التالي:

$$X = \frac{C}{P}$$

**حيث:**

X:الرافعة المالية.

C: قروض طويلة الأجل.

P: موجودات المؤسسة.

- 7- **الخطر:** و يلحق بأصحاب المؤسسة نتيجة لزيادة الالتزامات على المؤسسة و كثرة عدد الناس الذين يتقدمون عليهم في الأولوية على الدخل وعلى الموجودات عند التصفية. إن مقدار التمويل بالدين الواجب استخدامه يتناسب تناسباً عكسياً مع درجة مخاطرة الأعمال. فكلما زادت درجة مخاطرة الأعمال أو مخاطرة درجة التشغيل في المؤسسة، كلما انخفض مقدار الاعتماد على التمويل بالديون و العكس صحيح، فكلما قلت مخاطرة الأعمال أو مخاطرة التشغيل كلما أمكن زيادة مقدار الاعتماد على التمويل بالديون.<sup>1</sup>

### 5-3-1-Π صفات الهيكل التمويلي و العوامل المؤثرة به

يجب على المدير المالي عند اتخاذ القرارات التمويلية أن يتوصل إلى المزيج التمويلي الذي يعظم إجمالي القيمة السوقية للمؤسسة و بالتالي تحقيق هيكل التمويل الأمثل الذي يهدف أساساً إلى تدبير الاحتياجات المالية للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة و تقليل المخاطر فضلاً عن تعظيم الأرباح السنوية.

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجة و آخرون مرجع سبق ذكره، ص105-106.



1- **صفات الهيكل التمويلي:** يعرف الهيكل التمويلي بأنه المزيج المناسب من الأموال التي يتم الحصول عليها بغية تلبية احتياجات المؤسسة التمويلية للأصول المتداولة و الأصول الثابتة، و يتسم بعدة صفات أهمها<sup>1</sup>:

- **الربحية:** يجب أن يعود الهيكل المالي للمؤسسة بالنفع عليها عن طريق الوصول إلى أفضل استخدام ممكن للرفع المالي، مع الإلزام بأقل تكلفة ممكنة.

- **القدرة على الوفاء بالدين:** يجب أن لا يتجاوز اقتراض المؤسسة الحد الذي يهدد قدراتها على الوفاء بالتزاماتها في نفس الوقت يتجنب حملة الأسهم أي مخاطر مالية إضافية.

- **المرونة:** عدم اتصاف الهيكل المالي للمؤسسة بالجمود، و إنما يجب أن يتميز بالقدرة على تعديل مصادر التمويل تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة للأموال و بأقل تكلفة ممكنة.

- **الرقابة:** يجب أن يتضمن الهيكل التمويلي أقل مخاطرة ممكنة حتى تستطيع المؤسسة السيطرة و الرقابة.

2- **العوامل المؤثرة في الهيكل التمويلي:** يقصد بالهيكل التمويلي توليفة مصادر التمويل التي تختارها المؤسسة لتغطية استثماراتها، و يتشكل من جانب الخصوم في الميزانية العمومية، و تختار المؤسسة هيكلها المالي في ضوء العديد من الاعتبارات و مع تغير هذه الاعتبارات يتغير الهيكل التمويلي، و توجد عدة عوامل تؤثر في الهيكل التمويلي يمكن تحديدها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- معدل النمو في المبيعات المستقبلية.

- نوع و طبيعة المنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

- هيكل الأصول.

- موقف المديرين و الإدارة اتجاه المخاطر الناجمة عن مصدر تمويلي معين.

- الموقف الشخصي للمقرضين اتجاه المؤسسة و نشاطاتها.

تتمثل الإستراتيجية في تحديد الأهداف و الأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، و إعداد عدد من البدائل و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف، و من أهم هذه الموارد نجد الموارد المالية التي تساهم في تمويل الإستراتيجية، من خلال البحث عن المصادر التمويلية بالكمية و التكلفة الملائمة و السهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن بهدف تحقيق نجاح المؤسسة .

## II - 2- مساهمة الإدارة المالية في النمو و البقاء

تعتبر قرارات الاستثمار من أبرز قرارات الإدارة المالية و أعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، و من أجل ذلك تسعى إلى توجيه أموالها الاستثمارية في خلق موجودات مالية

1 Patrice vizzavona, Gestion Financière, Berti édction 8ème, Paris, 1993, P127

2 حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص317.



مثل الاستثمار في النقد و الحسابات المدينة و الاستثمار في الأوراق المالية، أو قد تكون استثمارات عينية مثل الاستثمار في المخزون السلعي و الموجودات الثابتة و غيرها.

## II-2-1- مفهوم الاستثمار

تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون و المهتمون بموضوع الاستثمار و ذلك وفقا لاختلاف وجهات نظرهم حوله، فمنهم من عرفه على أنه «تحويل المدخرات النقدية إلى أصول رأسمالية، أي تحويلها إلى عدد من الآلات و المباني و غيرها، أو هو كل إنفاق عام أو خاص يؤدي إلى زيادة رأس المال العيني و يساهم في زيادة المقدرة الإنتاجية». <sup>1</sup> فهو «توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح و المال، و عموما قد يكون الاستثمار على شكل مادي ملموس (أراضي، مباني، سلع....) أو على شكل مادي غير ملموس (نقود، ودائع سندات....)». <sup>2</sup> بمعنى أنه «استثمار في أصول سوف يتم الاحتفاظ بها لفترة زمنية على أمل أن يتحقق من وراء هذه الأصول عائد في المستقبل». <sup>3</sup> فهو بذلك «التخلي عن استخدام أموال حالية لفترة زمنية معينة من أجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن الفرصة الضائعة عن الأموال المستثمرة». <sup>4</sup>

## II-2-2- مبادئ الاستثمار

تكون المؤسسة ناجحة إذا كانت مبيعاتها و إيراداتها في نمو متزايد، الأمر الذي يتطلب استثمارات في كل من الأصول الثابتة و المتداولة. و لقد أجمع المختصون في الاستثمار على أنه قائم على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي: <sup>5</sup>

- معرفة البدائل المتاحة من حيث تكاليفها و عوائدها المتوقعة و مخاطرها، و يعني ذلك أن على المستثمر أن يجري مسح كامل عن فرص الاستثمار المتاحة له .

- تحديد الفترة الزمنية للاستثمار أي هل يريد المستثمر استثمار أمواله استثمار طويل الأجل أو قصير.

- تحديد درجة المخاطر التي يرغب المستثمر في تحملها، أي استعداده لتحمل الخسائر التي قد يتعرض لها جزء من استثماراته في المستقبل.

- ضرورة تنويع الاستثمار: أي تنويع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الاستثمارات من خلال توزيع هذه الأخيرة بين الأسهم و السندات و غيرها بهدف تحقيق هدف استثماري محدد.

<sup>1</sup> نزيه عبد المقصود مبروك، "صناديق الاستثمار بين الاقتصاد الإسلامي و الاقتصاد الوضعي"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 29-30.

<sup>2</sup> طاهر حيدر حردان، "مبادئ الاستثمار"، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997، ص 13.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الاستثمار بين النظري و التطبيقي"، دار الثقافة، عمان، ط 1، 2009، ص 31.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 30.

<sup>5</sup> طاهر حيدر حردان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- ضرورة الاستعانة بالكفاءات المالية التي لديها الخبرة و الدراية الكافية في هذا المجال و التي من شأنها أن تمكن المستثمر من اتخاذ القرار المناسب للاستثمار من خلال تقديم كل ما يحتاجه المستثمر من معلومات و تهيئتها بالشكل الذي تمكنه من اتخاذ القرار السليم.

## II-2-3- قرار الاستثمار

يعد الاستثمار إنفاقا ماليا مقابل الحصول على عوائد خلال فترة زمنية محددة، و يتعلق قرار الاستثمار بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها لاقتناء موجوداتها المختلفة. لذا فهو من أهم القرارات التي يتوجب

على الإدارة المالية اتخاذها حتى تضمن الاستمرارية و النجاح، و عموما يكون قرار الاستثمار كما يلي: <sup>1</sup>

### II-2-3-1- استثمار الأموال في الموجودات المتداولة

تمتاز بسيولة و تتكون من النقد الجاهز و أوراق القبض و حساب الذمم المدينة و البضاعة في المخازن. و تعتبر عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموجودات المتداولة من الموضوعات الرئيسية للإدارة المالية، لأن نجاح أو فشل المؤسسة على المدى البعيد يعتمد إلى حد كبير على كفاءتها في إدارة موجوداتها المتداولة.

و من أهم الصعوبات التي يواجهها المدير المالي عند إدارته للموجودات المتداولة هي الصعوبة المتمثلة في الموازنة بين الربحية و السيولة و السبب في ذلك يعود إلى التعارض القائم بينهما، فإذا كان رأس المال العامل في المؤسسة قليلا أي عدم كفايته للاستثمار في الموجودات المتداولة فقد يؤدي إلى وقوعها في حالة من العسر المالي، و على العكس من ذلك فإذا جمدت رأس المال العامل في موجوداتها فالربحية لا بد أن تتأثر سلبا .

و من المؤشرات الرئيسية لقياس كفاءة المدير هي قدرته على إدارة رأس المال العامل، أي إدارة الموجودات المتداولة و تحقيق الأرباح التي تجنب المؤسسة مخاطر الوقوع في مشكلات مالية قد يصعب عليه تجاوزها في نهاية المطاف دون خسائر محققة .

### II-2-3-2- استثمار الأموال في الموجودات الثابتة

تتصف بصعوبة تحويلها إلى نقدية في الوقت و القيمة و المكان و بالطريقة المرغوبة، و هذا ما يجعل المؤسسة تحتفظ بصورة دائمة بقدر كاف من السيولة، لتجنب خطر تعرضها إلى العسر المالي عندما يحين دفع الالتزامات المالية للعملاء في تواريخ استحقاقها.

إن الاستثمار في الموجودات الثابتة يسمى أيضا بالاستثمار الرأسمالي، و تعتبر عملية اتخاذ القرار المرتبطة بإدارة الاستثمارات الرأسمالية ذو أهمية كبيرة، لأنها تشتمل على اختيار الموجودات التي سيتم إنفاق الأموال عليها و حجم العوائد المتوقعة في المستقبل و

<sup>1</sup> مفلح عقل، "مقدمة في الإدارة المالية"، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009، ص54.

توقيتها الزمني في مقابل المبالغ النقدية التي تم استثمارها، و عادة ما يتخذ قرار اختيار الموجودات التي سيتم الاستثمار فيها عن طريق المفاضلة بين البدائل الآتية<sup>1</sup>

- استثمار الأموال في تحسين وتهيئة الموجودات الحالية لغرض رفع كفاءتها الإنتاجية.
- زيادة الطاقة الإنتاجية بهدف التوسع إلى أصناف المنتجات مثل: إضافة خط إنتاجي جديد.
- إحلال الموجودات القديمة بأخرى جديدة و يطلق عليه أحيانا بالاستثمار في التقدم التكنولوجي.

و هناك عوامل و اعتبارات أخرى تحكم عملية اتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي منها تحليل المخاطر المصاحبة لعوائد المشروع، فمنها ما يمكن التنبؤ به و السيطرة عليه و منها ما يعرف بالمخاطر الناجمة عن احتمالات الطبيعة، و بالتالي يصعب التنبؤ بها و السيطرة عليها مثل: الزلازل...أو المتغيرات المفاجئة في مستوى الطلب على المنتجات في السوق و غيرها من المخاطر الأخرى.

و بناء على ما سبق يتكون القرار الاستثماري في الموجودات الثابتة من العناصر الرئيسية التالية: هيكل و نوع الموجودات في المؤسسة، كلفة رأس المال، معدل العائد و توقيتها الزمني، تحليل المخاطر المصاحبة لعوائد المشروع.

## II-2-4- خطوات اتخاذ القرار الاستثماري

تتوفر لدى المؤسسة عادة عدد كبير من بدائل الاستثمار و لكنها تكون غير قادرة أو راغبة في تنفيذ جميع هذه البدائل و تتمثل مهمة المدير المالي في اتخاذ قرار الاستثمار و اختيار البديل الأمثل<sup>2</sup>. و يكون ذلك عبر الخطوات الممثلة في الشكل رقم (II-1).

### شكل رقم (II-3): خطوات اتخاذ القرار الاستثماري

**تحديد فكرة المشروع الاستثماري**  
وتحدد من خلال مصادرها المختلفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها



**جمع البيانات المطلوبة**  
وذلك بتجميع كل البيانات و المعلومات المتعلقة بفكرة المشروع

<sup>1</sup> حماد، 1998، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص39.

### المصدر: من إعداد الطالبتين

يمثل النمو هدفا مغريا لجميع المؤسسات، على اعتبار أن هذا الهدف يرتبط بالنجاح و زيادة قدرة المؤسسة في تحقيق التوسع و الاستثمار و الزيادة في الأرباح. فتحقيق المؤسسة للنمو يساعدها على تحقيق أهدافها الأخرى كالبقاء، و هذا من خلال الاستثمار في مواردها بشكل كفء لغرض البقاء و النمو و التطور.

### 3-Π- مساهمة الإدارة المالية في متابعة و مراقبة الإستراتيجية

تعتبر الرقابة المالية إحدى وظائف الإدارة المالية، و هي صمام الأمان لقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها و مخططاتها، و ترتبط الرقابة المالية بدرجة كبيرة بباقي وظائف الإدارة المالية، و ذلك لكونها مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التخطيط المالي و وضع الأهداف العامة للمؤسسة، فلا يمكن أن تكون هناك رقابة بدون وجود تخطيط و أهداف محددة، كما لا يمكن ضمان نجاح تحقيق الأهداف و الخطط المرسومة بدون وجود رقابة تقارن بين ما أنجز و ما هو مخطط له.

### 1-3-Π- مفهوم الرقابة المالية:

لقد تعددت التعاريف التي وضعها الكتاب و المفكرين و ذلك حسب اتجاهاتهم و آرائهم فمنهم من عرفها على أنها « التأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه »<sup>1</sup>. و ذلك « للكشف عن الانحرافات عما يجب إنجازها أو الانحرافات عن الإجراءات و العمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحح و لا تظهر مرة أخرى بهدف إظهار مواطن الضعف و اكتشاف أخطاء التنفيذ بغية معالجتها و الحيلولة دون تكرارها». <sup>2</sup> فهي «مراجعة للعمليات المالية التي تمت في الماضي و الحاضر أو لا بأول، و مراجعة المصروفات و الإيرادات خلال استثمارها و استردادها باستمرار للتحقق من أن إنفاق الأموال النقدية يتم طبقاً للخطة»<sup>3</sup>.

### II-3-2- أهداف الرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية النشاط المستمر الذي يمارسه المدير المالي من أجل كشف الأخطاء المخالفة للتعليمات و الانحرافات، التي تقع منذ وضع الخطة و العمل على تحليلها من أجل بلوغ الهدف المحدد مسبقاً بأقصى كفاءة ممكنة، أي عدم الإسراف في التكاليف و النفقات أثناء ممارسة الرقابة المالية بل محاولة تحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة. و قد أجمع المختصون على أن الرقابة المالية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في مايلي:<sup>4</sup>

**1- أهداف اقتصادية:** تتمثل في كفاءة استخدام الموارد المالية و التأكد من إنفاقها في أفضل الأوجه التي تحقق أهداف المؤسسة و منع صرفها على غير الأوجه المحددة و كذلك المحافظة عليها من السرقة و التلاعب.

**2- أهداف قانونية:** و تتمثل في التأكد من أن مختلف التصرفات المالية تمت وفقاً للأنظمة و القوانين و التعليمات و السياسات و الأصول المالية المتبعة و تحديد المسؤولين عن الانحرافات و التوصية بالإجراءات الوقائية و التصحيحية.

**3- أهداف اجتماعية:** تتمثل في منع و محاربة الفساد الإداري و الاجتماعي بمختلف صورته و أنواعه مثل الرشوة، السرقة، الإهمال و التقصير، و تعتبر ظاهرة الفساد بصورها المختلفة من عوامل إهدار الموارد المالية و الحد من النمو الاقتصادي و الرفاه الاجتماعي و أنه يخل بمصداقية المؤسسة و تحد من فاعليتها.

**4- أهداف إدارية و تنظيمية:** تحتوي على الأمور التي من شأنها المحافظة على الموارد المالية و استغلالها المشروعة بكفاءة و فعالية، فهي تساعد على تحسين عملية التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات الراجعة التي يكشف عنها التنفيذ و الواقع العملي، إضافة إلى توحيد و توجيه الجهود لإنجاز الأهداف المحددة للمؤسسة بكفاءة و فعالية و تقييم الوضع المالي للمؤسسة بغرض التحفيز.<sup>5</sup>

### II-3-3- مستويات الرقابة المالية

<sup>1</sup> نعيم الخروزي، "التخطيط والرقابة في المشروع"، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2001، ص153.

<sup>2</sup> عبد العزيز شيماء إبراهيم، " الإدارة العامة" مؤسسة الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص89.

<sup>3</sup> محمد عبد العزيز عبد الكريم، " الإدارة المالية"، مكتبة التجارة والتعاون، عمان، 2000، ص172.

<sup>4</sup> نايل عبد الحافظ: " إدارة المؤسسة العامة" دار زهران، الأردن، 1993، ص63.

<sup>5</sup> طلال سراج الغرباني، " الرقابة الإدارية و أجهزتها"، دار المنار، الرياض، 2007، ص67.

تُظهر مستويات الرقابة المالية تطور العملية الرقابية استجابة للتغيرات في بيئة المؤسسات من حيث الزيادة الكبيرة في حجم معاملاتها، إضافة إلى زيادة درجة التعقيد لتلك الأنشطة و المعاملات، و أكد المختصون على أن الرقابة المالية لها عدة مستويات تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

### المستوى الأول: رقابة المطابقة ( الرقابة المالية التقليدية)

توضح ما إذا كانت العمليات المالية للمؤسسة قد أُديرت بصورة مناسبة، و ما إذا كانت تلك المعاملات مطابقة للقوانين و اللوائح. و تقوم الرقابة المالية التقليدية على متابعة بنود الإيرادات و النفقات، و التأكد من دقة المعلومات المالية و المحاسبية الواردة في تقارير الجهات الخاضعة للرقابة. و يهدف هذا المستوى إلى تحديد ما إذا كانت البيانات المالية تمثل بوضوح المركز المالي للمؤسسة و نتائج أعمالها و ذلك وفقا للمبادئ المحاسبية المقبولة بصفة عامة.

### المستوى الثاني: رقابة الكفاءة أو التوفير ( رقابة الأداء)

تبين هذه الرقابة ما إذا كانت المؤسسة تدير مواردها أو تنتفع بها بطريقة اقتصادية و كفأه، فضلا عن بيان أسباب الممارسات التي تتسم بالكفاءة أو التوفير، و منها جوانب النقص في إدارة نظم المعلومات و الإجراءات الإدارية أو الهيكل التنظيمي. و هذا المستوى من الرقابة يهدف إلى تحديد وسائل تحسين العمليات و تخفيض التكاليف، و هذا المستوى من الرقابة ينطلق بتحديد التكاليف التي يمكن تجنبها للوصول إلى نفس النتائج، و تختلف أساليبه عن المستوى الأول حيث يعتمد على الملاحظة المباشرة و حصر و تحليل آثار الأنشطة المنفذة، كذلك الحوار مع المسؤولين و الاستبيان.

و بالرغم من أهمية هذا المستوى من الرقابة المالية إلا أنه يحتاج إلى مهارات عالية من قبل الأجهزة الرقابية و ذلك لتعقيده، حيث لا يقوم على مؤشرات ثابتة بل يعتمد على مؤشرات من قبل المراقبين، أي يقوم على الاجتهاد.

### المستوى الثالث: مراقبة نتائج البرامج

يحدد ما إذا كانت النتائج أو المنافع المستهدفة قد تحققت و ما إذا كانت الأهداف الموضوعية قد تم تغطيتها. و يهدف هذا المستوى إلى التحقق من مدى نجاح البرامج في تحقيق النتائج المستهدفة في حدود التكاليف المتوقعة. و لإنجاز هذا النوع من الرقابة يجب التركيز على الأسباب التي وضع من أجلها البرنامج و التأكد من تحقيقه للأهداف، إضافة إلى التركيز على الانعكاسات و التأثيرات الناتجة عن تطبيق البرنامج و وضع الحلول البديلة.<sup>2</sup>

### Π-3-4- أنواع الرقابة المالية و أدواتها

<sup>1</sup> رشيد أحمد حسن، " الإدارة المالية"، دار المعارف، مصر، 2005، ص271.

<sup>2</sup> رشيد أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص272.

تتمثل الرقابة المالية في الكشف عن الانحرافات عما يجب إنجازه و العمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحح و لا تظهر مرة أخرى. و لقد تعددت أنواعها و أدواتها .

### 1-4-3-Π - أنواع الرقابة المالية

لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابي فعال، لذلك تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي. و قد أكد المختصون في مجال الرقابة المالية على اختلاف أنواعها و ذلك حسب

المعيار المستخدم في تصنيفها<sup>1</sup>. و هناك عدة معايير يمكن إيجازها في الجدول رقم (Π-2) .

#### جدول رقم (Π-2): أنواع الرقابة المالية

نوع الرقابة	المعيار
- رقابة مسبقة: فيها يتم الاستعداد لمواجهة الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه .	من حيث توقيت حدوثها
- رقابة متزامنة: تقيس الأداء الحالي للمؤسسة و تقيمه مقارنة مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الخطأ لحظة وقوعه، و العمل على تصحيحه.	
- الرقابة على مستوى الفرد: من خلالها يتم تقييم أداء الأفراد العاملين ، و معرفة مستوى كفاءتهم في العمل و سلوكهم و ذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.	من حيث مستوياتها الإدارية
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: تهدف إلى قياس و تقييم الإنجاز الفعلي لإدارة وحدة أو قسم من أقسام الإدارة لمعرفة مدى كفاءتها، و تحقيق الأهداف المطلوبة منها.	
- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: تهدف إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة و معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة.	

<sup>1</sup> عمر عقيلي، "الوجيز في مبادئ الإدارة"، دار الزهران، الأردن، 1991، صص 169-171

<p>- رقابة داخلية: تتم داخل المؤسسة و على كافة مستوياتها الإدارية والأفراد العاملين فيها.</p>	<p>حيث مصدرها</p>
<p>- رقابة خارجية: تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية خاصة و غالبا ما تكون تابعة للدولة.</p>	
<p>- رقابة ايجابية : وتعني تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها و تدعيمها ،ومن ثم الاستفادة منها في المستقبل .</p>	<p>من حيث نوعية الانحراف</p>
<p>- رقابة سلبية : و يقصد بها الكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية و تحديدها و معرفة أسبابها، و العمل على تصحيحها لمنع حدوثها في المستقبل.</p>	
<p>-رقابة مفاجئة: يتم بصورة مفاجئة من أجل مراقبة العمل و ضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من طرف المدير المالي .</p>	<p>من حيث طبيعة إجرائها</p>
<p>- رقابة دورية: يتم تحديدها حسب جدول زمني منتظم قد يوضع على أساس ربع أو نصف سنوي.</p>	
<p>- رقابة مستمرة: و تكون بصورة دائمة من أجل مراقبة العمل و ضبطه و اكتشاف الأخطاء حين وقوعها و العمل على تصحيحها.</p>	

المصدر: من إعداد الطالبتين

2-4-3-Π أدوات الرقابة المالية



ينظر إلى الرقابة المالية بشكل عام على أنها تتبع أداء كافة نشاطات المؤسسة من أجل كشف الأخطاء والانحرافات الحالية والمستقبلية، والعمل على تفاديها من أجل الوصول إلى تحقيق أقصى كفاءة إدارية ممكنة وذلك بالاعتماد على أداتين رئيسيتين هما:

**1- الميزانية التقديرية:** تعتبر خطة مالية تضعها المؤسسة، تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخامات والسلع الرأسمالية وغيرها، كما أنها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال.

و يمكن استخدام الميزانية التقديرية كأداة لوضع الخطط المالية للمؤسسة و الرقابة على أدائها و يمكن إعدادها لعدة شهور أو لعدة سنوات<sup>1</sup>.

**2- التحليل المالي:** عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما، للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات و تقييم أداء المؤسسات في الماضي و الحاضر، كما يستعمل في تشخيص أي مشكلة تواجهها المؤسسة (مالية أو تشغيلية)، و يتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل. كل هذا يتطلب القيام بعملية جمع و تصحيح للبيانات المالية و تقديمها بشكل مختصر بما يتناسب و عملية اتخاذ القرار. و للقيام بالتحليل المالي يمكن الاعتماد على التحليل الأفقي أو العمودي أو النسب المالية<sup>2</sup>.

و كنتيجة لما سبق يمكن القول أن الرقابة المالية هي وظيفة يتم من خلالها مقارنة الأداء المنجز مع الخطط الموضوعة لمعرفة الصعوبات التي تعترضها، و حلها و معالجة الانحرافات و تصحيحها. فالغرض الأساسي للرقابة المالية هو مساعدة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، من خلال مراقبة و تقييم الإستراتيجية. بما أن هذه الأخيرة تبدأ بصياغتها ثم وضعها موضع التنفيذ، فإن الرقابة المالية تعطي تغذية عكسية للتأكد من أن الإستراتيجية الموضوعة مناسبة و تمتاز بالكفاءة و الفعالية، و تعمل كما يفترض لتحقيق نجاح المؤسسة.

### Π 3- مساهمة الإدارة المالية في التكيف المالي

تتعامل معظم القرارات المالية مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها و تقديرها و تحديد انعكاساتها و تأثيرها، فالتنبؤ المالي يساعد في استطلاع ما سيحدث في المستقبل، لذلك فهو ركن أساسي في اتخاذ القرار المالي، و يساعد المدير المالي في إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه بغرض حلها و معالجتها .

#### Π 3-1- تعريف التنبؤ المالي

يعتبر التنبؤ المالي إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي بالمؤسسة، حيث أنه يزودها بالإطار الذي تستند عليه عمليات التخطيط و الرقابة. و يقصد به «التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة في الفترة الطويلة الأجل و القصيرة الأجل»<sup>3</sup>.

#### Π 3-2- أساليب التنبؤ المالي

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي و آخرون، "أساسيات الإدارة المالية"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص153.

<sup>2</sup> أيمن الشنطي و عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص165.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار الصفاء، الأردن، 2007، ص72.



أما في جانب الخصوم فإن الزيادة في مستوى المبيعات يعني الارتفاع في ديون المخزونات و المستحقات بصورة مباشرة، بينما العناصر الأخرى للخصوم لا تتغير بشكل مباشر مع التغير في مستوى المبيعات، تتحدد حسب السياسات التمويلية للمؤسسة، و لهذا السبب فإن تطبيق هذا الأسلوب يتطلب خبرة طويلة و قدر كبير من الحكم الشخصي من جانب مستخدميه.

**2- أسلوب تحليل الانحدار:** يعتبر هذا الأسلوب بديلاً لأسلوب النسبة المئوية من المبيعات في تقدير الاحتياجات المالية، و يسمى بأسلوب الانحدار البسيط أو خريطة التشتت، فهذا الأسلوب لا يفترض وجود علاقة ثابتة بين حجم المبيعات و حجم الاستثمار في الأصول، كما أنه يصلح للتنبؤ بالاحتياجات المالية في المدى القصير و المدى الطويل على السواء ، إضافة إلى إمكانية استخدامه في المؤسسات الصغيرة التي تعاني من التقلب في مبيعاتها. و يتميز هذا الأسلوب عن الآخر بالدقة في العوائد الناتجة عنه، و يتم استخدامه عبر ثلاث خطوات<sup>1</sup> :

الخطوة الأولى: توفير بيانات إحصائية عن رقم المبيعات عن عدة سنوات سابقة.

الخطوة الثانية: تتمثل في إيجاد العلاقة (معامل الانحدار) بين المبيعات و بين كل من عناصر الميزانية.

الخطوة الثالثة: تتمثل في تصور الميزانية العامة المتوقعة، و حساب الاحتياجات المالية أو الفائض المتوقع خلال الفترة المقبلة . و يمكن حساب التنبؤ بطريقة تحليل الانحدار حسب المعادلة التالية:

$$F=ax+y$$

F: العنصر المدروس من عناصر الميزانية.

a: قيمة المبيعات

x: معامل الانحدار .

y: قيمة ثابتة.

### II-3-2- التنبؤ قصير الأجل

يركز التنبؤ المالي قصير الأجل أساساً على الميزانية النقدية، التي تعتبر جزءاً من نظام الميزانيات التقديرية داخل المؤسسة. إضافة إلى ميزانية كشف الدخل و الميزانية العمومية<sup>2</sup>.

**1- الميزانية التقديرية:** يطلق عليها أيضاً الموازنة التقديرية، و هي خطة مالية تتضمن تفصيلات حول إنفاق الأموال على العمالة و المواد، و السلع و غيرها، كما أنها تتضمن كيفية الحصول على الأموال. و الهدف منها تحسين أداء المؤسسة، حيث تمكنها من توقع مختلف التغيرات التي ستطرأ عليها. و على هذا الأساس فهي تعد لعدة شهور قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل و تنقسم إلى:

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص155..

<sup>2</sup> <http://omaria.mountada.biz/t8490-topic#ixzz2CrVQYPcz>.

**1-1- الميزانية النقدية :** تعتبر وسيلة لمعرفة حركة التغير النقدي التي تحصل في المؤسسة في الفترة الزمنية القادمة، و هي مهمة بالنسبة للمدير المالي إذ توفر له معلومات عن حجم الفائض أو العجز النقدي و توقيت حدوثه. ففي حالة ظهور العجز فمن الضروري البحث مقدما عن مصادر التمويل لذلك العجز، حتى لا تتعرض المؤسسة لعسر مالي. أما في حالة الفائض فيجب التخطيط لاستثماره، و ينبغي المفاضلة بين المصادر البديلة لتمويل العجز أو الفرص البديلة لاستثمار الفائض، و ذلك على ضوء الهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه و هو تعظيم ثروة الملاك.<sup>1</sup>

**1-2-الميزانية العمومية :** تهدف إلى إظهار المركز المالي (الوضع المالي المؤسسة) في لحظة زمنية معين. و المقصود بالمركز المالي للمؤسسة هو تبيان أصولها في تلك اللحظة و الالتزامات المستحقة عليها، و ما يتبقى هو حق الملكية. و بالتالي يمكننا التعبير عن المركز المالي بالمعادلة التالية و التي تسمى " معادلة الميزانية العمومية " أو " المعادلة المحاسبية":

$$P=R+S$$

P : الأصول

R :الالتزامات

S :حق الملكية

يمثل جانب الأصول من الميزانية العمومية استخدامات الموارد المالية في شراء الأصول التي تدر عائدا للمؤسسة، في حين يمثل جانب الالتزامات (الخصوم) مصادر التمويل للمؤسسة و هي إما أن تكون مصادر داخلية أو خارجية ، فالمصادر الداخلية تتمثل في الأرباح المحتجزة و الاحتياطات، أي أرباح حققتها المؤسسة و لم توزع على حملة الأسهم فتضاف إلى رأس المال، أما المصادر الخارجية فتتمثل في الخصوم قصيرة الأجل (قروض) و السندات بالإضافة إلى الأسهم العادية و الأسهم الممتازة.<sup>2</sup>

**1-3- ميزانية كشف الدخل:** هي تصور لمختلف العلاقات التي تؤثر على ربح المؤسسة نتيجة لممارسة نشاطها. فهي تمثل كافة الإيرادات و النفقات المتوقعة في المؤسسة من خلال تحديد المصادر المالية المتوقع حصولها و ما يقابلها من استخدامات.<sup>3</sup>

يشير التكيف إلى التنبؤ بالمشكلات و الظواهر البيئية المحيطة بالمؤسسة، و من منظور مالي ما هو الإا قدرة المؤسسة على التنبؤ المالي، حيث يعمل المدير المالي على التنبؤ باحتياجاتها المالية و ذلك بالاعتماد على الميزانيات التقديرية و أسلوب النسبة المئوية من المبيعات بالإضافة إلى أسلوب تحليل الانحدار، مما يساهم في نجاح الإستراتيجية و من ثم نجاح المؤسسة.

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، "الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، مصر، ط5، 2003، ص164.

<sup>2</sup> عبد الوهاب أحمد، "التمويل والإدارة المالية"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص17-18.

<sup>3</sup> عبد الوهاب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص18.

### خلاصة

تعد الإدارة المالية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة كونها تتعامل مع المورد المالي الذي يشكل أحد الدعامات لبقاء المؤسسة و استمرارها. فتمو المؤسسة يظل مرتبط بمدى تجاوزها لمشكلة التمويل التي تظل المحدد الأساسي لقراراتها المتعلقة بالاستثمار لذا على الإدارة المالية اختيار أفضل البدائل فيما يتعلق بتوقيت التمويل و نوعه و مصادره المتاحة ، و لا يقتصر دورها على توفير الأموال بل يتجاوز ذلك إلى السهر على سلامة استخدامها استخداما اقتصاديا رشيدا، و هذا يعني ممارسة الرقابة على استعمال الأموال.

### تمهيد

تهدف المؤسسة إلى البقاء و النمو و الاستمرار في ظل البيئة التي تعمل فيها، و تحقيق هذه الأهداف مرتبط بالإدارة المالية التي تختص بتدبير الأموال اللازمة لنشاط المؤسسة و التخطيط لاستخدامها و الرقابة عليها. و نتيجة لأهمية هذا الموضوع و بعد الانتهاء من الجانب النظري له، كان لابد من ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، و للقيام بالدراسة اخترنا مؤسسة مروة السنابل .

### III -1- بطاقة تعريف مؤسسة مروة السنابل

حتى تبرز بوضوح العلاقة بين الإدارة المالية و النجاح الإستراتيجي، أجرينا دراسة تطبيقية بمؤسسة مروة السنابل المنتجة للفرينة، و هي مؤسسة اقتصادية خاصة (ERL) تسعى إلى تحقيق نتيجة إيجابية مثلها مثل باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى .

### III-1-1-1- نشأة المؤسسة

تأسست المؤسسة سنة 1999 و بدأت بها عملية الأشغال في 2000/01/01. يقرض من البنك بنسبة 70% و من مالك المؤسسة ب 30%، و لكن بعد مزاولة نشاطها تم تسديد القرض و يقدر رأسمالها حالياً ب: 20.000.000.00 دج. تقع المؤسسة في الجهة الشمالية لمدينة سدراتة ولاية سوق أهراس، تنتج المؤسسة الفرينة بطاقة إنتاجية تقدر ب 80 طن في اليوم، حيث تستورد الدولة المادة الأولية المتمثلة في القمح اللين و تعيد بيعه للمؤسسة.

تتعامل مؤسسة مروة السنابل مع عدة بنوك أهمها LA BADRE، و تعتمد على عدة آلات منها المحلية و المستوردة من تركيا، و هي آلات حديثة تستخدمها المؤسسة لزيادة الطاقة الإنتاجية مستقبلاً.

يعتبر أصحاب المخبرات من الزبائن الرئيسيين في المؤسسة ، فتعاملهم معها يكون على أساس سياسة العرض و الطلب مع العلم أن المؤسسة تقوم بتوزيع منتجها بوسائلها الخاصة المتمثلة في الشاحنات .

### III-1-2- أهداف المؤسسة

- لا تعمل المؤسسة في فراغ، بل هي كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- جلب اليد العاملة (توفير مناصب شغل).
- الدخول في المنافسة الدولية .
- تكثيف النشاطات التجارية و المشاركة عبر المعارض لإسماع الآخرين صوت المؤسسة .
- توفير الإنتاج لجميع المستهلكين .
- تساهم في تطوير الصندوق الخاص بالضرائب لفائدة المنطقة .
- توسيع المؤسسة و بناء فروع جديدة .

### III-1-3- تقديم الهيكل التنظيمي و تحليله

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل الأساسية لضمان نجاح المؤسسة، و لذا ينبغي عليها بناء هيكل تنظيمي يناسب البيئة التي تعمل فيها، و الأهداف التي ترغب في الوصول إليها.

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد موقع اتخاذ و تنفيذ القرار، و كذلك يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالمهام و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف

مرورة السنابل.

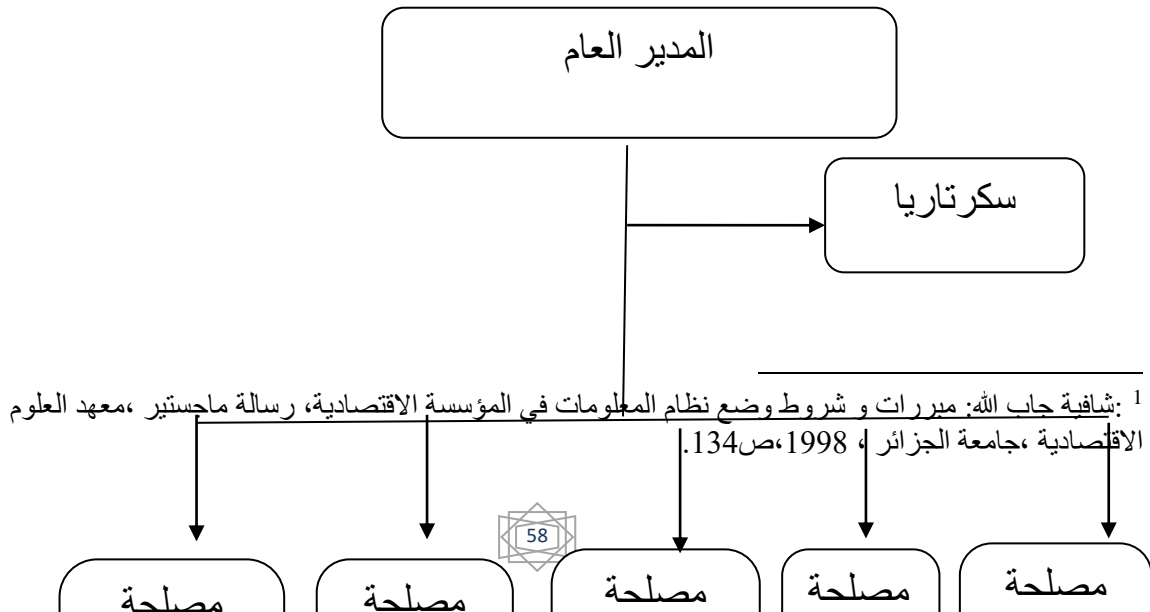
المؤسسة<sup>1</sup>. يبين الشكل رقم (III-1) مكونات هيكل المؤسسة المدروسة و التي يظهر أنه بطابعه الهرمي و الوظيفي حيث يأتي في قمة الهرم مايلي:

المديرية العامة :

تأتي في قمة الهيكل التنظيمي، تسهر على إدارة و تسيير شؤون الوحدة، و هي تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، حيث تتولى عدة مهام منها: تأمين وظائف التوجيه، التنشيط، و المراقبة في إطار سياسات المؤسسة و كذا تحديد الإستراتيجيات و الأهداف على المدى المتوسط و الطويل و التنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة. و تسهر على خدمات هذه المديرية أمانة. و تشمل المديرية العامة على المصالح التالية:

- 1- **مصلحة الموارد البشرية** : تعمل هذه المصلحة على التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية و المهنية حيث تقوم بعدة أعمال منها تسجيل الحضور و الغياب للعمال، حفظ الملفات و البطاقات الخاصة بالعمال و تتكفل هذه المصلحة بمتابعة حالة و وضعية العمال و ملفاتهم و كل ما يتعلق بالأجور و المرتبات و العطل المرضية
- 2- **مصلحة الصيانة**: تعتبر من أهم المصالح داخل الوحدة، فهي تزودها بكل ما تحتاجه من مواد و قطع غيار و ذلك من خلال العمال القائمين على صيانة الأجهزة و الآلات.
- 3- **مصلحة الإنتاج و التخزين**: تضم مصلحة الإنتاج و التي تعمل على تحويل المادة الأولية (القمح اللين) إلى المنتج النهائي (الفرينة)، إضافة إلى مصلحة التخزين التي تهتم بتخزين المادة الأولية و المنتج النهائي .
- 4- **مصلحة التجارة و التسويق**: تهتم ببيع و تسويق المنتج النهائي (الفرينة).
- 5- **مصلحة المحاسبة و المالية**: و هي المصلحة التي تم بها إجراء الدراسة و تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة الوحدة.

شكل رقم (III-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مرورة السنابل.



<sup>1</sup> شافية جاب الله: مبررات و شروط وضع نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص134.



المصدر: المؤسسة.

مصلحة المحاسبة و المالية :

تعتبر مصلحة المحاسبة و المالية من أهم المصالح بمؤسسة مروة السنابل ، حيث تستمد أهميتها من خلال العلاقة التي تربطها بباقي المصالح الأخرى و هي تختص بتسجيل العمليات المالية و المحاسبية.تعمل على:

- التنشيط و التنسيق بين العمليات المحاسبية، الموازنة، المالية و الضرائب ؛
- إعداد و متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالتسيير المالي، المحاسبي و الخزينة ؛
- السهر على إيجاد التوازن المالي للمؤسسة و كذا مردودية مجموع أنشطتها؛
- البحث عن مصادر تمويل أنشطة المؤسسة و مراقبة استخدامات الموارد المالية ؛
- إعداد و تحليل الميزانيات الدورية أو السنوية؛
- المساهمة في إعداد إستراتيجية و أهداف المؤسسة ؛
- السهر على تسجيل كل العمليات الحسابية لغرض توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار.

## مرورة السنابل.

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة مرورة السنابل بأنه تنظيم هرمي، فنجد أن العلاقات رأسية تنازلية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، و هكذا تتحرك السلطة رأسيا من الأعلى إلى القاعدة بشكل مباشر، كما أنه تنظيم وظيفي قائم على أساس التخصص (أي مقسم على أساس النشاط الوظيفي)، إذ أن المؤسسة تشمل على عدد من المديرات (المصالح) يتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها، بحيث تختص كل مديرية أو مصلحة بأداء وظيفة معينة تسعى إلى تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة .

و قد صرح المدير العام لمؤسسة مرورة السنابل بأن الهيكل التنظيمي صمم بشكل قادر على التأقلم و التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي، و على هذا الأساس تحاول هذه المؤسسة إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي استجابة للمؤثرات الداخلية و الخارجية .

### III -2- إستراتيجية المؤسسة و مؤشرات نجاحها

تعتبر الإستراتيجية تحديدا للأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق تلك الأهداف، و يرتبط نجاح إستراتيجية المؤسسة بعدة مؤشرات.

### III -2-1- الإستراتيجية في مؤسسة مرورة السنابل

توجد مستويات متعددة للإستراتيجية و هذا يتوقف على حجم المؤسسة، و طبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها إضافة إلى الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا. و في المؤسسة محل الدراسة نجد مستويين للإستراتيجية.

### III -2-1-1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

من خلال إجابة المدير العام على أسئلة المقابلة نستنتج أن هذا المستوى يمثل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة التي تمثل التوجه العام لها، و فيها يتم تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها. تعمل إستراتيجيات هذا المستوى على توجيه استثمارات المؤسسة نحو مجالات النشاط المربحة و من بين هذه النشاطات التوسع و الزيادة في حجم المؤسسة، اقتناء آلات و تجهيزات جديدة لزيادة الطاقة الإنتاجية .

تتبع المؤسسة إستراتيجية التخصص في نشاط واحد و المتمثل في إنتاج الفرينة، و بالتالي غابت وحدات الأعمال إذ تتنافس المؤسسة في مجال نشاط الإستراتيجية DAS من خلال اعتمادها لإستراتيجية التمايز، و ذلك بخلق ميزة و صفة في منتجها نظرا لاعتمادها على المادة الأولية المستوردة ذات الجودة العالية. و من المؤسسات المنافسة نجد: بلعبيدي في قالمة، بلغيث في سوق أهراس، لابل في البليدة .

### III -2-1-2- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

مرورة السنابل.

يشير هذا المستوى إلى الإستراتيجيات التي تتبعها المصالح الوظيفية الرئيسية داخل مؤسسة مرورة السنابل. و تقوم الإستراتيجيات الوظيفية بمساندة الإستراتيجية الكلية، و تشمل على: الإستراتيجية المالية، إستراتيجية الموارد البشرية، الإستراتيجية التسويقية إستراتيجية الإنتاج.

- إستراتيجية الموارد البشرية: و يتم من خلالها اختيار و تعيين الموارد البشرية ثم تدريبهم إضافة إلى تقييم الأداء.

- إستراتيجية التسويق: تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحديد كمية الإنتاج وتسعيه إضافة إلى اختيار قنوات التوزيع و المزيج الترويجي الأفضل لها.

- إستراتيجية الإنتاج: يتم من خلالها التحسين المستمر لعمليات الإنتاج إضافة إلى اعتماد المؤسسة لأساليب الإنتاج الملائمة.

5- الإستراتيجية المالية: تهتم مؤسسة مرورة السنابل من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحديد الأموال اللازمة لها و استثمارها، و التخطيط للعمليات المالية و رقابتها و اتخاذ القرارات الخاصة بها، من أجل تعزيز أداء المؤسسة و تحسين الوضع التنافسي لها.

و في الأخير نستنتج أن هناك تنسيق بين إستراتيجية التخصص، التمايز و الإستراتيجيات الوظيفية التي من أبرزها الإستراتيجية المالية، و التي تمثل أهمية كبيرة للمؤسسة و تعطيها دافعا للعمل و القدرة التنافسية، سواء على مستوى الوظيفي أو المؤسسة ككل.

III -2-2- مؤشرات نجاح مؤسسة مرورة السنابل

تعكس الحصة السوقية نجاح إستراتيجية المؤسسة و المتمثلة في التخصص لاعتمادها على سيرورة إنتاجية واحدة من خلال التمايز في المنتج . تعتبر الجودة في منتج مؤسسة مرورة السنابل هي الصفة التي تميزه عن منتجات المؤسسات الأخرى ، و ذلك لاستخدامها المادة الأولية المستوردة . و قد اعتمدنا في مظهر النجاح على الحصة السوقية نظرا لغياب البورصة في السوق الجزائرية. حيث أكد لنا مدير المؤسسة أنها تملك حصة سوقية معتبرة مقارنة بالمنافسين.

III -3- دور المدير المالي في تحقيق نجاح مؤسسة مرورة السنابل

يعتبر المدير المالي المحرك الأساسي للمؤسسة ، و تقع عليه مسؤولية تحقيق أهدافها من خلال الأدوار و المهام التي يقوم بها، إضافة إلى مشاركته في اتخاذ القرارات.

III -1-3- أدوار المدير المالي

يقوم المدير المالي بعدة أدوار من شأنها تحسين مستوى الأرباح و زيادتها باعتباره المحرك الأساسي في المؤسسة و المسؤول عن جلب الأموال لها. و من خلال إجابة المدير

مرورة السنابل.

العام لمؤسسة مرورة السنابل على أسئلة المقابلة الموجهة له، يتضح أن المدير المالي يقوم بمجموعة من الأدوار مقسمة كما يلي:

III -1-1-3- الأدوار التفاعلية

يتمتع المدير المالي بسلطة رسمية تسمح له بالقيام بمجموعة من الأدوار يقوم بها داخل المؤسسة. و قد صرح المدير العام لمؤسسة مرورة السنابل أن المدير المالي يؤدي واجبات رسمية روتينية متعددة ذات طبيعة اجتماعية كاستقباله للزوار، و واجبات أخرى قانونية كالإمضاءات و ذلك باعتباره رمزا للمؤسسة ، و بوصفه قائدا لها فهو يتحمل مسؤولية تحفيز المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة لهم و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة. و بدور حلقة الوصل فهو يحافظ على شبكة من العلاقات و الاتصالات الخارجية للحصول على التأييد و المعلومات، و التي يحصل عليها نتيجة تفاعله مع نظرائه المديرين الماليين خارج وحدته، بالإضافة إلى تفاعله مع المرؤوسين و العاملين معه .

III -2-1-3- الأدوار المعلوماتية

أكد المدير العام لمؤسسة مرورة السنابل أن المدير المالي يقوم بدور المراقب، إذ يقرأ المنشورات الدورية و التقارير و يقوم بجولات ميدانية في المؤسسة، فيجمع المعلومات المتعلقة بها و يبيئتها و يقوم بتحليلها. و من خلال قيامه بدور المراسل فهو ينقل المعلومات التي يتحصل عليها إلى كل من يهمه الأمر سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها بمختلف الطرق، بينما يعمل المدير المالي كمتحدث أو ناطق رسمي للمؤسسة فيطلع الجهات الخارجية ذات العلاقة بها بكل ما يعزز مكانتها في بيئتها .

III -3-1-3- الأدوار القرارية

من خلال التصريح الذي أدلى به المدير العام يتضح أن المدير المالي في مؤسسة مرورة السنابل يؤدي دور رجل الأعمال بناء على المعلومات المجمع لديه، إذ يقوم بالاستثمار في مشروعات جديدة و ذلك لتحسين أداء المؤسسة و زيادة ربحيتها. و بتصحيحه للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة فهو بذلك يقوم بدور معالج الاضطرابات أو المشكلات. يوزع المدير المالي موارد المؤسسة وفقا للأولويات المعتمدة في الميزانية، بما يعتقد أنه يحقق الأهداف المرجوة و ذلك بوصفه موزعا للموارد.

تقوم الأدوار القرارية للمدير المالي حسب منتزبرغ على أربعة أدوار، و بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فتلاثة من هذه الأدوار (رجل الأعمال، معالج الاضطرابات، موزع الموارد) يقوم بها مديرها المالي، في حين غاب دور المفاوضات نظرا لقيام المدير العام به كونها مؤسسة خاصة .

III -2-3- مساهمة المدير المالي في تحقيق نجاح مؤسسة مرورة السنابل

تعتبر الإدارة المالية وظيفة أساسية في المؤسسة، فهي تساهم في نموها و بقائها و استمرارها في ظل البيئة التي تعمل فيها. يقوم على إدارتها المدير المالي الذي يعتبر من كبار

مرورة السنايل.

الإداريين فيها، حيث يشارك في اتخاذ القرارات لأن له سلطات و مسؤوليات تؤهله لذلك، و يسعى دائما لتحقيق أهداف المؤسسة. و من خلال إجابة المدير العام للمؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن المدير المالي يساهم في نجاحها باتخاذ مجموعة من القرارات المالية .

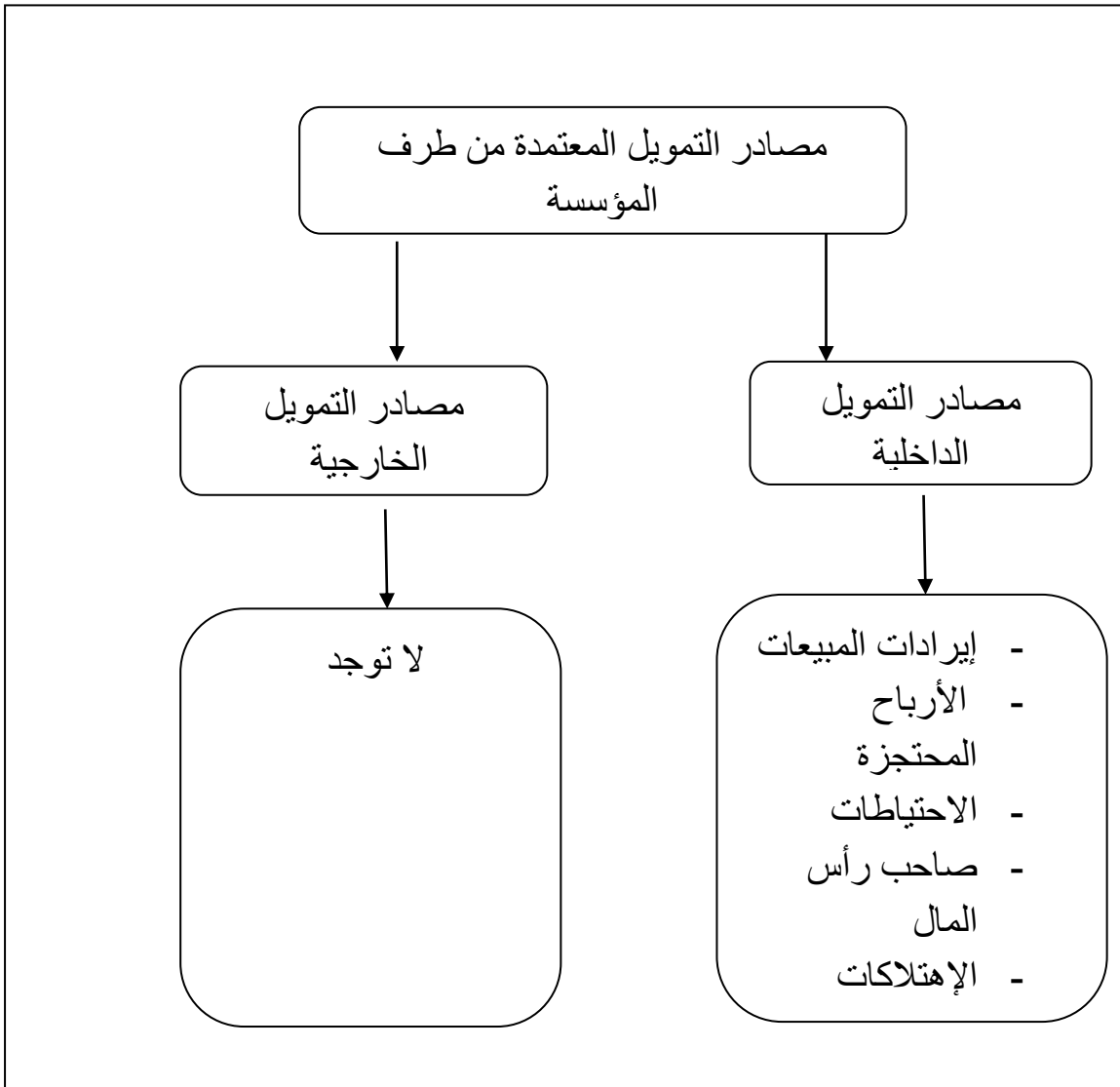
III -3-2-1- من خلال اختيار المدير المالي لطريقة تمويل الإستراتيجية

يعتبر التمويل النواة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في توفير مستلزماتها الإنتاجية ، و تسديد جميع مستحققاتها و نفقاتها . و قد صرح المدير العام قائلا: بأن التخطيط المالي في المؤسسة ينسجم مع التخطيط

الإستراتيجي لها بغية تحقيق أهداف المرجوة.

أما بالنسبة لمصادر التمويل فمؤسسة مرورة السنايل تعتمد على المصادر الداخلية فقط باعتبارها الأنسب لها حسب ما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم ( III -2): مصادر التمويل المعتمدة في مؤسسة مرورة السنايل



تتم المفاضلة بين مصادر التمويل على أساس ملاءمتها للاحتياجات المالية بالإضافة إلى تكلفة التمويل و المخاطر الناجمة عنه، إضافة لسيطرة المالك على الإدارة. في حين أنها اعتمدت على التمويل الخارجي عند تأسيسها، حيث طلبت قرض بنسبة 70% و قد تم تسديده عند بداية النشاط. و صرح المدير العام أن اعتماد المؤسسة على التمويل الداخلي يعود إلى الأسباب التالية:

- زيادة رأسمال المؤسسة و تجنبها الوقوع في أزمات السيولة الناتجة عن الأعباء الثابتة ؛

- الرفع من القدرة المالية للمؤسسة مع اكتسابها استقلالية و حرية واسعة في التصرف في أموالها الخاصة ؛

- يشجع المؤسسة على القيام باستثمارات جديدة ؛

- تنظيم التدفقات النقدية الداخلة يمكن المؤسسة من مواجهة التزاماتها اتجاه الغير

من خلال اختيار المدير المالي لطريقة تمويل الإستراتيجية، ساهم قرار التمويل في نجاح الإستراتيجية و بالتالي نجاح المؤسسة.

### III -3-2-2- من حيث القدرة على النمو والبقاء

يتعلق قرار الاستثمار بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها لاقتناء

موجوداتها المختلفة لتحقيق النمو و البقاء. و من خلال إجابات المدير العام لمؤسسة مروة السنابل اتضح لنا أن المدير المالي يفضل الاستثمار في الموجودات المتداولة، و المتمثلة في البضاعة في المخازن و النقد الجاهز، إضافة إلى الاستثمار في الموجودات الثابتة من خلال اقتناء مختلف الآلات و التجهيزات المستخدمة في العملية الإنتاجية، من أجل تحسين موجوداتها الحالية أو استبدالها بأخرى جديدة لزيادة الطاقة الإنتاجية و يفاضل المدير المالي بين الاستثمار في موجودات

المؤسسة على أساس حجم العوائد المتوقعة منها. و هذا القرار المتخذ من قبل المدير المالي ساهم فعلا في نجاح المؤسسة ، مع العلم أنها تستعين بالكفاءات الخارجية لتركيب الآلات المستوردة أو صيانتها بالإضافة إلى استعانتها بخبرة الإطارات داخل المؤسسة.

من خلال التصريح الذي أدلى به المدير العام في المقابلة التي تم إجراؤها بتاريخ

2013/04/16 فيما يتعلق بمنتجها (الفرينة) إلى غاية ماي 2007 كانت المؤسسة تحتل

المراتب الأولى من حيث الجودة و السعر و ذلك باعتبارها علي المادة الأولية المستوردة

التي تمتاز بجودتها. و بالرغم من المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسة إلا أنها تحتل

حصة سوقية معتبرة في كل من : ولاية سوق أهراس قالمة، أم البواقي، خنشلة، باتنة ،

تبسة.. و تطمح للوصول إلى 24 ولاية ، و هذا من خلال النمو و التوسع في أسواق جديدة .

مروة السنابل.

نتيجة لما لقيه منتج المؤسسة من استحسان من طرف الزبائن ، زاد الطلب عليه و أصبحت المؤسسة غير قادرة على تلبيةه، مما أجبرها على إتباع إستراتيجية النمو و ذلك من خلال اتخاذ المدير المالي لقرار التوسع سنة 2008. كما اتبعت المؤسسة إستراتيجية التكامل إلى الأمام من خلال امتلاكها لقنوات التوزيع الخاصة بها و المتمثلة في شاحنات لنقل المنتج. هذا ما ساهم في جلب زبائن جدد و زيادة الحصة السوقية لها .

اتخاذ المدير المالي لقرار الاستثمار ساهم في نجاح الإستراتيجية و بالتالي نجاح المؤسسة .

III-2-3-3- من حيث القدرة على متابعة و مراقبة الإستراتيجية

تتمثل الرقابة المالية في مراجعة العمليات المالية التي تمت في الماضي و الحاضر، و مراجعة المصروفات و الإيرادات خلال استثمارها للتأكد من أن إنفاق الأموال النقدية يتم طبقا للخطة الموضوعة.

و نظرا لأهمية الرقابة المالية و دورها الفعال في متابعة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، أكد المدير العام لمؤسسة مروة السنابل أن المدير المالي يعتمد على الرقابة المالية المستمرة، و ذلك عن طريق المتابعة و الإشراف و التقييم المستمر لأداء العمل من خلال الموازنة التقديرية و ذلك بتقدير الاحتياجات المالية و الأرباح السنوية و مقارنتها بما تم انجازه. بالإضافة إلى التحليل المالي إذ يتم الاعتماد على النسب المالية. و تمتلك المؤسسة أجهزة رقابية كفأه تسمح لها بتحقيق أهدافها .

ساهم قرار المدير المالي باعتماده على الرقابة المالية المستمرة في نجاح الإستراتيجية العامة و هذا ما أدى إلى نجاح المؤسسة.

III-2-3-4- من حيث القدرة على التكيف

تنشط المؤسسة في بيئة كثيرة التقلب و التغير و هذا ما يحتم عليها التكيف معها لتحقيق نموها و استمرارها. و من خلال ما صرح به المدير العام فالدكتور المالي يعمل على جعل المؤسسة تتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال التنبؤ بالاحتياجات المالية لها، فيظهور تكنولوجيا جديدة أو دخول منافسين جدد للسوق يعمل المدير المالي على خلق التكيف مع هذه المتغيرات بالاعتماد على الميزانية التقديرية و ذلك للتنبؤ بالاحتياجات المالية .

من خلال قدرة الإدارة المالية على التكيف مع المتغيرات البيئية ، ساهمت قرارات المدير المالي في نجاح الإستراتيجية العامة مما أدى إلى نجاح المؤسسة.

## خلاصة

تتعدد وظائف المؤسسة و تختلف باختلاف حجمها و نشاطها ، و من بين هذه الوظائف نجد الوظيفة المالية التي تهتم بتدبير الأموال اللازمة من أفضل المصادر المتاحة، و بأقل تكاليف ممكنة، ثم استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة، فنجاح هذه الأخيرة و ضمان بقائها و استمرارها مرتبط بمدى كفاءة قراراتها المتخذة من طرف المدير المالي.

يقوم المدير المالي لمؤسسة مروة السنايل بمعظم الأدوار التي توكل له : أدوار تفاعلية، أدوار معلوماتية و أدوار قرارية، مع غياب دور المفاوضات ذلك لقيام المدير العام بهذا الدور.

تساهم الإدارة المالية في تحقيق نجاح مؤسسة مروة السنايل من خلال التمويل المناسب للإستراتيجية، و ذلك بالاعتماد على المصادر الداخلية المتمثلة في التمويل الذاتي، و استثمارها في الموجودات الثابتة و المتداولة و ذلك لتحقيق النمو مع متابعتها و مراقبتها للأداء المنجز، إضافة إلى تنبؤها بالاحتياجات المالية حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات البيئية.



## خاتمة عامة

تعتبر الإدارة المالية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، كونها تعمل على توفير السيولة اللازمة لتحقيق أهدافها، كما تضمن التنسيق بين جميع وظائفها بغرض تحقيق المرودية اعتمادا على استراتيجيات محددة، فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة و التي لا تنفصل طبعاً عن الأهداف العامة للمؤسسة، و ذلك بتوفير الأموال اللازمة و بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب، إضافة إلى استخدامها بالشكل الأمثل .

إن سر نجاح المؤسسة في الوقت الراهن متوقف على قدرتها على النمو و البقاء و الاستمرار في ظل البيئة التي تعمل فيها، و تحقيقها لما سبق متوقف على مدى مساهمة الإدارة المالية في تمويل الإستراتيجية و التخطيط المالي الجيد لأعمالها، و على مدى قدرتها على الاستثمار في الموجودات المتوفرة لديها سواء كانت ثابتة أو متداولة مع تحقيق الرقابة المالية الفعالة على مختلف الأعمال التي تقوم بها، بالإضافة إلى قدرتها على التنبؤ بالاحتياجات المالية.

## النتائج

المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق النمو و البقاء و الاستمرار، و هذا ما تجسد من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة مروة السنابل حيث نستخلص النتائج التالية:

- تحتل الإدارة المالية موقعا هاما في المؤسسة، حيث ظهرت جليا في الهيكل التنظيمي.
- تتبع المؤسسة إستراتيجية التخصص من خلال التمايز في المنتج.
- يلعب المدير المالي دورا مهما و حيويا في المؤسسة من خلال أدائه للأدوار التفاعلية، الأدوار المعلوماتية و الأدوار القرارية مع غياب دور المفاوضات الذي يقوم به المدير العام باعتبارها مؤسسة خاصة .
- تطغى أنشطة المدير المالي على جميع وظائف المؤسسة، حيث أكد المدير العام بأن المدير المالي يصاحبه في جميع جولاته.
- يساهم المدير المالي في تحقيق نجاح إستراتيجية مؤسسة مروة السنابل، فمن خلال مساهمته في اختيار الطريقة المثلى لتمويلها توصلنا إلى ما يلي:
- ينسجم التخطيط المالي في المؤسسة مع التخطيط الإستراتيجي و ذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

- تعتمد المؤسسة في تمويل إستراتيجيتها على المصادر الداخلية فقط، و المتمثلة أساسا في إيرادات المبيعات الأرباح المحتجزة، الاحتياطات، صاحب رأس المال و الاهتلاكات و هذا ما أكسبها استقلالية مالية .

و فيما يخص مساهمته في نمو و بقاء المؤسسة نستخلص ما يلي :

- يفضل المدير المالي الاستثمار في الموجودات المتداولة للمؤسسة ، إضافة إلى الاستثمار في الموجودات الثابتة مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية و بالتالي تحقيق النمو .
- تستعين المؤسسة بالكفاءات الخارجية من أجل تركيب الآلات المستوردة أو صيانتها بالإضافة إلى استعانتها بخبرة الإطارات، إلا أن نجاح المؤسسة غير مرتبط بهذه الكفاءات. أما بالنسبة لمساهمته في مراقبة و متابعة الإستراتيجية فتوصلنا إلى النتائج التالية:
- يعتمد المدير المالي على الرقابة المالية المستمرة لمتابعة و مراقبة الإستراتيجية.
- يستخدم المدير المالي الموازنة التقديرية و التحليل المالي في مراقبة و متابعة الإستراتيجية.
- تمتلك المؤسسة أجهزة رقابية كفأه سواء كانت مادية أو بشرية .
- أما بالنسبة لمساهمته في التكيف المالي نستخلص أن :

- نجاح المؤسسة مرهون بقدرة المدير المالي على خلق التكيف مع المتغيرات البيئية بالاعتماد على الميزانية التقديرية و ذلك للتنبؤ بالاحتياجات المالية.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن فرضيات الدراسة هي فرضيات صحيحة، فبالنسبة للفرضية الأولى وجدنا أن نجاح المؤسسة يعود إلى اختيار المدير المالي لطريقة تمويل الإستراتيجية. أما بالنسبة للفرضية الثانية فبقاء المؤسسة و نموها راجع إلى قدرة الإدارة المالية على الاستثمار. و فيما يخص الفرضية الثالثة فقد تم إثبات أن الرقابة المالية تلعب دورا هاما في الرقابة على إستراتيجية المؤسسة. أما بالنسبة للفرضية الرابعة فنجاح المؤسسة متوقف على قدرتها على التكيف المالي مع المتغيرات البيئية. أما الفرضية الأخيرة فيمكن القول أن الإدارة المالية تساهم في نجاح مؤسسة مروة السنابل.

## الاقتراحات

بعد القيام بالدراسة النظرية و الدراسة التطبيقية و المقارنة بين النظري و العملي سيتم تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن الاعتماد عليها:

– على المدير العام للمؤسسة منح سلطة التفاوض مع الأطراف الداخلية و الخارجية للمدير المالي.

- اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل الداخلية فقط يؤدي بها إلى النمو البطيء، لذلك نقترح عليها الاعتماد على المصادر الداخلية و الخارجية (القروض ) معا لتغطية الاحتياجات المالية و استغلال الفرص الاستثمارية المربحة.

- على المؤسسة إتباع إستراتيجية التكامل إلى الخلف بزرع القمح اللين لتخفيض تكلفة الإنتاج و بالتالي تخفيض الأسعار و زيادة الحصة السوقية .

- على المؤسسة إتباع إستراتيجية التنوع للتقليل من درجة المخاطرة المصاحبة لإستراتيجية التخصص.

## قائمة المراجع و المصادر

### المراجع بالعربية

#### 1-الكتب

- 1-أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ،دار المجدلأوي ،الأردن،2009
- 2- أحمد بوراس،تمويل المنشآت الإقتصادية،دار العلوم للنشر و التوزيع،عناة،2008.
- 3- أيمن الشنطي و عامر شقر،الإدارة و التحليل المالي،دار البداية للنشر ،عمان ،الأردن، ط1، 2005.
- 4- بلال خلف السكارنة،التخطيط الإستراتيجي ،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن، ط1، 2010.
- 5- حمزة الشمخي و إبراهيم الجزراوي،الإدارة المالية الحديثة،دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، ط3، 1998.
- 6- حمزة محمود الزبيدي،أساسيات الإدارة المالية،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان ،2001.
- 7- دريد كمال آل شبيب،مبادئ الإدارة المالية،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان ،2001.
- 8- ربحي مصطفى عليان،أسس الإدارة المعاصرة،دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،2007.
- 9- رشيد أحمد حسن،الإدارة المالية،دار المعارف للنشر و التوزيع، مصر ،2005.
- 10- زكريا مطلق النوري،الإدارة الإستراتيجية،دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،2005.
- 11- زياد سليم رمضان ،أساسيات التحليل المالي،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،1996.
- 12- زياد رمضان،مبادئ الإستثمار المالي و الحقيقي،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،1998.
- 13- طارق الحاج،مبادئ التمويل ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،ط1، 2002.
- 14-طلال سراج الغرياني،الرقابة الإدارية و أجهزتها،دار المنار للنشر و التوزيع،الرياض ،2007.
- 15- طاهر حيدر حردان ،مبادئ الإستثمار،دار المستقبل ،عمان ،الأردن ،1997.
- 16- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية،منظور منهجي متكامل،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،ط1، 2007.
- 17- عبد الحليم كراجة و آخرون ،الإدارة و التحليل المالي ،دار الصفاء للنشر ،عمان ،الأردن ،ط2، 2007.
- 18- عدنان تايه النعيمي و آخرون ،الادارة و التحليل المالي ،دار الصفاء للنشر ،عمان ،الأردن ،ط2، 2006.

- 19- عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، إتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 20- عبد الستار مصطفى الصياح و سعود العامري، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007.
- 21- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 22- عبد العزيز شيما إبراهيم، الإدارة العامة، مؤسسة الجامعة العربية، الإسكندرية، 2004.
- 23- عبد الوهاب أحمد، التمويل و الإدارة المالية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 24- علي عباس، الإدارة المالية، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، ط1، 2002.
- 25- عليان الشريف وآخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 26- عمر عقيلي، الوجيز في مبادئ الإدارة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1991.
- 27- قاسم نايف علوان، إدارة الإستثمار بين النظري و التطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، ط1، 2009.
- 28- قطب سانو، الإستثمار، أحكامه و ضوابطه في الفقه الإسلامي، دار النفايس للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 29- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 30- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 31- محمد صالح الحناوي و آخرون، الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 32- محمد صالح الحناوي و نهال فريد مصطفى، الاستثمار في الأسهم و السندات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004.
- 33- محمد عبد العزيز عبد الكريم، الإدارة المالية، مكتبة التعاون، عمان، 2000.
- 34- محمد عثمان إسماعيل حميد، الإدارة المالية و التمويل في منظمات الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1995.
- 35- محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 36- محمد نظير رياض، الإدارة المالية و العولمة، مصر، 2001.
- 37- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- 38- مفلح عقل، مقدمة الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009.
- 39- منير إبراهيم هندي، الإدارة، مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، مصر، ط5، 2003.
- 40- نايل عبد الحافظ، إدارة المؤسسة العامة، دار زهران، الأردن، 1993.
- 41- نبيل مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.

- 42- نزيه عبد المقصود مبروك، صناديق الإستثمار بين الإقتصاد الإسلامي و الاقتصاد  
الوضعي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 43- نعمة عباس الخفاجي، " الإدارة الإستراتيجية"، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ط1،  
2004.
- 44- نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن،  
2009.
- 45- نعيم الخروري، التخطيط والرقابة في المشروع، منشورات جامعة حلب، سوريا  
، 2001.
- 46- نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1997 .
- 47- هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2000.

## 2- المذكرات و الرسائل

- 1- سلطاني محمد رشيد، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر  
(واقعه، أهميته و شروط تطبيقه) دراسة حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة  
، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد  
بوضياف بالمسيلة، 2006.
- 2- شافية جاب الله، مبررات و شروط وضع نظام المعلومات في المؤسسة  
الاقتصادي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
- 3-نوري منيرة، البدائل التمويلية المتاحة للمؤسسة و المفاضلة بينها في ظل الإصلاح البنكي  
، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص  
نقود و تمويل، جامعة محمد، خضير، بسكرة، 2004-2005.

## المراجع بالفرنسية

- 1- Henry mentzberg , le management , éditions d'organisation , paris  
,3<sup>eme</sup> tirage,2000 .
- 2- patrice vizzavona, gestion financière, Berti édition,8<sup>eme</sup> tirage, paris  
1993.

## المصادر الالكترونية

- 1-http://omaria.mountada-biz/t 8490-  
18#ix332crvqpcz.13/02/2013 ,H15 :17
- 2-http://www.mbtzth.ms/vb/forum/thered163120.htm1#ixz.  
08/01/2013,20:13.

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38-37	أشكال التمويل	جدول رقم (1- II)
49-48	أنواع الرقابة المالية	جدول رقم (2-II)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
------------	-------------	-----------

16	موقع المدير المالي في المؤسسة الصغيرة	شكل رقم (1 - I)
17	موقع المدير المالي في المؤسسة المتوسطة	شكل رقم (2 - I)
17	موقع المدير المالي في المؤسسة الكبيرة	شكل رقم (3- I)
20	أدوار المدير المالي	شكل رقم (4- I)
26	التنسيق و الترابط بين مستويات الإستراتيجية	شكل رقم (5- I)
28	مراحل الإستراتيجية	شكل رقم (6- I)
30	دورة النجاح الإستراتيجي	شكل رقم (7- I)
44	خطوات اتخاذ القرار الاستثماري	شكل رقم (3-II)
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مروة السنابل.	شكل رقم (1-III)
64	مصادر التمويل المعتمدة في مؤسسة مروة السنابل	الشكل رقم (2- III)



## أسئلة المقابلة.

- 1- ما هو المستوى التعليمي للمدير المالي في مؤسستكم؟
- 2- هل يمثل المدير المالي المؤسسة أمام الأطراف الخارجية؟
- 3- ما هي مصادر المعلومات التي يحصل عليها المدير المالي ؟
- 4- هل يحضر المدير المالي الحفلات الرسمية التي تنظمها المؤسسات؟
- 5- هل يساهم المدير المالي في تطوير و تحسين أداء المؤسسة؟
- 6- هل للمدير المالي دور في حل ومعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة؟
- 7- هل قدرة المدير المالي في حل المشاكل ،يرجع إلى الخبرة التي يتمتع بها؟
- 8- هل يتفاوض المدير المالي مع الأطراف الداخلية و الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة؟
- 9- ما هي حصتكم في السوق ؟
- 10- هل حصتكم في السوق راجعة إلى مساهمة الإدارة المالية ؟
- 11- هل تعتقد أن قيام المدير المالي بالتخطيط المالي له دور في نجاح التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة؟
- 12- هل تعتمد الإدارة المالية في تمويل الإستراتيجية على المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية؟
- 13- هل نجاح تمويل الإستراتيجية راجع إلى الاختيار الأفضل لمصادر التمويل من قبل المدير المالي ؟
- 14- على أي أساس يفاضل المدير المالي بين مصادر التمويل ؟
- 15- هل نجاح الإدارة المالية في تحقيق البقاء و النمو راجع إلى قرار الاستثمار في الموجودات المتداولة أو الاستثمار في الموجودات الثابتة ؟
- 16- هل يفاضل المدير المالي بين موجودات المؤسسة على أساس حجم العوائد المتوقعة أم المبالغ النقدية المحققة؟
- 17- هل تستعين المؤسسة بكفاءات خارجية من أجل زيادة نموها ؟وهل نجاحكم يعود إلى الاعتماد عليها ؟
- 18-هل نجاح الإدارة المالية في متابعة و مراقبة الإستراتيجية راجع إلى اعتمادها على الرقابة المالية المفاجئة أو الدورية أو المستمرة؟
- 19- ما هي الأدوات المعتمدة من طرف المدير المالي للقيام بالرقابة المالية في مؤسستكم ؟
- 20- هل يعود نجاح المؤسسة في مراقبة الإستراتيجية إلى امتلاكها أجهزة رقابية كفاه؟
- 21- هل تتأثر مؤسستكم بمتغيرات البيئة التي تنشط فيها؟
- 22- هل بإمكانها التكيف مع هذه المتغيرات ؟
- 23- هل نجاح إستراتيجية المؤسسة يتوقف على قدرة الإدارة المالية على التكيف مع متغيرات البيئة؟
- 24- ما هي الأساليب التي يعتمدها المدير المالي في تقدير الاحتياجات المالية؟
- 25- قدم نبذة عن المؤسسة ،موقعها، مساحتها و أهدافها.