

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مذكرة بعنوان :

## أهمية الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية O.P.G.I

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:  
- كرمية توفيق

- إعداد الطالبين:  
- قرين بشرى  
- رحموني سكيبة

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		- جلال محمد
مناقشا		- أو عيل مولود
مشرفا و مقررا		كرمية توفيق

السنة الجامعية 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الحبيبة وإلى الرجل العظيم

أبي الحبيب حفظها الله

إلى رضا، خالد

إلى أخواتي الحبيبات أميرة، أسماء، ليلى، وأمينة

إلى صديقتي الغالية شعاع دلال التي ساعدتني في إتمام مذكري

إلى رفيقات مشوارتي الدراسي: مداني فاطمة الزهراء، يزيد كريمة

، قاسي فاطمة، بوخالفة إيمان، خيدر نور الصدي، بايزيد سانية.

كما أهدي هذا العمل إلى خالي علي سالم وكل صديقاتي في أديار

إلى كل طلبة علوم التسيير وخاصة طلبة ماستر 02

إدارة مالية دفعة 2018 كل

# كلمة شكر

أتقدم بالشكر والحمد إلى الله عز وجل على توفيقه لي لإتمام هذه المذكرة

كما أتقدم بعظيم الشكر للدكتور المشرف " كرمية توفيق " على قبول الإشراف على هذا العمل

أطال الله في عمره الذي رافقتنا طوال إنجاز هذه المذكرة ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

راجين من الله عز وجل أن يجزيه خير الجزاء ويبارك له في عمله ويطيل في عمره

كما أشكر أساتذة لجنة المناقشة " الدكتور جلال أحمد والدكتور وعيل ميلود "

كما أشكر كل أساتذة المعهد دون استثناء الذين بذلوا الكثير من الجهد من أجل الوصل بنا إلى

هذا المستوي .

كما أشكر كل أسرة ديوان الترقية والتسيير العقاري مصباح إسماعيل، بن خرابي أم النون

إلى كل من آيت بن عمر محمد، هبتون مناد، برهون سمير، أوالمو زانية طابرين)

إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب في إنجاز هذا العمل المتواضع

# إهداء

أشكر الله عز وجل الذي منحنا العقل وأنعم علينا العلم وهدانا نوره

وألهمنا الصبر وبسر لنا دربنا وممكننا من تخطي الصعاب وقدرنا على إتمام هذا العمل

المتواضع وأهدي عملي هذا إلى

أمي العزيزة صاحبة القلب الطيب والحنن الدافئ

أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

وإلى زوجي سر سعادتي الذي كان لي سندا وسيظل لأنه أبي وأخي وزوجي

وكل معنى الذكر في حياتي "عبد الغاني بعزير"

وإلى أخواتي: فطيمة وابنتها الحلوة تسنيم، أمينة وولديها أجهم

وفرح التي تشع بإبتسامتها على كل العائلة

وإلى آسيا أختي الغالية

وإلى صديقاتي: أسماء، نوال، أمينة، سارة، حياة

وإلى كل من يعرفني

# فهرس المحتويات

بسملة

كلمة شكر

الإهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....(أ-ب-ج-د)

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالي

02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.....
03.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
04.....	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
05.....	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية.....
08.....	المطلب الرابع: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية.....
14.....	المبحث الثاني: ماهية الإدارة المالية.....
14.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية.....
21.....	المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية.....
24.....	المطلب الثالث: مجالات ووظائف الإدارة المالية.....
29.....	المبحث الثالث: مكانة الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية.....
29.....	المطلب الأول: علاقة الإدارة المالية بالإدارات الأخرى.....
30.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإدارة المالية.....
33.....	المطلب الثالث: المدير المالي.....

38.....خلاصة الفصل

## الفصل الثاني : أهم أدوات الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية

40.....تمهيد

41.....المبحث الأول: التحليل المالي

41.....المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي والجهات المستفيد منه

45.....المطلب الثاني: مراحل ووظائف التحليل المالي

48.....المطلب الثالث: أهمية التحليل المالي

49.....المطلب الرابع: استعمالات التحليل المالي

50.....المبحث الثاني: التشخيص المالي

50.....المطلب الأول: تعريف التشخيص المالي وأنواعه

51.....المطلب الثاني: خطوات وأدوات التشخيص المالي

54.....المطلب الثالث: أهمية وأهداف التشخيص المالي

56.....المطلب الرابع: استعمالات التشخيص المالي

57.....المبحث الثالث: التخطيط المالي

57.....المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

59.....المطلب الثاني: متطلبات وأدوات التخطيط المالي

62.....المطلب الثالث: نطاق الخطة المالية وسماتها

64.....المطلب الرابع: أبعاد التخطيط المالي

66.....خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دور التحليل المالي في تشخيص ديوان الترقية والتسيير العقاري

68.....تمهيد

69.....المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (O.P.G.I)

69.....المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري

70.....المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

77.....المطلب الثالث: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

77.....	المطلب الرابع: نشاطات وأهداف الديوان O.P.G.I
79.....	المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لديوان الترقية والتسيير العقاري O.P.G.I بالبويرة
79.....	المطلب الأول: عرض الميزانية المالية للسنوات (2014-2015-2016)
86.....	المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية عن طريق مؤشرات التوازن المالي
91.....	المطلب الثالث: تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية
98 .....	خلاصة الفصل
100.....	خاتمة
104.....	قائمة المراجع
109.....	الملاحق



## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الميزانية المالية جانب الأصول للفترة (2014 - 2016)	80
02	الميزانية المالية جانب الخصوم للفترة (2014 - 2016)	81
03	الميزانية المالية المفصلة (الأصول)	82
04	الميزانية المالية المفصلة (الخصوم)	83
05	الميزانية المالية المختصرة للسنوات (2014-2016)	85
06	حساب رأس المال العامل الدائم (الصافي).	86
07	حساب رأس المال العامل الخاص	87
08	حساب رأس المال العامل الإجمالي.	88
09	حساب رأس المال العامل الأجنبي	88
10	حساب احتياجات رأس المال العامل	90
11	حساب الخزينة	91
12	حساب نسبة التمويل الدائم	92
13	حساب نسبة التمويل الذاتي	92
14	حساب نسبة الاستقلالية المالية	93
15	حساب نسبة قابلية السداد	94
16	حساب نسبة السيولة العامة	94
17	حساب السيولة المختصرة	95
18	حساب السيولة الفورية	96
19	نسبة المردودية الاقتصادية للسنوات الثلاث 2014، 2015، 2016.	96
20	حساب نسبة المردودية الاقتصادية	97

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
19	موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي	01
37	موقع المدير المالي في الهيكل الإداري للمنشأة.	02
46	مراحل التحليل المالي.	03
47	المخطط العام لوظائف التحليل المالي	04
61	نظام الموازنات التقديرية	05
84	التمثيل لكل من الخصوم والأصول	06

مقدمة

## مقدمة:

تعتبر المؤسسة النواة الرئيسية داخل النشاط الاقتصادي والوسيلة المفضلة لخلق الثروة في المجتمع، وهي تعبر عن مجموع الوسائل البشرية، المالية والمادية التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف رئيسي يتمثل في هدف البقاء والنمو، وبالتأكيد فإن حسن إدارة المؤسسة لدمتها المالية وتسييرها الفعال يمثل مصدر استمرارها لذا على إدارة المؤسسات بمختلف وظائفها أن تواكب التغيرات والتحديات. وذلك لتفادي زوالها وانحيارها ومن بين هذه الإدارات نجد الإدارة المالية التي يجب على المؤسسات أن تعبر اهتمام كبير وذلك لأهميتها البالغة التي تكمن في تمويل مختلف وظائفها ومشاريعها لأن أي عجز وسوء تسيير في الإدارة المالية يعرض المؤسسة لخطر الإفلاس والعسر المالي.

ومن أهم الأدوات التي تستعملها الإدارة المالية في عمليات التحليل نجد التحليل المالي والذي يعتبر من أهم مواضيع الإدارة المالية للمؤسسة والذي يسمح بالتعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة بالاعتماد على التقارير المالية والتحليل الخاصة بنشاط المؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة والعمل على تحسينها وكشف نقاط الضعف والعمل على تصحيحها والتخلص منها.

بالإضافة للتشخيص المالي الذي يعتبر من ضروريات الإدارة المالية وضرورة قصوى بالنسبة للتخطيط المالي فهو يعتبر مجموعة من الطرق والوسائل المستعملة من أجل الوصول إلى تشخيص كامل وإعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة لفترة معينة لتمكن من إصدار حكم منطقي فهو يدرس البيانات المالية والمحاسبية ويحللها ليكشف الأسباب التي أدت إلى ظهورها مما يساعدها في التعرف على نقاط الضعف والقوة وذلك عن طريق تحليل المعطيات والقيام بتقديرات تركز على وضع مخططات مستقبلية ملائمة.

وعلى ضوء ما تقدم تتضح معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على الشكل التالي:

### ما مدى أهمية الإدارة المالية في ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

**1- الأسئلة الفرعية:**

1. ما علاقة الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية؟
2. كيف تساهم أدوات الإدارة المالية في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة؟
3. ما مدى تطبيق التحليل المالي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

**2- فرضيات البحث:**

1. تعد الإدارة المالية وظيفة فعالة في المؤسسة الاقتصادية كونها تعمل على توفير الأموال للمؤسسة وتحديد الاستخدام الأمثل لها.
2. تساهم أدوات الإدارة المالية في جمع المعلومات وتحليلها ثم تشخيصها، بعد ذلك وضع الخطط المالية الكفيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. تكن أهمية التحليل المالي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري في كونه يحدد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

**3- منهجية البحث:**

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي اللذان يقومان على جمع المعلومات والوثائق المتعلقة بالدراسة التي تساعدنا على الوصف الدقيق للموضوع وتحليله للوصول إلى النتائج.

**4- الأدوات المستعملة في البحث:**

بصدد الدراسة استندنا على بعض الوسائل والأدوات التي تساعدنا على بلوغ هدفنا وهي "الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية، مذكرات ماجستير، مطبوعات جامعية وغيرها.

بالإضافة إلى المقابلات والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة المتعلقة بأهمية الإدارة المالية في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري O.P.G.I

## 5-أسباب اختيار الموضوع:

- باعتبارنا طلبة في فرع التسيير ارتأينا تناول هذا الموضوع في حدود تخصصنا.
- يعتبر من المواضيع الجديدة ولم يتطرق إليه الكثير.
- أهمية الموضوع على الصعيد الاقتصادي عامة وعلى مستوى المؤسسات الاقتصادية خاصة.

## 6-أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة لتحقيق النقاط التالية:

- محاولة التأكيد على الدور الفعال للإدارة المالية باعتبارها أهم العوامل المؤثرة على نجاح أهداف المؤسسة.
- إبراز أهمية التحليل المالي في كشف نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- الحصول على أكبر قدر ممكن من المعارف المكتسبة وإسقاطها على الجانب التطبيقي.

## 7-أهمية الدراسة:

- تتمثل الأهمية الكبرى لهذه الدراسة في توضيح أثر وأهمية الإدارة المالية على المؤسسة.
- يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام بتفعيل الإدارة المالية باعتبارها محدد أساسي لأداء المنظمة.
- محاولة التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة ومركزها المالي.

## 8-حدود الدراسة:

تم وضع المحددات التي تدور في إطار هذه الدراسة في:

- الحدود الموضوعية: يتناول هذا البحث دراسة أهمية الإدارة المالية في دراسة حالة مؤسسة .O.P.G.I

- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذا البحث في الفترة الممتدة من 2018/02/15 إلى غاية 2018/05/30.
- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة كعينة لإجراء الدراسة الميدانية.

## 9- صعوبات الدراسة:

- تشعب الموضوع واتساعه حيث حاولنا الاختصار والتركيز على أهم النقاط التي نراها أساسية.
- صعوبة إجراء دراسة تطبيقية نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة (محل الدراسة).
- تشابه المراجع فكلها تقدم نفس المعلومات بالتالي صعوبة الحصول على معلومات جديدة.

## 10- تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية التي طرحناها سابقا قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين رئيسيين قسم نظري وآخر تطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، إذ أن ما تضمنته المقدمة هو طرح وتحديد المشكلة وصياغة مجموعة من الفرضيات، أما الجزء النظري فيشمل فصلين حيث تضمن الفصل الأول ثلاث مباحث: المبحث الأول أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية، والمبحث الثاني ماهية الإدارة المالية، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى مكانة الإدارة المالية في المؤسسة.

أما الفصل الثاني تضمن أدوات الإدارة المالية والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث الأول عبارة عن التحليل المالي، والمبحث الثاني ناقشنا فيه التشخيص المالي، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه الى التخطيط المالي.

أما فيما يخص الفصل الثالث فخصصناه للجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة وتم تقسيمه إلى مبحثين الأول تضمن البطاقة الفنية للديوان، والثاني تطرقنا فيه إلى كيفية تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

ونصل في الأخير إلى خاتمة نورد فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها وكذا أهم التوصيات وآفاق الموضوع.





# الفصل الأول

إطار النظري للأبارة العالية

**تمهيد:**

تكمن أهمية كفاءة النشاط الاقتصادي في تحقيق الأهداف المرسومة له من خلال فعالية الإدارة في تنفيذ الخطط الموضوعة، والإدارة المالية من بين هذه الإدارات في الوحدة الاقتصادية التي تقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل المشروع بشكل منسجم وتحقيق الأهداف من خلال سلامة القرارات المالية.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية وهي كالتالي:

**المبحث الأول:** عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الثاني:** ماهية الإدارة المالية.

**المبحث الثالث:** مكانة الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

لقد شهد القرن العشرين تطورات اقتصادية سريعة، برز فيها دور المؤسسة على الساحة الاقتصادية وتشابكت علاقاتها مع المتعاملين، وهذا ما أدى إلى زيادة أهمية الوظيفة المالية داخل المؤسسة باعتبارها الوظيفة التي تحدد كيفية سير وتمويل مختلف العمليات التي تجريها، لذا نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على كل من المؤسسة والوظيفة المالية.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تطور تعريف المؤسسة الاقتصادية منذ ثلاثة قرون، وقد اختلفت التعاريف المعطاة للمؤسسة و هذا تماشيا مع التطور الاقتصادي الذي شهدته الساحة الاقتصادية، لهذا سنحاول ذكر أهم التعاريف المعطاة لها:

- 1- تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق " زمني ومكاني".<sup>1</sup>
- 2- المؤسسة مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم في التسيير والتنظيم بهدف إنتاج السلع والخدمات الموجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية.<sup>2</sup>
- 3- هي نموذج إنتاج بواسطته تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع السلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.<sup>3</sup>
- 4- تعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية المادية

1 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص25.

2 - يعقوب عبد الكرم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص15

3 - ناصر دادى عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998، ص2.

و المالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني، الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نستخلص أن المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجله.

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تكمّن خصائص المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- ✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- ✓ التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل ولهذا فكل مؤسسة تضع أهدافاً معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج و تحقيق رقم أعمال معين...
- ✓ ضمان الموارد المالية لضمان استمرار عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات أو عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- ✓ لا بد أن تكون المؤسسة متلائمة مع البيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، أي لا توجد معزولة عن المحيط.
- ✓ المؤسسة هي وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- ✓ يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة على فكرة زوالها.

1 -عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص28.

2- نفس المرجع، ص29.

## المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية أنواعا مختلفة تبعا لمجموعة من المعايير هي<sup>1</sup>:

• المعيار القانوني

• المعيار (الطابع) الاقتصادي

• طبيعة الملكية

• معيار الحجم

وهذه المعايير التي يمكنها أن تتداخل فيما بينها لتشكيل مؤسسة اقتصادية وهي:

### 1. أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لعدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها أو حسب الخطر الذي يتعرضون إليه بسبب هذا التوظيف، وقد يكون هذا الخطر محدود أو غير محدود وعادة تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى مؤسسات أشخاص ومؤسسات أموال.

➤ **شركات الأشخاص:** وهي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود، ويقوم

هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة

حسنة وثقة متبادلة، ويضم هذا الصنف:

❖ **المؤسسات الفردية:** وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته ولهذا النوع العديد من المزايا

نذكر منها:

• سهولة التنظيم أو الإنشاء.

• صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهنا يكون دافعا له على العمل

بكفاءة لتحقيق أكبر ربح ممكن.

• صاحب المؤسسة يقوم أيضا لوحده بإدارة وتنظيم و تسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار.

لشركات الأشخاص عموما لها مزايا كما لها عيوب:

1 - ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

المزايا:

- 1- سهولة التكوين: حيث أنها تحتاج فقط إلى عقد بين شركاء، يمكن أن يختص كل شريك منهم بمهمة معينة وبالتالي يسهل تسيير المؤسسة<sup>1</sup>.
- 2- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفنون ويختصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة و بالتالي تحقيق الربح.
- 3- سهولة إمكانية الحصول على قروض و زيادة القدرة المالية للمؤسسة وذلك بسبب تضامن الشركاء.

العيوب:

- 1- تعرض حياة الشركة للخطر بسبب انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- 2- مسؤولية الشركاء غير محدودة.
- 3- إثارة بعض النزاعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات بسبب وجود عدة شركاء.
- 4- صعوبة بيع حصة أي شريك وكذا صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء، وهذا في حالة وجود النزاعات أو سوء التفاهم بينهم.

➤ شركات الأموال:

تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي، فهي تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأس مالها على شكل أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول وتهدف إلى جمع أكبر قدر ممكن من الأموال وتتضمن: "الشركة ذات المسؤولية المحدودة، شركة الأسهم، شركة التوصية بالأسهم".

ولشركات الأموال مزايا كما لها أيضا عيوب:

المزايا:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
- سهولة وسرعة إمكانية الحصول على القروض.
- استقرار حياة المؤسسة بشكل أكبر.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص30.

- إمكانية استخدام المهارات والكفاءات العالية.

العيوب:

- ظهور البيروقراطية و المشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.
- خضوعها إلى رقابة حكومية شديدة.
- عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرتها غير المساهمين بسبب عدم وجود حافز للملكية.

## 2. أنواع المؤسسات تبعا لمعيار طبيعة الملكية:

تصنف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى:

➤ **المؤسسات الخاصة "Private Firm"** : وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لجموعة من الأفراد.

➤ **المؤسسات المختلطة**: وهي مؤسسات تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام والخاص معا.

## 3- أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

وهنا تصنف المؤسسات إلى:

➤ **المؤسسات الصناعية:**

ونجد في هذا النوع مختلف أو جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال، وهذه المؤسسات عموما تتمثل في مؤسسات الصناعة الثقيلة ومؤسسات الصناعة التحويلية (الخفيفة).

➤ **المؤسسات الفلاحية:**

وتجمع بين المؤسسات التي تختص في كل من الزراعة وتربية المواشي إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

➤ **المؤسسات التجارية:**

يعمل هذا النوع من المؤسسات في النشاط التجاري، أي يقوم بعمل توزيع الخبرات المادية والخدمات الأخرى مثل نقل البضائع للأسواق.

➤ المؤسسات المالية:

وهي التي تهتم بالنشاط المالي كمؤسسات التأمين والبنوك التجارية والمركزية... الخ.

➤ مؤسسات الخدمات:

وهي التي تقدم خدمات مختلفة مثل مؤسسات النقل، المستشفيات، العيادات الخاصة ومكاتب المحاسبة المعتمدة... الخ.

4- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم:

تستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، وقد يختلف التصنيف حسب موضوع البحث أو التحليل و يمكن تصنيف المؤسسات حسب حجمها تبعا لأحد المعايير التالية:

➤ تبعا لحجم وسائل الإنتاج: ويتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال أي قيمة المبلغ المستثمر.

➤ تبعا لحجم النشاط: حسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج رقم الأعمال والمشتريات على سبيل المثال.

➤ تبعا لحجم الإيرادات: في هذا المعيار تستعمل الأرباح والقيمة المضافة مثلا عموما يمكن القول أن المعيار المستعمل عادة لتصنيف المؤسسات حسب الحجم فهو عدد العمال، فتصنف المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة.

المطلب الرابع: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة لتحقيق عائد مناسب على الاستثمار كما أنها تقوم بالعديد من الوظائف لتحقيق هذه الأهداف.



أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة العديد من الأهداف تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ **تعظيم الربح:** حيث أن أي مؤسسة يكون هدفها الأساسي ليس فقط تحقيق الربح بل تعظيمه، وهذا ما يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها وذلك للصمود أمام المؤسسات المنافسة لها، وكذلك تسديد الديون وتوزيع الأرباح على الشركاء أو تكوين مؤونات ومخصصات لتغطية خسائر وأعباء غير محتملة .

❖ **ترشيد عملية الإنتاج:** وذلك باستعمال رشيد لعوامل الإنتاج المختلفة ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع إضافة إلى مراقبة هذه البرامج أو الخطط وتفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية.

❖ **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن نتائج المؤسسة تتعلق بمدى تصريف أو بيع إنتاجها بنوعيه المادي والمعنوي وعملية البيع هذه هي التي تساهم في تغطية طلبات المجتمع.

❖ الاستغلال الاقتصادي.

❖ إنتاج سلع معتدلة الثمن.

❖ تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.

❖ امتصاص فائض العمالة بهدف التشغيل الكامل.

❖ التكامل الاقتصادي على المستوى المحلي (الوطني).

❖ تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.

❖ الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.

1. **الأهداف الاجتماعية:** من بين الأهداف الاجتماعية نذكر ما يلي:

❖ **ضمان مستوى أجور مقبول:** حيث يعتبر العامل من أوائل المستفيدين من النشاط الذي تمارسه المؤسسة وذلك من خلال حصوله على مقابل عمله الذي يتمثل في أجر الذي يتأرجح بين الزيادة والنقصان وهذا

1 -العربي دخوش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص7.

حسب طبيعة المؤسسة وعوامل اقتصادية أخرى، ولهedy نجد أن الدولة قد تتدخل لضبط حد أدنى للأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته الأساسية.

❖ **تحسن مستوى معيشة العمال:** إن رغبات العمال هي في تجدد وتطور مستمرين نتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات في مختلف الميادين وخصوصا في ميدان التكنولوجيا هذه الأخيرة التي تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة، وبالتالي تطور أوراق المستهلكين مما يتطلب تنوع وتعدد المنتجات لتلبية الحاجات.

❖ **إنشاء وإقامة أنماط استهلاكية معينة:** إن الإشهار والدعاية التي تقوم به المؤسسة لترويج وتقديم منتجاتها الجديدة يسمح لها بالتأثير على أوراق المستهلكين وتغييرها وهي تطرح لهم أيضا في بعض الأحيان منتجات بديلة تكون أقل تكلفة .

❖ **توفير تأمينات للعمال:** أن المؤسسة تعمل على توفير بعض التأمينات كالتأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل..... الخ، إضافة إلى مرافق أخرى مثل: المطاعم داخل المؤسسة، التعاونيات ومختلف المرافق الأخرى، وهذا يظهر بشكل واضح في المؤسسات العمومية.

❖ **الدعوة إلى الاتحاد و التماسك بين العمال:** حيث تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص، وهذا رغم الاختلاف في مستوياتهم العلمية والتكوينية حيث تماسكهم يعد الأداة الأساسية لخلق وضمأن حركة مستمرة للمؤسسة .

ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية وظائف عديدة ومتنوعة والتشخيص الداخلي لهذه الوظائف يسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة وبالتالي فان دراسة وظائف المؤسسة أهمية كبرى في تحديد إستراتيجيتها ولعل أهم وظائف المؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

▪ الوظيفة الإدارية.

▪ وظيفة الموارد البشرية.

▪ وظيفة الإنتاج.

1- فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص5.

▪ وظيفة التسويق.

▪ الوظيفة المالية.

-الوظيفة الإدارية: تسعى الإدارة العليا للمؤسسة إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة وبلوغ هذه الأهداف يتوجب عليها القيام بمهامها على أكمل وجه على مستوى التخطيط، التوجيه الرقابة والعمل على التنسيق الامثل بين هذه المستويات، وهذا ما يؤدي حتما إلى تحقيق النجاح لها .

وتعمل الوظيفة الإدارية في المؤسسة على وضع أهداف معقولة قادرة على تحقيقها عن طريق الوسائل المتاحة لها وهذا ما يعكس بشكل أو بآخر قدرة المؤسسة (الإدارة) على التخطيط.

-وظيفة إدارة الموارد البشرية (الأفراد): أن أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة لا تخلو من قسم يمارس وظيفة إدارة الأفراد، وهي تمارس وظائف، وتتعلق هذه الوظائف بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة مثل:

تعيين العاملين وتدريبهم، تحفيز العاملين وترقيتهم ووضع أسس أجورهم ومكافآتهم بالاعتناء بكافة الخدمات الاجتماعية الأزمة لعمال المؤسسة، المحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل، الحصول على الأفراد المناسبين وتهيئتهم للعمل وتدريبهم، والمحافظة على علاقات طيبة بين المنشأة والعاملين فيها، وضع نظم التعيين والترقية والفصل .

-وظيفة الإنتاج: تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف الاقتصادية فهي تتعلق بخلق المنافع الشكلية للموارد وللخدمات وذلك من خلال تحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين .

وحيث أن الإنتاج هو المهمة أو النشاط الجوهري للمؤسسة الاقتصادية وهو "خلق السلع والخدمات من خلال تحويل الموارد الولية أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع ذات فائدة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي "

وينقسم النظام الإنتاجي إلى ثلاثة عناصر أو أجزاء منفصلة.

- المدخلات (input) Les Entrants

- المخرجات (out put) Les Extrants

## La boîte Noire - العملية الإنتاجية

-وظيفة التسويق: يعرف التسويق على أنه احد الوظائف التي تقوم على إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات الاستعمال لها أو تلك السلع وتوزيعها وترويجها بشكل يؤدي إلى توافرها بين يدي المستهلك في الزمان والمكان المناسبين.

وتتضمن هذه الوظيفة كل النشاطات التي تتغير عند انتقال السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن أو مراكز استعمالها أو استهلاكها، وبالتالي فإن هذه الوظيفة الحيوية والتي تعتبر المحور الجوهري في المؤسسة تتضمن بدورها وظائف هامة منها: البيع، النقل، التخزين..... الخ، وتتعلق وظيفة البيع بتحويل أو نقل السلع والخدمات من المنتج إلى الوسطاء أو المستهلكين وهذا يتطلب اختيار منافذ التوزيع المناسبة، تحديد الأسعار، القيام بالحملة الإعلانية.

وتقوم الوظيفة التسويقية على المزج بين أربعة عناصر أساسية وهي:

- **السلعة:** وهي تلك المجموعة من العوامل المالية والشكلية التي يتم تركيبها وتصميمها لإشباع رغبات المستهلكين
- **التسعير:** يجب أن يكون هناك تناسب بين القدرات الشرائية للمستهلكين وسعر السلعة لذلك يتوجب على المنتج تحديد السعر الأمثل إذا أراد البقاء في السوق
- **التوزيع:** يعني التوزيع استخدام قنوات التوزيع المتاحة من أجل توفير السلعة في اقرب مكان يتواجد به المستهلك أي إيصال السلعة إلى المستهلك، وذلك بمساعدة ومساهمة مجموعة من الوسطاء ممثلين في تجار الجملة والتجزئة.
- **الترويج:** إن عملية الترويج تحقق عملية الاتصال بين المنتج والمستهلك، ويعتبر عنصرا هاما في المزيج التسويقي لأنه يزود المستهلك بمختلف المعلومات عن السلعة ويشمل الترويج، الإعلان: التلفزة الصحف، المجالات..... الخ، الاتصال الشخصي(البيع الشخصي): كالبيع التنافسي والزيارات الشخصية..... الخ، ترقية المبيعات: كالمؤتمرات، الأفلام، المعارض..... الخ، العلاقات العامة، من خلال المحاضرات، الندوات والزيارات الفردية والجماعية.... الخ.

-الوظيفة المالية: تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف الحيوية لكل منشأة لأن جميعها تحتاج إلى الأموال حتى تتمكن من القيام بنشاطها فرغم أهمية الوظائف السابقة داخل المؤسسة إلا أن الوظيفة المالية تعتبر من أبرز وأهم هذه الوظائف فلا يمكن النهوض بهذه الوظائف دون توفر الأموال اللازمة، فتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالي للمؤسسة بمعنى الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر المختلفة، هذه المصادر التي قد تكون دائمة كما قد تكون مؤقتة كما قد تكون ملك للمؤسسة أو اقتراض بالإضافة إلى ذلك أن الوظيفة المالية هي التي تحدد مستقبل المؤسسة ومدى استمراريته وهيكلها المالي وغيرها من المهام، ولذلك ونظرا للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة الاقتصادية في تحديد أساليب التمويل، ومدى فاعليتها قمنا بتخصيص جزء من المبحث الثاني لهذه الوظيفة.

## المبحث الثاني: ماهية الإدارة المالية

اكتسبت الوظيفة المالية التطور الفكري في مجال الإدارة المالية، فقد كان المحور الأساسي لهذه الوظيفة يتلخص في تدعيم الأموال اللازمة للمؤسسات ومع التطورات الجوهرية بدأت هذه الوظيفة تأخذ مفهوماً أكثر شمولاً فلم تعد تقتصر على القيام بالخطوات الإجرائية لتدعيم الاحتياطات المالية بل امتدت لتشمل اتخاذ القرارات في مجال الاستثمار والتمويل وكذا التخطيط والرقابة وعلى هذا الأساس قمنا بالتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم الإدارة المالية، أهدافها، وكذا مجالات ووظائف الإدارة المالية.

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية

أولاً: نشأة الإدارة المالية:<sup>1</sup>

منذ انفصال الإدارة المالية عن علم الاقتصاد في مطلع القرن الحالي وأصبحت علماً مستقلاً بذاته وهي تخضع للكثير من التطورات السريعة، فاقترنت على الموضوعات المتعلقة بالأدوات والمؤسسات المالية والمظاهر الإجرائية لسوق رأس الأموال، أما التطورات التي استجرت على هذا الموضوع فيما بعد فقد كانت في معظمها استجابة للتطورات والتغيرات التي أملتتها الظروف التي كانت تمر بها المؤسسات الصناعية والتجارية.

وفي مطلع القرن العشرين والذي تميز بظهور الشركات النفطية العملاقة وشركات السيارات الضخمة نتيجة لاندماج شريكتين أو أكثر، ركزت الإدارة المالية على القضايا المتعلقة بالاندماج وعلى الأمور التنظيمية العامة لمثل هذه المؤسسات بالإضافة إلى الإصدارات الرأسمالية (أسهم وسندات) اللازمة لتمويل هذه العمليات، وعندما تطورت التكنولوجيا الحديثة في مطلع عام 1920، ورغبت المؤسسات في الحصول عليها وظهرت حاجة ملحة لتوفير التمويل في مثل هذه الاستثمارات وقد كانت ضخامة الاستثمارات إحدى الأسباب التي أدت بالإدارة المالية إلى اللعب دور جديد يتلخص في تدبير التمويل اللازم لذلك من المصادر الخارجية بالدرجة الأولى في وقت كانت فيه الأسواق المالية بدائية، كما كانت عملية إقناع الجمهور لاستعمال مدخراته من أجل المساهمة في تمويل الصناعة أمراً في غاية الصعوبة لعدم كفاية المعلومات الحاسوبية المتاحة، وعدم الثقة في دقة ما توفر منها.

1-مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 13. 15.

كما يبدو من هذا أن هذه الفترة من تاريخ الإدارة المالية قد تميزت بالتركيز على المصادر الخارجية للتمويل على النواحي القانونية التي تضمن للمستثمرين حقوقهم، ولم تعط إلا اهتماما قليلا للإدارة المالية الداخلية.

وفي مطلع الثلاثينات، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد أمريكا وأدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات، ركزت الإدارة المالية اهتماما على القضايا المتعلقة بالدفاع عن الوجود مثل الاهتمام بالسيولة لتفادي الإفلاس أو كذلك قضايا إعادة التنظيم والاهتمام بالتركيبة الرأسمالية المناسبة للمؤسسة والقوانين المنظمة للأسواق المالية، وبشكل عام ساد هذه الفترة مبدأ التحفظ، بقيت الإدارة المالية علما وصفيا يركز على الأمور القانونية مع تحول في الاهتمام بالبقاء على حساب الانتشار.

أما في نهاية فترة الثلاثينات، ونتيجة لظهور بعض حالات الغش والخداع وأهتار بعض المؤسسات رأت الجهات الحكومية ضرورة نشر الكثير من المعلومات المالية عن الشركات لاطلاع جمهور المستثمرين على حقيقة أوضاعها، وقد أدى نشر هذه المعلومات لظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية وهي وظيفة التحليل المالي لنوعية المستثمرين بفرص الاستثمار المناسبة.

وخلال الفترة 1940-1950 ساد الإدارة الفكر التقليدي الذي تطور خلال العشرينات والثلاثينات، وهو المفهوم الذي ركز على الإدارة المالية من منظور خارجي، أي منظور المقرضين والمساهمين دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وقبيل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي والتخطيط لاستخدام الموارد المالية، وإلى جانب ذلك تزايد الاهتمام بإدارة السيولة والتدفقات النقدية.

أما الخمسينات فقد شهدت تسارعا في نمط تطور الإدارة المالية، ففي هذه الفترة بدأ الجانب الأيسر من الميزانية يستحوذ على بعض الاهتمام كما أن الموجودات أيضا بدأت تحصل على اهتمام أفضل، وقد طورت أساليب كمية لإدارة للبضاعة والنقود والحسابات المدينة والموجودات الثانية، كذلك انتقل اهتمام الإدارة المالية من المنظور الخارجي إلى المنظور الداخلي، كما تم التوصل إلى أن للقرارات المالية أثرا حيويا في وجود المؤسسة وجدولها.

أما الستينات والسبعينات فقد شهدت اهتماما كبيرا بدراسة كلفة رأس المال والمزيج الأفضل لهيكل رأس المال، كما بدأ في السبعينات أيضا الاهتمام بإدخال عنصر للتضخم في عملية التحليل المالي، أما خلال عقد

الثمانينات وبداية عقد التسعينات، فقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال استخدامات الحاسوب إلى زيادة إمكانيات الإدارة المالية التطبيقية في استخدام أدوات التحليل المالي التقليدية منها المستحدثة.

وباختصار يمكن القول بأن الإدارة المالية تطورت من دراسة وصفية إلى دراسة علمية تخضع لمعايير تحليلية دقيقة، من حقل كان مهماً بالبحث عن مصادر التمويل فقط، إلى حقل يهتم بإدارة الأصول وتوجيهه بالتحليل الخارجي للمؤسسة إلى حقل يركز على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

إن دور الإدارة المالية في المؤسسة هو دور دائم التطور، هو بذلك يتلاءم مع ما يستجد من أفكار وأساليب حديثة في مجالات استخدامها، فدور الإدارة المالية يختلف في هذه الأيام عن دورها قبل سنوات ولاشك في أن دورها المستقبلي سيختلف عما هو عليه الآن إذا فقدت لزاماً أن تواكب الإدارة المالية ودرسوها هذه التغيرات على نحو جاد.

### ثانياً: تعريف الإدارة المالية

قبل تعريف الإدارة المالية أو ما يطلق عليها في العديد من المراجع تسمية مالية الشركة، لابد لنا من التعرف على المقصود بمصطلح المالية (Finance) فالمالية هي تطبيق للمبادئ والمفاهيم الاقتصادية لصناعة القرارات وحل المشاكل في منشأة الأعمال، كما تعرف أنها الفن والعلم في إدارة النقود.<sup>1</sup>

1) هو أحد أهم الوظائف في نشاط المنشأة، فلا يمكن لأية منشأة أن تقوم بنشاطها من إنتاج أو تسويق أو غيرها من وظائف المشروع دون توافر الأموال اللازمة للتمويل أوجه النشاط المختلفة.<sup>2</sup>

2) الإدارة المالية هي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجية) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي سواء كان في أم حقيقي.<sup>3</sup>

1-عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص14.

2-جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1980، ص12.

3-عدنان تايه النعيمي، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2011، ص17.



(3) كما يرى بعض العلماء أن الإدارة المالية جزء مكمل للإدارة العليا، وليس فقط كموظفين مختصين ومهنيين بعملية توفير الأموال، وطبقا لتلك الرؤية فإن المدير المالي يتقلد مسؤولية أوسع.<sup>1</sup>

(4) يعرف البعض أن الإدارة المالية على أنها النشاط الخاص بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل وتخصيص هذا الأموال بالطريقة التي تساعد على تعظيم ثروة المساهمين.<sup>2</sup>

(5) يعرفها kewn وزملائه على أنها النشاط الإداري الذي يهتم بخلق والحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة، ويركز هذا التعريف على عملية اتخاذ القرارات المالية في المنظمة وتأثيرها على الثروة أو تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة ومن أمثلة هذه القرارات "تقديم منتج جديد أو شراء أصل أو الاقتراض من أحد البنوك... إلخ"، حيث تؤثر هذه القرارات على القيمة الاقتصادية لأسهم الملاك أو المؤسسة بوجه عام.<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة المالية هي أحد الوظائف الأساسية في منشأة الأعمال إلى جانب وظائف الإنتاج، التسويق، البحث و التطوير وغير ذلك من الوظائف، وهي تلك الوظيفة المعنية بالقرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم القيمة السوقية للمنشأة وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأعلى للمنشأة ألا وهو البقاء والاستمرار. وهذا يعني أن وظيفة الإدارة المالية تركز اهتمامها على إدارة محفظة استثمارات المنشأة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم العائد على هذه الاستثمارات من خلال مزيج مناسب من مصادر التمويل المتاحة يؤدي إلى تخفيض كلفة رأس المال إلى الحدود الدنيا.

### ثالثا: خصائص الإدارة المالية:

الإدارة المالية جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ومن أهم خصائصها ما يلي:<sup>4</sup>

- أنها تتدخل في جميع نشاطات الشركة، فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة لها وجه مالي.
- أن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة.

1- جمال الدين المرسي، الإدارة المالية "مدخل اتخاذ القرارات المالية"، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص13.

2 - نفس المرجع، ص 13.

3 - نفس المرجع، ص 13

4 - زياد رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر، ط4، الأردن، 1996، ص12.

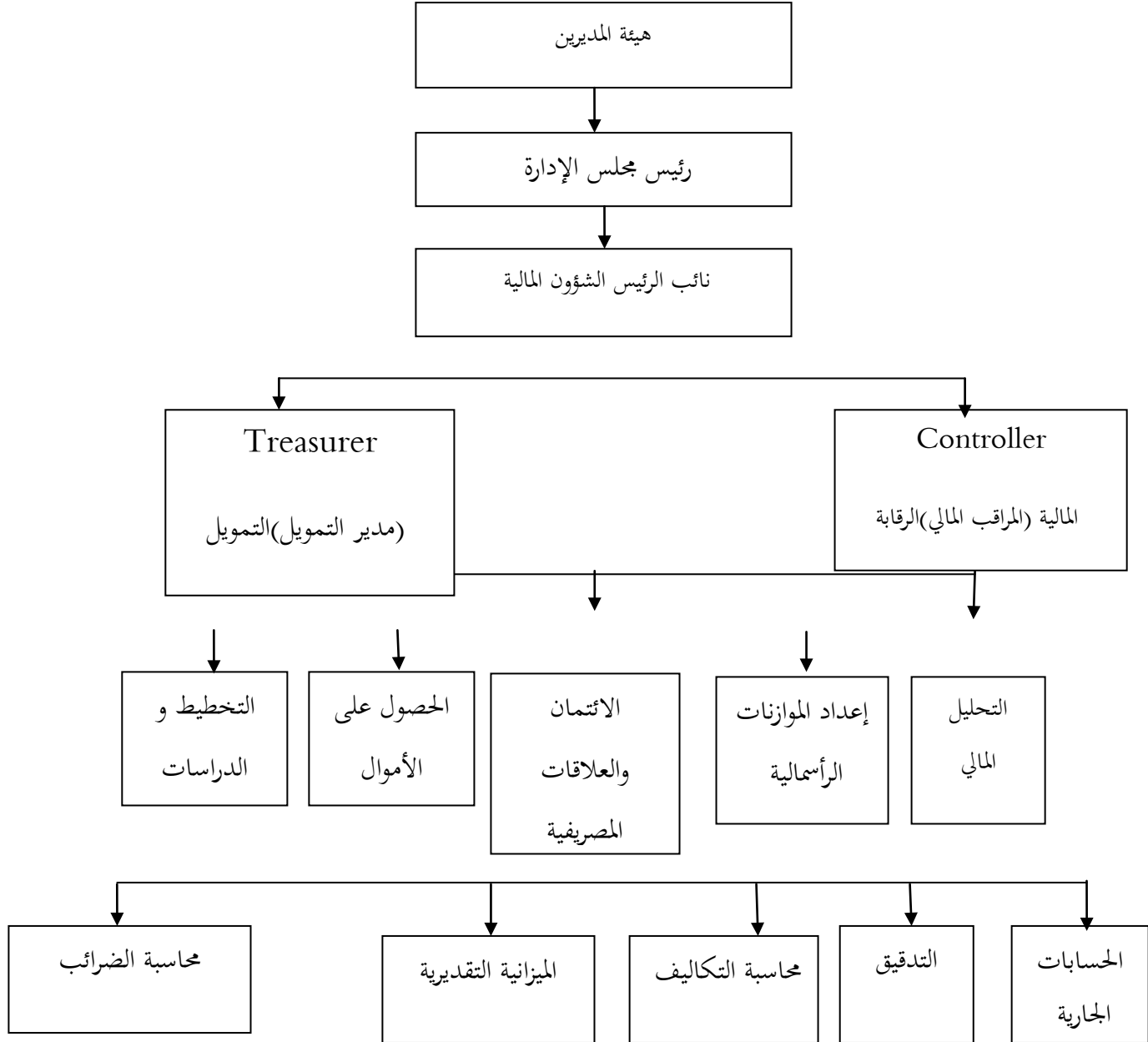
- إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية فمثلا إذا قررت الشركة شراء خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية ومولت هذا الخط أو جزءا منه بالدين، ولم تستطع الوفاء بديونها فإن هذا سيعرض بقاؤها واستمراريتها للخطر أو الفناء.
- أن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر.

#### رابعا: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: <sup>1</sup>

كانت الإدارة المالية ترتبط بقسم المحاسبة المالية سابقا أما الآن وبعد توسع الأعمال وأنشطة الشركات وتزايد عدد الشركات الضخمة وشركات المساهمة العامة والحكومية ودخول عنصر تكنولوجيا المعلومات ارتفع شأن الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي وارتباط المدير المالي بشكل مباشر مع رئيس مجلس الإدارة، مع الإشارة إلى أن الحكومة قد اهتمت بمركز الإدارة المالية الدولية من خلال منح وزير المالية منصب نائب رئيس الوزراء بهدف زيادة صلاحياته في مخاطبة الوزراء الآخرين، إن تصميم الهيكل التنظيمي لأي مشروع يتأثر بعوامل متعددة أهمها حجم المشروع يشغل منصب نائب رئيس مجلس الإدارة للشؤون. والشكل التالي يبين لنا موقع الإدارة المالية والأقسام المرتبطة بها ضمن الهيكل التنظيمي لمشروع كبير الحجم.

1 - دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص30.

الشكل رقم (01): موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي



المصدر: المرجع السابق، ص 31.

تختلف مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة المالية من مشروع إلى آخر حسب طبيعة عمل المشروع وحجم المعاملات المالية ونظيرته إلى مهام الإدارة المالية ويرتبط توزيع المهام والأعمال على الأقسام الأساسية بحجم وطبيعة المشروع، فإذا كان المشروع كبير سوف تتفرع عن الإدارة المالية أقسام وفروع ومهام أخرى، والملاحظ على موقع الإدارة المالية في سلم الهيكل التنظيمي المعروض في الشكل السابق أن المدير المالي يعد الآن من كبار الإداريين في المشروع ومن مستوى الخط الأول، يشارك في اتخاذ القرارات الأساسية وهو يشرف بصورة مباشرة على قسمي الرقابة المالية وقسم التمويل ويقوم المسؤول المالي بتحديد السياسات المالية والتخطيط المالي للمشروع ويساهم في قرارات توزيع الأرباح والإنفاق الرأسمالي واختيار مصادر الأموال طويلة الأجل، ويرتبط به قسمين أساسيين هما قسم الرقابة المالية وقسم التمويل ويتفرعان هذان القسمان إلى فروع أساسية أخرى مسؤولة عن تنفيذ المهام المتعددة للإدارة المالية فقسم الرقابة المالية ترتبط به المحاسبة المالية والتدقيق ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الضريبية، وتكون مهام هذه الفروع هو إنجاز عمليات التخطيط والرقابة المالية التي تهدف إلى التخطيط للاستثمارات والتنبؤات في حجم المبيعات وحجم الأرباح التي يستحقها المشروع إضافة إلى الإشراف على التنظيم المحاسبي وإعداد الميزانية الفعلية ومقارنتها مع الميزانيات التقديرية لمعرفة ما تحقق من إنجازات حقيقية مقارنة بالخطط الموضوعية، وتقدير الاستحقاقات الضريبية المترتبة على المشروع وتحديد توقيت تسديدها، أي القيام بكافة الأعمال الداخلية للمشروع، أما مدير التمويل فترتبط به فروع التحليل المالي وإعداد الميزانيات التقديرية ومصادر التمويل وإدارة السياسة المالية وتقدير الحاجة إلى الائتمان وإعداد الدراسات والخطط المستقبلية وكذلك مسؤوليته عن تكوين العلاقات مع المصاريف والمساهمين ويكون واجبه إعداد الموازنات الاستثمارية وتوفير الأموال للمشروع وتقييم الاستثمارات الرأسمالية والمساهمة في إعداد الخطط العامة للمشروع وصياغة الاستراتيجيات وتجميع وفرز التنبؤات ومتابعة السيولة والبيسر المالي والائتمان وتقييم الأداء المالي والاقتصادي للمشروع وتحديد الانحرافات واقتراح طرق تصحيحها وتحديد القوة الإيرادية بالإضافة للمستثمرين والجهات الحكومية وتحديد مصادر الأموال اللازمة للمشروع والتفاوض للحصول على الأموال بأقل التكاليف وإنجاز مهمة إدارة السيولة النقدية للمشروع والتفاوض للحصول على الأموال بأقل التكاليف وإنجاز مهمة إدارة السيولة النقدية للمشروع بكفاءة عالية وتحديد قيمة المخزون والحد الأدنى للاحتفاظ به، ومصادر الأموال قصيرة وطويلة الأجل وإعداد الموازنات الرأسمالية، وإدارة

استثمار الفائض من الأموال للمشروع بما يتلاءم مع حجم هذه الأموال وتوقيت الحاجة إليها أي يقوم بالأعمال الخارجية للمشروع بصورة عامة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية

تنطلق الأهداف الأساسية للمشروع من الفكرة الأولى لتأسيسه وفي عالم الأعمال فإن الأساس في إنشاء المشروع هو الحصول على أكيد عائد ممكن بأقل درجة خطر، وازداد دور الإدارة المالية في توسع دورها في التأثير على القرارات وخاصة ما يتعلق بعناصر هيكل رأس المال ومصادر التمويل وأنواعه وطبيعة وحجم وأنواع الاستثمارات المختارة في التمويل.<sup>2</sup>

ويمكن تحديد أهداف الإدارة المالية على النحو التالي:

#### 1) تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة **Maximizing The Value of the firm**:

إن هدف تعظيم الربحية يعتبر من الأهداف الرئيسية لتقديم الأداء التشغيلي للمؤسسة، لأن تعظيم الربحية يعبر عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة. حيث أن جميع القرارات داخل المؤسسة نتيجة نحو تحقيق أقصى ربح ممكن، حيث أن المساهمين يقيمون كفاءة المدير المالي ويتم الحكم على كفاءته من خلال نسبة الأرباح التي يحصلون عليها بصفتهم مالكين للمشروع، ومن حيث وجهة نظر إدارة الشركة تمثل الأرباح مدى قدرة المنشأة على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.

وبالرغم من أهمية تعظيم الأرباح كهدف من الأهداف الرئيسية لتنظيم الأداء التشغيلي للمؤسسة. إلا أن هناك اختلافا كبيرا بين الماليين والاقتصاديين في تحديد الأرباح، حيث أن الماليين لا يقبلون بفكرة تعظيم الأرباح كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة. حيث أن هذا الهدف يكتنفه الكثير من الغموض، من حيث عدم أخذ مخاطر الاستثمار بعين الاعتبار وتجاهل القيمة الزمنية للنقود التوقيت الزمني للتدفقات النقدية، وقد استبدل الماليون هدف تعظيم الأرباح بهدف تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، حيث أن هذا الهدف يعطي صورة أدق عن أداء المؤسسة من هدف تعظيم الأرباح لعدة اعتبارات منها:

1- دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

2- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، الأردن، 2009، ص36.

- أن الربح الأقصى المطلق لا يعكس بشكل مناسب الاستخدام الأمثل للموارد، إذ قد تزيد الموارد المالية وقد تزيد الأرباح ولكن بنسبة أقل من نسبة زيادة الموارد، الأمر الذي يعني تدني العائد على الاستثمار وبالتالي القيمة الحالية للمؤسسة.
- أن هدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتجاهل المخاطر الناتجة عن الاستثمار، لأن هذه الفكرة تعني الانحياز للمشروع الأكثر ربحاً بغض النظر عن نسبة المخاطر في حين لا يقبل المستثمرون بالمشاريع ذات المخاطر المرتفعة خاصة إذ لم ينتج عنها أرباح مرتفعة توازي هذه المخاطر.
- إن الربح لا يأخذ عنصر الزمن بالحسبان فلو حقق مشروعان ربح بقية خمسة آلاف دينار ولكن المشروع حقق الربح خلال السنة الأولى في تشغيل المشروع في حين حقق المشروع الربح خلال السنة الثانية من بدء تنفيذ المشروع، فالربح بالمفهوم المطلق متساوي في الحالتين ولكن إذا أخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار فإن الربح بالمشروع الثاني.
- اختلاف الربح من منشأة لأخرى باختلاف الطرق المحاسبية المستخدمة فقد تختلف الأرباح من مشروع إلى آخر باختلاف طريقة الوصول إلى صافي الربح<sup>1</sup>.

## 2) تقليل الخطر المالي والإداري:

إن هدف تخفيض الخطر يعد مرافق للحصول على الأرباح للعلاقة بين الربحية والخطر، ولغرض تعزيز مسيرة المشروع واستقراره لا بد من أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المشروع سواء كان الخطر خارجي أي خطر السوق أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول وإدارة مديونية المشروع أو كفاءة عملية التشغيل.

## 3) تحقيق الاستثمار الأفضل:

وهو أحد أهم الأهداف التي تنشطها الإدارة المالية وذلك نظراً لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية، ويتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة باستخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية والتي تؤكد على كيفية اختيار الموجودات والإنفاق عليها وتحليل الخطر وعدم التأكد للتدفقات النقدية كما يدخل

1 - محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011، ص18.

ضمن هذا الهدف زيادة العائد الاجتماعي إلى أقصى حد وتعميم الفائدة الموجودة من المشروع على المجتمع ككل.<sup>1</sup>

#### 4) المسؤولية الاجتماعية:

لقد تزايدت بالفترة الأخيرة، تحديد أهداف الإدارة المالية فهل يقتصر دور المنشأة على تحقيق الأرباح وتعظيم حقوق حملة الأسهم أم يتوجب على الشركات العمل لصالح حملة الأسهم لتحقيق رفاهية موظفيها وعملائها والمجتمع الذي تتواجد فيه.

إن دور المنشأة لم يعد يقتصر على تحقيق تعظيم الثروة لحملة الأسهم بحيث تتوسع هذا الدور وأصبح المؤسسات مسؤولية اجتماعية تستدعي توفير بيئة عمل آمنة وإنتاج سلع أو خدمات آمنة وكذلك العمل ضمن ظروف صحية ومعيشية آمنة أن الأعمال ذات المسؤولية الاجتماعية كلفة ومن المشكوك فيه القول برغبة هذه الشركات على تحمل هذه التكاليف وبالتالي فإذا التزمت هذه الشركات بالمسؤولية الاجتماعية قد يواجهه بعض الصعوبات منها:

- أن الشركات التي تعمل على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية قد تواجه وضعاً تنافسياً أصعب من تلك الشركات التي لا تسعى لتحقيق الهدف حيث أنها تتحمل تكاليف إضافية وبالتالي تصبح قدرتها على تسعير منتجاتها بسعر تنافسي أقل من تلك الشركات التي تتحمل هذه التكاليف.
- قد يمتنع بعض المستثمرين عن الاستثمار في الشركات التي تخصص جزءاً من مواردها لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية حيث أن تخصيص جزء من هذه الموارد قد يؤدي إلى انخفاض ربحية الشركة وبالتالي انخفاض العائد على حقوق الملكية في حين يهتم المستثمر بتعظيم هذا العائد.
- إن تكاليف المسؤولية الاجتماعية قد يكون له تأثير سلبي على ربحية المنشأة في المدى القصير حيث تشير الدراسات الحديثة على أن هناك علاقة ترابطية إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية على المدى الطويل، حيث أن هذا السلوك يؤدي إلى جذب الأعمال من العملاء الذين يؤيدون سياستها

1 - دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الاجتماعية، تعزيز الولاء والاستقرار الوظيفي لدى العاملين في هذه الشركات بما يضمن زيادة الإنتاجية والكفاءة لدى هؤلاء العاملين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مجالات ووظائف الإدارة المالية

تهتم الإدارة المالية بكل الأمور المالية المتعلقة بالمؤسسة من تخطيط مالي وتمويل وإنفاق بالإضافة إلى الاستثمار والرقابة ويمكن تقسيمها إلى عدة فروع.

#### أولاً: مجالات الإدارة المالية

يمكن تقسيم المالية إلى ثلاثة فروع وهي:<sup>2</sup>

#### 1-المالية العامة:

تعرف المالية العامة بأنها العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة والإيرادات العامة للدولة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة، أي أن الإدارة المالية العامة تبحث النواحي المالية للقطاع العام من حيث مصادر الأموال العامة الإيرادات العامة، واستخداماتها وتتكون الإيرادات من المكونات التالية:

✓ **إيرادات عادية:** وهي تتكرر دورياً في موازنة الدولة وتشتمل على الإيرادات الضريبية والإيرادات الغير ضريبية كالرسوم والرخص.

✓ **إيرادات غير عادية:** وهي التي لا تتكرر دورياً في موازنة الدولة من أهمها القروض والمساعدات الخارجية، وأيضا القروض الداخلية.

أما استخدامات الأموال العامة " النفقات العامة " فتتكون من:

✓ **نفقات جارية:** هي النفقات الضرورية لسير الجهاز الحكومي وتمكنه من أداء الخدمات.

✓ **نفقات رأسمالية:** وهي النفقات التي تؤدي إلى زيادة رأس المال القومي والتي تؤثر في تحريك النشاط الاقتصادي داخل الدولة.

1 -محمد قاسم خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص19 -20.

2 -عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية "النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص21- 22.



## 2-المالية الشخصية:

المالية الشخصية هي دراسة النشاط الاقتصادي للفرد والذي يسعى إلى تعظيم ثروته حيث يبحث هذا الحقل في النواحي المالية للأسرة والأفراد وذلك في مصادر هذه الأموال ووسائل إنفاقها واستثمارها والتخطيط لهذه الأموال، بما يمكن الأفراد من الحصول على السلع والخدمات وكذلك معالجة المواضيع الأخرى مثل التقاعد، التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.

## 3-المالية في منشآت الأعمال:

وهي الإدارة المالية التي تهتم بالنشاطات المالية في المشروعات الخاصة سواء كانت شركات أشخاص أم شركات أموال. والوظيفة المالية للمشروع هي أحد الوظائف الرئيسية للمشروع مثل وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة الأفراد، وغيرها من الوظائف، وإن أي قرار في المشروع هو في أحد جوانبه قرار مالي.

### ثانيا: وظائف الإدارة المالية

يمكن تصنيف وظائف الإدارة المالية إلى مجموعتين عريضتين "المجموعة الأولى وظائف الإدارة المالية المتكررة، والمجموعة الثانية وظائف الإدارة المالية الغير المتكررة" وهي كالآتي:<sup>1</sup>

#### 1) المجموعة الأولى: الوظائف الإدارية المالية المتكررة:

تتكون وظائف الإدارة المالية المتكررة من جميع الأنشطة المالية التي تمارس بانتظام ليعمل المشروع بكفاءة، تبدأ هذه الوظائف بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، وتشمل توفير المال ومن ثم تخصيص المال وتنتهي بالرقابة على استخدامه للتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة.

#### ➤ التخطيط المالي والرقابة:

التخطيط يعتبر حاليا من أهم وظائف المدير المالي ونظرا لأنه كثير ما يشارك في رسم السياسات طويلة الأمد الخاصة بالمنشأة كلها فينبغي على المدير المالي أن يبدأ بالحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المنشأة التي

1 - سليمان أبو صباح، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ط9 مصر، 2008،

يعمل بها. فهو يهتم أولاً بالخطط طويلة الأجل الخاصة بالتوسع في الأصول الرأسمالية من مباني.... إلخ. وهي التي تستلزم بطبيعتها استثمار مبالغ ضخمة فيها وعلى أساس معرفته لهذه الخطط طويلة الأجل وأيضاً لتقديرات المبيعات في المستقبل القريب ينبغي على المدير المالي أن يقوم بالتقديرات المتعلقة بالتدفق النقدي (التدفق الداخل والتدفق الخارجى) خلال الفترة الزمنية المقبلة أي بعبارة أخرى يقوم المدير المالي بتخطيط الاحتياجات المالية للمنشأة سواء الاحتياجات قصيرة الأمد أو الاحتياجات طويلة الأجل.

وعند تصميم هذه التقديرات التي يطلق عليها اسم الميزانيات التقديرية، يجب على المدير المالي أن يأخذ في الحسبان صعوبة التنبؤ بالمستقبل وعليه أن يتوقع انقلاب خططه نظراً لعوامل وقوى خارجية لا يستطيع التحكم فيها، فمثلاً قد يحدث تطور شامل في المعدات والماكينات مما يجبر المنشأة على استثمار أموال ضخمة لشراء معدات وماكينات جديدة لكي تحتفظ بمركز لها في الصناعة ولا يعني الإعتراف بوجود مثل هذه الاحتمالات التي لا يمكن التنبؤ بها بدقة أن بغض النظر على التخطيط أن تستبعد الميزانيات التقديرية، بل يعني هذا ضرورة تمتع التقديرات المالية بدرجة كافية من المرونة تجعلها قادرة على التماشي مع التطورات غير المتوقعة.

ويجب على المدير المالي عند وضعه لخطته أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة العمليات الفعلية مع الخطط التي سبق له رسمها، وبالتالي وبواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات غير العادية ويستلزم هذا الاكتشاف البحث عن أسباب حدوث هذه الانحرافات ثم تعديل العمليات أو تعديل الخطة نفسها.

### ➤ الحصول على الأموال (التمويل):

إذ تبين من التقديرات الموضوعية أن التدفق الخارج للنقدية يفوق التدفق الداخل، وأن الرصيد النقدي لا يكفي لتغطية العجز، فإن المدير المالي يجد من الضروري اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على الأموال اللازمة، وتأتي هذه الأموال من مصادر مختلفة كما أنها تعرض تحت أنواع متنوعة من الاتفاقيات والشروط والفترات زمنية متفاوتة، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها المدير المالي في هذا المجال هي الحصول على مزيج من هذه الأنواع يتناسب أكثر مع الاحتياجات المتوقعة لمنشأته فأنواع التمويل التي تلقى قبولاً أكثر من غيرها نظراً لانخفاض تكلفتها تنطوي في نفس الوقت على التزامات ثابتة، ومن ثم ينبغي على المدير المالي موازنة التكلفة المنخفضة مع خطر احتمال عدم القدرة على دفع هذه الالتزامات والأعباء الثابتة، ولذا فعند اختيار أنواع التمويل المناسبة يجب دراسة الحالية المتوقعة لهذه المصادر التمويلية ثم ربطها مع الحالة المالية المتوقعة للمنشأة بعد فترة زمنية مقبلة فالمركز

المالي الحالي للمشروع لا يعطي مقياس سليماً للحكم على مقدرة المنشأة في الوفاء بالتزاماتها عندما يحين أجلها مستقبلاً. وبالتالي نجد أن المدير المالي يقوم بنوعين من التنبؤ: الأول تنبؤ بالاحتياجات منشأته المالية والتي يقوم بها كجزء من وظيفته كمخطط مالي، والثاني التنبؤ بمستقبل المصادر التي يلجأ إليها للحصول على ما يلزمه من الأموال.

### ➤ استثمار الأموال (إدارة الأصول):

بعد أن يقوم المدير المالي بتخطيط التدفقات النقدية المتوقعة (الوظيفة الأولى) ثم حوصلته على الأموال (الوظيفة الثانية) ينبغي عليه أن يتأكد من أن هذه الأموال تستثمر بكفاءة داخل المنشأة، ويمكننا الإشارة إلى هذه الوظيفة الثالثة بأنها وظيفة (إدارة الأصول) ونعني هنا أن المدير المالي يجب أن يحاول الحصول على أكبر الفوائد والمنافع الممكنة من هذه الأموال التي تستثمر في الأصول المختلفة للمنشأة، فمثلاً إذا كانت الحسابات المدينة (الذمم) بطيئة التحصيل فلن تتمكن المنشأة من تحقيق أحسن الاستخدامات لهذه الأموال فكل أصل من الأصول المتداولة أو الثابتة يمثل استثماراً للأموال التي حصلت عليها المنشأة إما من قبل الدائنين أو من ملاك المشروع ومن المهم جداً أن تتمكن المنشأة بمرور الوقت من الحصول على أموالها المستثمرة في هذه الأصول، فهي تحتاج إلى هذه الأموال لدفع ما عليها من أعباء والتزامات مالية، وتعتبر النقدية العاطلة وحسابات الذمم البطيئة، والزيادة التي لا لزوم لها في المخزون السلعي أو في الأصول الثابتة من الأمور غير المرغوبة إطلاقاً لأنها تمثل استخدام غير اقتصادي للموارد المالية المتاحة للمنشأة.<sup>1</sup>

### (2) المجموعة الثانية: الوظائف المالية غير المتكررة:<sup>2</sup>

على الرغم من انشغال الإدارة المالية في الوظائف اليومية المتكررة إلا أن المشاريع عرضة خلال مسيرتها الطويلة لمواجهة مشاكل مستعصية وقد تكون الحاجة إلى التوسع ضرورة لكن لا يتوفر المال لذلك تحت هذه الظروف تبحث المشاريع عن طريقة للخلاص قد تجدها في إعادة التنظيم أو الاندماج أو الائتلاف، حيث أن هذه الأعمال لا تتكرر في حياة المشروع لذا تنشغل فيها المالية في فترات متباعدة إلا أنها من وظائف المالية القديمة لأن

1 - جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 2009، ص 39-40.

2 - سليمان أبو صباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44-45.

الائتلاف أو الإتحاد أو الاندماج بين الشركات معروف منذ نشأة الشركات وفي جميع القطاعات الاقتصادية ويتخذ الائتلاف أحد الأشكال التالية:

### ➤ الائتلاف العمودي Vortcal:

يشير الائتلاف العمودي إلى التكامل مع الأمام والخلف. فمثلا الشركة التي تعمل في تكرير البترول قد تبحث عن ائتلاف مع شركة منتجة للبترول، فهذا تكامل إلى الخلف، وقد تبحث عن الائتلاف مع شركات توزيع البترول المكرر على المستهلك الأخير وهذا النوع يسمى تكامل إلى الأمام.

### ➤ الائتلاف الأفقي Horizontal:

الائتلاف الأفقي يتم بين شركتين تعملان في نفس المجال والغاية التنويع الجغرافي.

### ➤ المجموعة Conglomerate:

تشير هنا للتوسع في كل الاتجاهات على أمل أن تتحسن إيراداتها وقد يأخذ الاندماج أحد الشكلين التاليين:

#### - اندماج قانوني Statutory merger:

يشير إليه العامة بالاندماج، لكن الاندماج القانوني يترتب عليه ذوبان الشخصية الاعتبارية لواحدة في الأخرى، تأخذ فيه الشركة الباقية أصول وخصوم الشركة المنحلة، يحتاج الدمج في هذه الحالة لموافقة أغلبية المساهمين في الشركتين.

#### - إتحاد قانوني Statutory Conolidation:

يشير هذا الشكل من الائتلاف إلى إتحاد بين شريكتين أو أكثر تنحل فيه الشخصيات الاعتبارية القديمة للشركات تظهر شخصية جديدة.

#### - بدرات الاندماج:

الدعوة إلى الاندماج بين الشركات لأن كل طرف من الطرفين المندمجين يرى في هذا الإجراء تحقيق الهدف الأصلي وهو زيادة ثروة الملاك.

### المبحث الثالث: مكانة الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية

تطورت النظرة للإدارة المالية من مجرد وظيفة تركز على إعداد القوائم المالية ومطابقتها والاهتمام بالتخصصات المالية لتصبح الأساس المشترك في الكثير من القرارات المنظمة ولاسيما القرارات الإستراتيجية المرتبطة بحاضرها ومستقبلها في الأمد البعيد.

### المطلب الأول: علاقة الإدارة المالية بالإدارات الأخرى

من المهم للمدر المالي الإحاطة بالإدارات الأخرى التي تساعده في عملية اتخاذ القرارات السليمة ومن الإدارات ذات العلاقة الوثيقة بالإدارة المالية: المحاسبة، التسويق، إدارة الأعمال، إنتاج، إدارة الموارد البشرية.

#### 1. علاقة الإدارة المالية وقسم المحاسبة:

كان التصور العام في الماضي بعدم وجود فصل بين قسمي المحاسبة والإدارة المالية إلا أن التطور التكنولوجي والتوسع في استخدام أدوات الإدارة المالية المعاصرة قد عزز نظرة الانفصال بين الإدارة المالية والمحاسبة حتى أصبح قسم المحاسبة جزء من الإدارة المالية للمشروع التي تشرف على تسيير قسم المحاسبة، وتعتمد الإدارة المالية على مخرجات المحاسبة في عمليات التحليل والاستقراء والاستنباط وعرض البيانات.

لكن التمييز يصبح واضحا إذا عرفت أن اهتمام المحاسبة ينصب أساسا على جمع البيانات المالية وتصنيفها وضعها في قوائم مالية في حين أن اهتمام الإدارة المالية الأساسي هو عملية التحليل لتلك القوائم والبيانات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### 2. علاقة الإدارة المالية بقسم التسويق:

والتسويق له أيضا صلة وثيقة بالإدارة المالية إذ تقوم الإدارة المالية بتحديد مبالغ التمويل اللازمة لقسم التسويق والمساهمة في وضع الخطط التسويقية الملائمة للمشروع في ضوء مفاهيم العائد والكلفة والمقارنة بين كلفة الحملات الإعلانية وطريقة البيع بالأجل كأسلوب لتصريف البضاعة إذ أن إنتاج سلعة جديدة يتطلب تخصيص

1 - دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

مبالغ مالية كبيرة مسبقاً لإنتاجها وترويجها في السوق، خاصة في المراحل الأولى للإنتاج وعلى المدير المالي تقدير العائد من المبيعات والتدفقات النقدية الداخلة بعد طرح السلعة في السوق.<sup>1</sup>

### 3. علاقة الإدارة المالية بقسم إدارة الأعمال:

هناك علاقة مكتملة بين الإدارة المالية وإدارة الأعمال إذ على المشاريع الجديدة أن تحدد مقدار التمويل اللازم لمتطلبات تكلفة إدارة الأعمال وتقوم بهذه المهمة الإدارة المالية أخذه بعين الاعتبار العمل على تخفيض كلفة الأعمال الإدارية المساندة واختيار البدائل الأقل تكلفة.<sup>2</sup>

### 4. علاقة الإدارة المالية بقسم الإنتاج:

إن تحديد إمكانيات الإنتاج والخطة الإنتاجية يعتمد بالدرجة الأولى على أهمية استغلال الطاقة القصوى للمشروع وأن مهمة الإدارة المالية هي في توفير الأموال اللازمة لتنفيذ خطة الإنتاج بنجاح، وتمويل جميع الأنشطة الإنتاجية دون تأثير وهذا يتم بالتنسيق بين أقسام الإنتاج والمالية.<sup>3</sup>

### 5. علاقة الإدارة المالية بقسم إدارة الموارد البشرية:

لا تختلف وظيفة الموارد البشرية عن غيرها من الوظائف من جانب علاقتها بالإدارة المالية فمثلاً عند القيام ببرنامج تدريبي للعمال على القيام بعمل معين فإن ذلك سيؤدي في المدى القصير إلى تدفق النقد خارج المنشأة على شكل المصاريف المختلفة اللازمة للقيام بهذا البرنامج أما في المدى الطويل فإن كان هذا البرنامج ناجحاً فإنه سيؤدي ثماره على شكل زيادة التدفق النقدي إلى داخل المنشأة مع ثبات العوامل الأخرى.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإدارة المالية

تتأثر الإدارة المالية كغيرها من الوظائف الأخرى داخل المؤسسة بعدة عوامل أهمها: التضخم، الضريبة والكيانات العملاقة وتتطرق إليها كما يلي:

1 - دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2 - نفس المرجع، ص 34.

3 - نفس المرجع، ص 34.

4 - عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 12.

## 1) تأثير التضخم على الإدارة المالية:<sup>1</sup>

لقد وصل التضخم إلى ذروته في السبعينات وأوائل الثمانيات من القرن العشرين في معظم دول العالم ولا تزال بعض الدول تواجه تضخما ماليا عاليا حتى الآن. ويؤثر التضخم المالي تأثيرا كبيرا على الشركات وخاصة عملياتها المالية، وبالتالي تحدث تغيرات في كثير من السياسات والممارسات المالية الراسخة وتمثل بعض هذه التغيرات فيما يلي:

- معدلات الفائدة.
- صعوبات في التخطيط.
- الطلب على رأس المال.
- تدهور أسعار السندات.
- التخطيط الاستثماري.
- المشاكل المحاسبية.

## 2) تأثير ضريبة الدخل على الإدارة المالية:

للضريبة أثر كبير في اتخاذ القرارات التمويلية يمكن الإشارة إليها بطرق عديدة، يقترح محافظ البنك المركزي في وضع قيود على الفوائد التي تعتبر جزءا من الكلفة لغايات تشجيع الاستثمار بهدف تحفيز الاستثمار باستخدام الادخار المحلي بدلا من اللجوء إلى الاقتراض.

تستطيع الشركات عند حاجتها للتمويل اللجوء إلى المصادر الداخلية والخارجية للتمويل، فالمساهمون الذين يخضع دخلهم للشرائح العليا من الضريبة يرغبون في توزيع الأرباح فهنا تأثير الضريبة واضح على قدرة الشركة على التمويل الداخلي بحجز أكبر كمية من الأرباح، إذا لجأت الشركة إلى المصادر الخارجية للتمويل وطرحت أسهمها عادية أو ممتازة أو سندات فإن تكاليف التمويل بالسندات أو بأموال الاقتراض بشكل عام ستكون أقل وذلك لأن الفوائد التي سيتم دفعها لحملة السندات يعتبرها قانون ضريبة الدخل مصاريف يمكن اقتطاعها من الدخل لغايات الضريبة بينما لا يتم ذلك في حالة الأسهم وبناء على ذلك تكون أقل في حالة السندات منها في الأسهم

1 - محمد على إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص34.

العادية والممتازة، مما يجعل تكاليف التمويل بالسندات والاقتراض أقل من تكاليف التمويل بالأسهم مما يكسب أموال الاقتراض ميزة ضريبة على أموال الملكية.<sup>1</sup>

وتؤثر ضريبة الدخل على القرارات المالية المهمة وبالتالي على قيمة الشركة في السوق في عدة اتجاهات منها:

- تمتص الحكومة جزءا من النقدية عند جباية الضريبة يتوقف حجمه على أرباح المشروع، على الشكل القانوني للمشروع المكلف وعلى مجال عمله وينتج عن هذه الجباية تأثير سلبي على ربحه لأن الضريبة تقتطع منه.
- قد تغير جباية الضريبة نمط تشتت صافي التدفقات النقدية الخاصة للمكلف مما يؤثر على حجم المخاطرة التي يواجهها بسبب زيادة التشتت.
- إن التأثير ضريبة الدخل على حجم التدفقات النقدية وعلى تشتتها وعلى بعض القرارات التمويلية والتشغيلية أمر يستوجب البحث والتقصي بشكل دقيق من قبل أصحاب المشروع.

### 3) تأثير الكيانات العملاقة على الإدارة المالية:

التطور الاقتصادي خلال القرن الحالي أدى إلى انتشار العديد من الشركات متعددة الجنسيات ذات المشاريع الاقتصادية الضخمة التي أدى إلى ظهور العديد من المشاكل التي لم تكن معروفة وكان لابد من معالجتها وإيجاد حلول لها والتعامل معها لمسايرة التطور الاقتصادي، والمعروف أن هذه المشاكل حدثت على مستوى الإدارات ومن بينها الإدارة المالية، وكان لابد منها أن تواكب هذا التطور في وظيفتها ومهامها، لأن المستثمرين عبر الحدود نحو آفاق استثمارية جديدة لتحقيق العديد من الأهداف هذا أضاف أعباء جديدة للوظيفة المالية وانتقل بها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي لتدخل في إطار جديد يعرف بالعمولة الذي انعكس على التمويل العالمي فمثلا نجد أسواق المال تزداد كل فترة ويزداد اتصالها وارتباطها ببعضها البعض عن طريق الاتصالات السريعة والحسابات الفائقة السرعة باستخدام التكنولوجيا المتطورة المتطورة، وهذا مكنها من إجراء عمليات التمويل الأجنبي متعدد الأطراف والعملات في ظرف قصير وبتكلفة أقل مما أثر على أسعار السلع والمواد الخام والطاقة.<sup>2</sup>

ومن المشاكل التي تواجه هذه الأخيرة نذكر:

1 - أبو صبحا سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 132 133.

2 - نظير رياض محمد، الإدارة المالية، المكتبة العربية، مصر، 2001، ص 28-29.



- توحيد أسس القوائم المالية وترجمة هذه القوائم للشركات الأجنبية.
- المعالجة المحاسبية للعمليات الدولية.
- المعالجة الضريبية (التحاسب الضريبي الدولي).

### المطلب الثالث: المدير المالي

المدير المالي له دور مهم في تحقيق أهداف الشركة وما تطمح إلى تحقيقه، فالمدير المالي يعتبر عصب العمل في أي شركة وفي نفس الوقت له دور يتكامل مع باقي مدرء وأقسام الشركة.

#### أولاً: تعريف المدير المالي

- المدير المالي هو الشخص الذي يقوم بإدارة أموال الشركة بفعالية وأمانة، ويلعب دوراً أساسياً في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>
- المدير المالي هو الشخص المسؤول بجدارة عن تنفيذ الوظائف المالية، والمدير المالي الذي لا يؤدي دور ديناميكي في اتخاذ القرارات على الدوام يعد شخص غير مهم يضاف إلى ذلك أن قرارات الإدارة العليا هي مجال اهتمامه وعند ذلك يصبح شخص إداري مهم، وحتى ينفذ المدير المالي الوظائف المالية فإنه يقوم بمهام التخطيط والرقابة المالية.<sup>2</sup>
- المدير المالي في أي تنظيم مؤسسي هو المسؤول الإداري الأول عن النشاط المالي في المؤسسة، وأحد الأعضاء المهمين في الإدارة العليا المسؤولة عن إدارة المشروع وبحكم وظيفة تقع عليه مسؤولية إدارة الدائرة المالية ببعديها الإداري والفني ففي البعد الإداري أو الوظيفة الإدارية يقوم المدير المالي بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنمية كفاءات وتوجيه ورقابة كيفية مدرء الدوائر الأخرى، أما في الجانب الفني أو مدخل اتخاذ القرارات التي تطور من الناحية الإجرائية المحاسبية إلى الناحية التمويلية ثم إلى الناحية التمويلية الاستثمارية السائد هذه الأيام، يقوم المدير المالي بأهم وظائفه التي تنفرد بها

1- دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2- محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الوظيفة المالية عن الإدارات الأخرى أو يكون دورها مميزا في رسم السياسات المالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المالية المؤثرة على الجوانب الإنتاجية والتسويقية في المشروع وعلى المشروع بأكمله.<sup>1</sup>

### ثانيا: وظائف المدير المالي

إن أهمية وظيفة المدير المالي لا تنحصر في جمع الأموال بالأساليب المعروفة والتقليدية بل أصبحت في عالمنا المعاصر أكبر وأعمد مما كانت عليه فالشغل الشاغل للمديرين الماليين لا تنحصر في عملية الحصول على الأموال فقط وإنما كيفية استخدامها الاستخدام الأمثل. ولكي يحقق المدير المالي الأهداف الأساسية للمشروع عليه القيام بالوظائف الآتية:<sup>2</sup>

1. تحليل البيانات المالية وإعداد الخطط، تعني عملية التحليل دراسة البيانات المالية وتحويلها إلى نمط أو شكل من المعلومات النسبية أو المطلقة، التي تنفذ في معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية وتقييم الواقع المالي والتشغيلي للمشروع خلال فترة زمنية معينة وتساعد عمليات التحليل على التخطيط المالي.
2. التخطيط المالي للحصول على مصادر الأموال وتحقيق الأرباح المستقبلية للمشروع ويكون ذلك من خلال التعرف على الاحتياجات المالية للمشروع وإعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة الأجل ذات الأهداف الإستراتيجية والقصيرة الأجل ذات الأهداف التشغيلية)، وتعد وظيفة التخطيط المالي من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير المالي نظرا لاشتراكه في رسم السياسة طويلة الأجل الخاصة بالشركة وعمليات التمويل في المستقبل وبالتالي يؤدي إلى تحديد هيكل الأصول في الشركة ومكوناته في المستقبل.
3. تحديد هيكل الأصول للمشروع وتعني بذلك تحديد العناصر المكونة للأصول وتوزيع هيكل الاستثمار في الأصول قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجل وبعد ذلك يتم تحديد الحجم الأمثل للاستثمار في الأصول المتداولة والثابتة التي تؤثر بنتائجها على مستقبل المشروع، إضافة إلى أهمية متابعة تقادم الأصول الثابتة ومدى مساهمتها بشكل كفؤ في العمليات التشغيلية والحاجة على استبدالها وتجديدها أو توسيعها، ويكون ذلك عن طريق معرفة ما حدث سابقا للأصول وما يمكن أن يحدث مستقبلا في الضوء الخطة الإستراتيجية المستقبلية للمشروع.

1 - سليمان أبو صباحا، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2 - دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 28 - 29.

4. تحديد الهيكل المالي للمشروع وطبيعة مصادر الأموال وترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسة الخصوم وحقوق الملكية المعروضة في قائمة المركز المالي دورا كبير في تحديد المزيج الملائم لتمويل طويل الأجل أو قصير الأجل، ويعد هذا التحديد من أهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي والائتماني للمشروع.
5. تحديد استخدامات المشروع والاستثمار الأمثل بأقل التكاليف وكيفية معالجة المشاكل الطارئة من خلال اختيار الوسائل الملائمة التي تتناسب مع طبيعة أنشطة المشروع وحجمه.

### ثالثا: سلطات وصلاحيات المدير المالي

إن سلطات وصلاحيات المدير المالي تتعلق بمهامه الأساسية من تخطيط ورقابة وتدبير الأموال بشكل أكثر تفضيلا:<sup>1</sup>

- تقييم البدائل المختلفة للاستثمارات لاختيار أفضلها.
- تقدير الأموال المطلوبة للاستثمار.
- إنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.
- تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار.
- معرفة مصادر التمويل طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- تحديد تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل.
- تحديد الهيكل الأمثل للتمويل من وجهة نظر المشروع.
- إصدار الأسهم أو السندات.
- إدارة رأس المال العامل.
- الإشراف والرقابة على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المشروع.
- دراسة وتحليل وتفسير النتائج المالية لاستفادة الإدارة منها في التعرف على النواحي الإيجابية والسلبية في أنشطة الأقسام والدوائر.
- مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية.

1 -عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

- الإشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع حسب الحال شهريا أو سنويا.
- مواجهة مشكلات خاصة كالاندماج مع مشروع آخر أو تصفية المشروع أو إعادة التنظيم.

ومن ما سبق نجد أن المدير المالي يتمتع بالسلطات التالية:

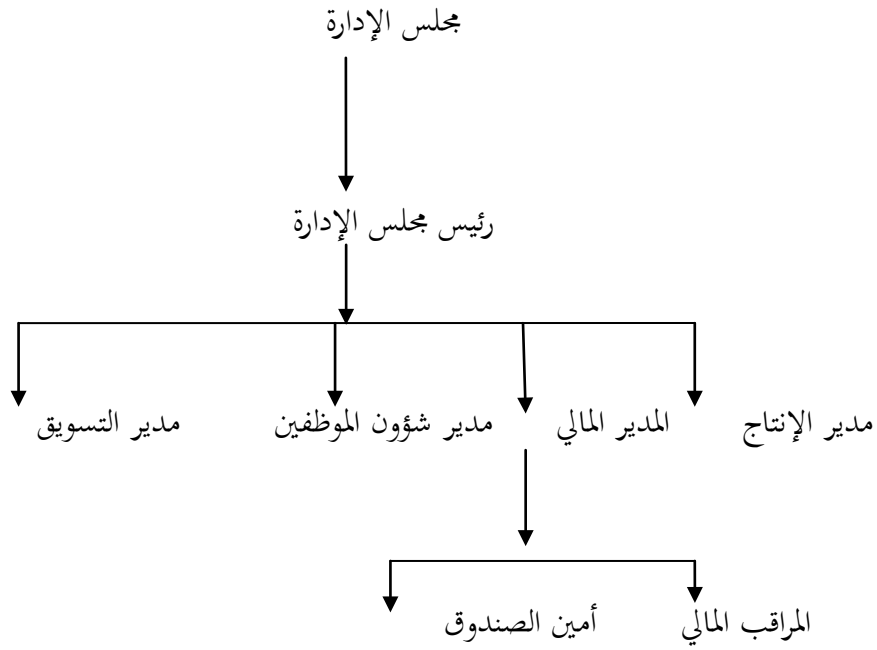
- السلطة التنفيذية ويمارسها على موظفي دائرته.
- السلطة الوظيفية ويمارسها على موظفين من خارج دائرته ولكنهم يقومون بأعمال لها علاقة بالدائرة المالية.
- السلطة الاستشارية ويمارسها على زملائه في نفس المستوى أو رؤسائه عندما يطلب منه.

رابعا: موقع وظيفة المدير المالي في الهيكل التنظيمي:<sup>1</sup>

يختلف دور المدير المالي من شركة إلى أخرى وذلك حسب حجم الشركة وبالتالي حسب هيكلها الإداري وبشكل عام يمكن إيضاح دور المدير المالي في الشكل حيث أن المدير المالي "chif Executine officer" وفي العادة فإن المراقب المالي controgger وأمين الصندوق Treasurer يخضعان لسلطة المدير المالي وقد تعين شخص واحد في الشركات الصغيرة ليشغل كلتا الوظيفتين.

1 - فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط2، السعودية، 2011، ص17.

الشكل رقم (02): موقع المدير المالي في الهيكل الإداري للمنشأة.



المصدر: فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

## خلاصة الفصل:

استخلصنا من خلال دراستنا لهذا الفصل على أن الإدارة المالية تحتل مرتبة رئيسية داخل المؤسسة الاقتصادية من حيث الأهمية والواقع يؤكد ذلك، حيث لا تقتصر مسؤوليتها على التأكد من توفر المال لتنفيذ خطط المنشأة بل تمتد إلى التأكد من الاستخدام الأمثل لهذه الأموال وهذا يتطلب مقارنة منافع استخدام المال وتكلفة الحصول عليه من مختلف مصادره الممكنة.

كما أن الإدارة المالية علاقة وثيقة بمختلف الإدارات الأخرى داخل المؤسسة فيجب أن تكون على علم ودراية بمتطلبات كل قسم وكيفية سير العمل فيه لكي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة تحت إشراف المدير المالي الذي يشغل منصب مهم في المؤسسة الاقتصادية كونه المشرف على العمليات المالية المختلفة للمشروع.

الفصل الثاني

أهم أدوات

الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد:**

يعتبر التحليل المالي تشخيص للوضع المالي للمؤسسة خلال دورة معينة أو خلال عدة دورات لمن له علاقة بالمؤسسة كرجال الأعمال، البنوك، المستثمرين، بهدف إظهار كل التغيرات التي تطرأ على الحالة المالية وتقوم المؤسسة بعد عملية التحليل بالتشخيص المالي لتحديد طبيعة الاختلالات والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة وتليها عملية التخطيط المالي الذي يسعى إلى تحديد كيفية استغلال الموارد المتاحة للمنشأة بما فيها المورد المالي لتحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

**المبحث الأول: التحليل المالي**

**المبحث الثاني: التشخيص المالي**

**المبحث الثالث: التخطيط المالي**



## المبحث الأول: التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي من أهم المواضيع الإدارية المختلفة للمؤسسة يهدف للوصول لتشخيص صحيح للوضع المالية المختلفة للمؤسسة يهدف للوصول لتشخيص صحيح للوضع المالية للمؤسسة، ويهدف بصفة عامة إلى إجراء فحص للسياسات المتبعة من المؤسسة في دورات متعددة من نشاطها وكذا عن طريق الدراسات التفصيلية المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات والكيفيات التي هي عليها مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف التي تحمل سالباً وإيجاباً في المؤسسات المالية.

### المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي والجهات المستفيدة منه

في هذا المطلب بتقديم التحليل المالي بفكرة مبسطة وواضحة من خلال التعريف على نشأته وعلى مختلف التعاريف التي تتميز بها بالإضافة إلى خصائصه وأنواعه المختلفة والجهات المستفيدة منه.

#### أولاً: مفهوم التحليل المالي

#### 1- لمحة تاريخية عن التحليل المالي:<sup>1</sup>

لقد نشأ التحليل المالي في نهاية القرن التاسع عشر، إذ استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها استناداً إلى كشفها المحاسبية، إضافة إلى ذلك فإن الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة بين 1929-1933، كان لها أثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير والتحليل المالي، ففي سنة 1933 أسست في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة الأمن والصرف، ساهمت في نشر التقديرات والإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع اقتصادي.

وقد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث أظهر المصرفيون والمقرضون الهامون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة مع تطور المؤسسات ووسائل التمويل في الستينات انصب الاهتمام على نوعية المؤسسة، على تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات

1 - ناصر دادى عدون، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي، دار الهدية العامة، ج1، 1998، ص13.

البورصة التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة إلى مساهمة الادخار العمومي.

كما أن تزيد حجم العمليات وتحسن نوعيتها ساهم بشكل كبير يخلق نظرة جديدة للتحليل المالي حيث تحول من تحليل ساكن(الفترة معينة أو سنة) إلى تحليل ديناميكي (دراسة الحالة المالية للمؤسسة لعدة سنوات متعاقبة أقلها 3سنوات، والمقارنة بين نتائجها واستنتاج تطوير سير المؤسسة المالية)، وأدى تعميم التحليل المالي في المؤسسات إلى تطور نشاطاتها وتحقيقها إلى قفزات جد مهمة في الإنتاج.

## 2-تعريف التحليل المالي:

❖ **تعريف 01:** هو علم له قواعد ومعايير وأسس تهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمنشأة وإجراء التصنيف.<sup>1</sup>

❖ **تعريف 02:** يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة على الإدارة المشرفة، إذا يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها، وهو أداة للتخطيط السليم يعتمد على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب النجاح والفشل.

كما ينبغي على التحليل المالي أن يساهم في الاستخدام الفعال للأموال المتحصل عليها، ومن هنا يتبين لنا أن التخطيط يعتبر من أهم وسائل التحليل المالي، بحيث يقوم بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات المالية بإظهار أسباب النجاح والفشل.

كما ينبغي على التحليل المالي أن يساهم في الاستخدام الفعال للأموال المتحصل عليها، ومن هنا يتبين لنا أن التخطيط يعتبر من أهم وسائل التحليل المالي، بحيث يقوم بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات المالية للمؤسسة كما يعتمد على عدة خطوات تتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف المالية للمشروع والمتمثلة في استخدام رأسمال لزيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وتحسينه في الفترة الطويلة والقصيرة لمقابلة التغيرات المستقبلية.
- رسم السياسات المالية وذلك من خلال الحصول على الأموال وكيفية إدارتها وتوزيعها.

1- محمد أحمد الكايد، الإدارة المالية-الدولية العالمية، التحليل المالي والاقتصادي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص150.

وكذلك يمكن تعريف التحليل المالي على أنه:

- 1) التحليل المالي في دراسة محاسبية: التحليل المالي هو فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة لمؤسسة معينة لفترة أو فترات ماضية قصد تقديم المعلومات التي تفيد المؤسسة.<sup>1</sup>
- 2) التحليل المالي هو دراسة تنبؤية: أن التحليل المالي هو عبارة عن مجموعة من المعلومات وتوضيح مداولتها، وتركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون كبيرة وراء زحمة الأرقام، وهو يساعد في تقييم الماضي، كما يساهم في الاستطلاع على المستقبل وتشخيص المشكلات وكذا الخطوات الواجب إتباعها.<sup>2</sup>
- 3) التحليل المالي وسيلة للقيام بدراسة تخطيطية: يعتبر التحليل المالي خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي، إذ من الضروري التعرف على المركز المالي والسياسات المختلفة التي تؤثر على الربح.<sup>3</sup>

بالرغم من تعدد التعاريف السابقة إلا أنه يمكن تعريف التحليل المالي على أنه عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج) إلى كم أقل من المعلومات والأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات كما المحاسبية إلى شكل يمكن استخدامه مرشدا لتقييم المركز المالي والمركز النقدي واعتماد نتائجه في تخطيط التمويل المستقبلي.

#### 1. خصائص التحليل المالي:<sup>4</sup>

- ✓ يعتمد التحليل المالي على القوائم المالية والمصادر الأخرى كأساس للدراسة والتحليل وهي تتضمن بيانات متعلقة بالماضي.
- ✓ يتضمن التحليل المالي إعادة تبويب بعض البنوك في القوائم المالية بطريقة تسمح بعملية التحليل.
- ✓ هناك العديد من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها عند تحليل القوائم المالية.
- ✓ إن التحليل المالي لا يقتصر على حساب المؤشرات والنسب من مدلولات تساعد في اتخاذ القرار، حيث لا يقتصر دور المحلل المالي على احتساب هذه النسب وإنما تكون الوظيفة الأهم والأساسية في تفسير هذه النسب واستنباط العلاقة بين هذه النسب والمؤشرات.

1 -خلدون إبراهيم شريفات ، إدارة والتحليل المالي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص93.

2 -حمزة محمود الزبيدي، التحليل المال بتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، 2000، ص91.

3- نفس المرجع، ص58.

4- محمد قاسم خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص119.

### 3- أنواع التحليل المالي:

هناك نوعان من التحليل المالي وهما:

❖ التحليل الرأسي: هو عبارة عن تحويل الأرقام المالية إلى نسب مئوية من الرقم المالي الرئيسي في تلك القائمة ولكل فترة وهو رقم صافي المبيعات، وفي الميزانية العمومية هو مجموع الأصول، ويساعد هذا النوع من معرفة نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة.

❖ التحليل الأفقي: يتضمن التحليل الأفقي لعدة سنوات صياغة كل عنصر من العناصر المالية المراد تحليلها أفقياً بشكل نسب مئوية من قيمة العنصر نفسه في سنة الأساس، وذلك لمعرفة مدى النمو هذا النوع على:

- اكتشاف سلوك المؤسسة.
- تقييم إنجازات ونشاط الشركة في ضوء هذا السلوك.

### ثانياً: الجهات المستفيدة من التحليل المالي

تعدد الجهات المستفيدة من التحليل المالي، وتسعى كل جهة منها إلى الحصول على إجابات ملائمة حول مجموعة الأسئلة التي تهم مصالحها، وعلى المحلل المالي مراعاة متطلبات الجهات المستفيدة وكفاءتها، فمنها من هو على قدر كبير من المعرفة ويحتاج إلى حقائق عامة سهلة الفهم.

بناءً عليه يمكن تقسيم الجهات المستفيدة من التحليل المالي حسب درجة اهتمامها بنتائج التحليل المالي:

#### 1- الأطراف الداخلية: تعتبر الأهم ذلك لاتخاذ القرارات التي تخصها وهذه الأطراف نقصد بها:

إدارة المؤسسة إذ تعتمد الإدارة المركزية على الدراسات المالية من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بعملية الشراء، الإنتاج تقديم مساعدات للزبائن وكذا استعمال سياسة تمويلية تسمح لها بالتحكم في تسييرها المالي، كما أن الإدارة المركزية تعتمد على الدراسات المالية من أجل تأسيس نظام معلوماتي يسمح للمسيرين بالحكم في السيولة والربط بين مشكلة المردودية والخطر، مما يؤدي إلى عملية التنبؤ على مستوى المؤسسة.

#### 2- الأطراف الخارجية: هذه الأطراف تهتم بالوضعية المالية للمؤسسة وتمثل هذه الأطراف في:

- المستثمرون أو المساهمون: عندما تحتاج لتمويل الاستثمارات أو الزيادة في رأسمال تلجأ بالدرجة الأولى إلى المستثمرون أو المساهمين، فتقديم هذه المساعدات المالية للمؤسسة لا تتم إلا بعد ذلك معرفة إمكانياتها وقدرتها على إرجاع هذه الأموال وكذلك العوائد التي يحصلون عليها، فلا يتم ذلك إلا بعد دراسة التحليل المالي للمؤسسة والذي يعتبر احد المؤشرات لمعرفة مردودية المؤسسة.
- مصلحة الضرائب: تهتم بالتحليل المالي لتحديد الوعاء الضريبي الذي يستقطع من مجموع الضرائب والرسوم (ينصب اهتمامها بشكل واضح عن طريق تحصيل المعلومات المتعلقة بالنتائج المحققة).
- الدوائر الإحصائية: من أجل نشر المعلومات الإحصائية
- الموردون: أن تطبيق البيع على الحساب يؤدي بالموردين على التخوف من عدم تسديد المؤسسة لديونها اتجاههم ولذلك يقومون بعملية التحليل المالي للوضعية المالية لهذه المؤسسة واتخاذ القرار بشأن بيعها للبضاعة على الحساب أو التسديد الفوري.

## المطلب الثاني: مراحل ووظائف التحليل المالي

### أولاً: مراحل التحليل المالي

يتم التحليل المالي وفق ثلاث مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

- 1) مرحلة التصنيف: يقوم المحلل المالي في هذه المرحلة الابتدائية بتصنيف الأرقام التي تحتويها القائمة المالية لأكثر فترة محاسبية ثم توضع في مجموعات محددة ومتجانسة حتى يتمكن من معالجتها.
- 2) مرحلة المقارنة: بغية اكتشاف العلاقات القائمة بين مختلف عناصر الأصول والخصوم والمركز المالي وتحري أسباب قيام هذه العلاقة.
- 3) مرحلة الاستنتاج: بعد التصنيف والمقارنة يقوم المحلل بالبحث عن الأسباب والحكم على المركز المالي للمؤسسة وتقديم الاقتراحات.

وفي ما يلي يتم ذكر جميع المراحل التي يقوم بها التحليل المالي:

1 - ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص44.

1) الشكل رقم (03): مراحل التحليل المالي.

مراحل التحليل المالي

1. فحص تقرير مدقق الحسابات الخارجي

2. فحص وتحليل قائمة الطرق والسياسات المحاسبية

3. تعديل وتهيئة القوائم المالية لأغراض التحليل المالي

4. دراسة القوائم المالية من خلال (التحليل الرأسي - التحليل الأفقي) للقوائم المالية.

5. تطبيق الأساليب الفنية وأدوات التحليل المالي (النسب والمؤشرات المالية)

6. التحليل المالي المقارن (التاريخي، مؤشرات الصناعة، وحدات مثلية، بيانات تقديرية).

7. إعداد التقرير التفصيلي بنتائج التحليل (نطاق المهمة، نتائج التحليل الرأسي والأفقي، المؤشرات المالية المتنوعة ومقارنتها بأدوات التحليل المقارن).

المصدر: احمد محمد العداسي، التحليل المالي للقوائم المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة العربي للنشر

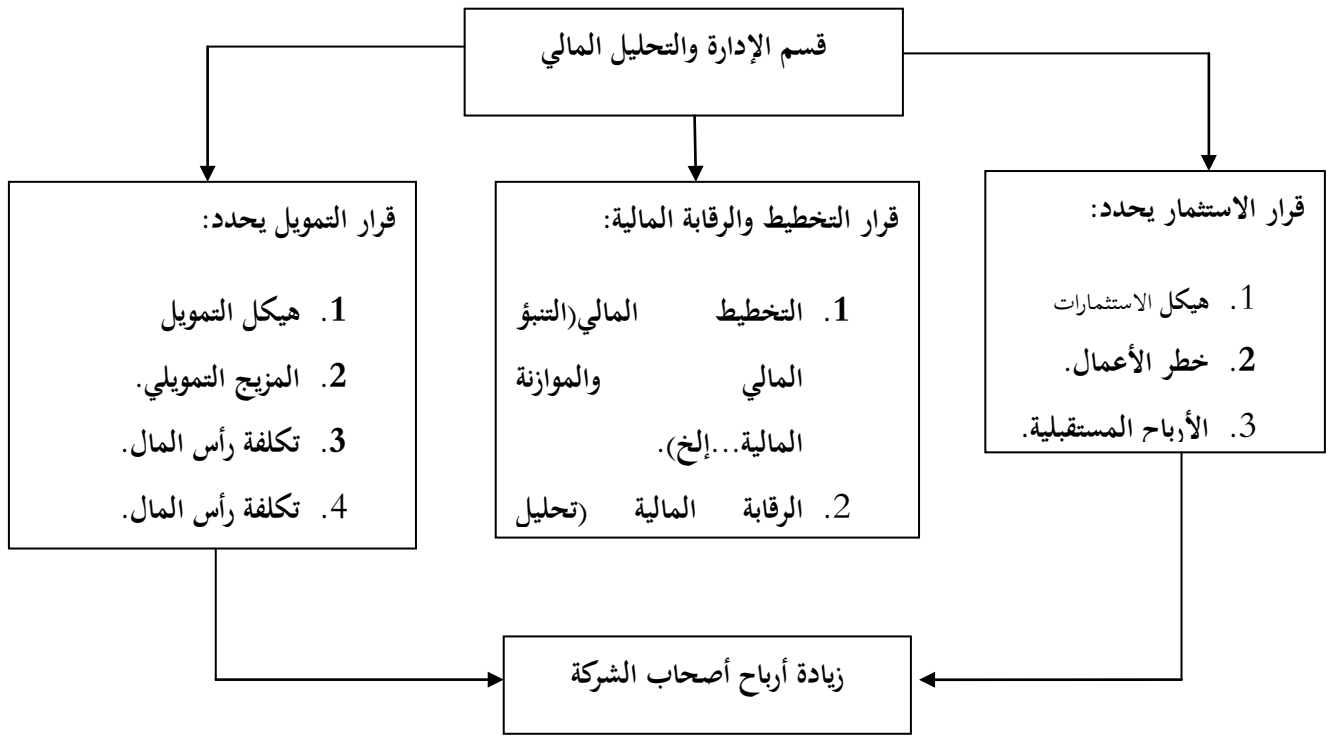
والتوزيع، ط1، 2011، ص105.

ثانيا: وظائف التحليل المالي

من بين وظائف التحليل المالي إدارة طريق متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح، والسير لتحقيق هدفها وبقاءها في بيئته متغيرة باستمرار، ومن بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي هي: (قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار التخطيط والرقابة المالية).

الشكل التالي يبين وظيفة التحليل المالي في اتخاذ القرارات.

الشكل رقم(04): المخطط العام لوظائف التحليل المالي



المصدر: إبراهيم شريفات، مرجع سبق ذكره، ص17.

وتكمن وظيفة المحلل المالي في مظهران رئيسيان لهذه الوظيفة هما:

- المظهر الفني ويعني استعمال المبادئ الرياضية، والمالية، المعروفة للقيام باحتساب النسب المالية، وإعادة صياغة المعلومات بشكل أقرب للفهم ومقارنة المعلومات المستخرجة بما هو متوقع وبالمعلومات المستخرجة بما هو متوقع وبالمعلومات المتاحة عن المؤسسات الأخرى.

- المظهر التفسيري ويهدف إلى القيام بعملية فهم وتفسير النتائج العملية والفنية في التحليل المالي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية التحليل المالي

يمكن القول أن أهمية التحليل المالي تتمثل فيما يلي:

- ✓ يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشروع المختلفة، وبغض النظر عن طبيعة عملها، ليمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات المرشدة لسلوكياتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.
- ✓ يساعد التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع، ولتقييم الأداء بعد إنشاء المشاريع، كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع، إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.
- ✓ يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.<sup>2</sup>
- ✓ اختبار مدى كفاءة عمليات الشركة محل التحليل وتقييم ربحيتها.
- ✓ تقييم الوضع المالي للشركة وتحديد مركزها الائتماني.
- ✓ تقييم أداء الإدارات المختلفة بالشركة.
- ✓ تقييم أداء الإدارات المختلفة بالشركة.
- ✓ تقييم أداء الشركة بالمقارنة مع الشركات المماثلة في نفس القطاع (وضعها التنافسي) أو مع أداء الشركة في سنوات سابقة.
- ✓ يعتبر التحليل المالي أداة مسح ابتدائي للقيام بأي نشاط جديد.<sup>3</sup>

1- عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، أسس ومفاهيم عملية، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص153.  
2- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2004 ص ص24-25.  
3- محمد مبروك أبو زيد، التحليل المالي (شركات وأسواق مالية)، دار المريخ للنشر، ط2، السعودية، 2009، ص22.



## المطلب الرابع: استعمالات التحليل المالي

يمكن استعمال التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة من أهمها الآتي:<sup>1</sup>

1. التحليل الائتماني: يتم هذا التحليل من قبل المقرضين لمعرفة الأخطاء التي سيواجهونها إذا منحوا قرضاً لأحد الأطراف، من خلال تحليل مديونية الطرف الذي ينوون منحه قرضاً من أجل التحقيق من أن هذا الطرف قادر على إعادة القرض عند استحقاقه.
2. التحليل الاستثماري: يهتم بعملية تقييم الأسهم والسندات وتقييم المؤسسات بصورة عامة، ويعد من الأنواع المهمة باعتبار أن الاستثمار هو مدار اهتمام نسبة كبيرة من الأفراد والمؤسسات.
3. تحليل الاندماج والتملك: تستلزم عملية تملك الشركة أو الاندماج بين الشركات، القيام بعملية تحليل مالي للمنشأة المراد شراؤها، من أجل الوقوف على وضع المنشأة وتحديد موقعها في السوق فضلاً عن أمور كثيرة كالتنبؤ بمستقبل أداء هذه المنشأة وغيره.
4. تحليل الأداء: يعد من الأنواع المهمة، ولعل غالبية الأطراف (الإدارة، المستثمرون، المقرضون وغيرهم) تقوم بهذا النوع من التحليل، باعتبار أنه يقوم بتقييم المؤسسات من جهات عدة، كتقييم الربحية وكفاءة المؤسسة في الإدارة أو توازنها المالي أو ما يتعلق بالسيولة والنمو وما إلى ذلك.
5. التخطيط: يعد التحليل المالي من الأدوات الفعالة في مجال التخطيط، إذ يستعان به في تصور أداء المنشأة المتوقع عن طريق الاسترشاد بالأداء السابق لنفس المنشأة.

1 - جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة (مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ص 55 56.

## المبحث الثاني: التشخيص المالي

يمكن القول أن التشخيص المالي للمؤسسة يعتمد على معطيات مالية سالفة لتحليل هيكلها المالي ونتائجها ومقارنة معطياتها بمؤسسة أخرى لها نفس الحجم وتعمل على نفس القطاع.

## المطلب الأول: تعريف التشخيص المالي وأنواعه

للتشخيص المالي العديد من التعاريف والأنواع وهي كالتالي:

## أولاً: تعريف التشخيص المالي

1. التشخيص المالي هو أدلاء الآراء والأحكام على حالة المؤسسة، والذي قد ينجر عنه الخروج بنتائج إيجابية أو استنتاج نقائص.<sup>1</sup>

2. G. Bsow فعرفه على أنه مصطلح يستعمل في العلوم الطبية، أما فيما يخص المجال الصناعي فإنه يستعمل في المؤسسات بهدف استخلاص العضلات والمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة.<sup>2</sup>

3. J.Pthfou فعرفه على أنه عبارة عن تحليل للإشارات المعبرة والبحث عن الأسباب والمسؤوليات الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التشخيص المالي هو عملية تحليل للوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف ذات الطبيعة المالية.

## ثانياً: أنواع التشخيص المالي:

تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

1 - Eglen j-y-micol.A.Stoliny.H.pujol.A.(les Mécanismes Financiere ),edition Monshistion E.J.A 1991,P429

2-Alain Marion,Le diagnostic ,édition ECONOMICA ,paris .1993 ,p08

3-OPSIT, P 08.

4 -رفاع توفيق، محددات اختيار الهيكل التمويلي، للمؤسسة، رسالة ماجستير في المالية، جامعة الجزائر، 2002، ص22.

- ❖ التشخيص الوظيفي: وهو العمل على فحص وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة (تجارية، تقنية) بهدف استخلاص الاختلالات الوظيفية المتوقعة، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- ❖ التشخيص الإستراتيجي: وهو دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة والتأقلم مع محيطها، أي تقدير نشاط المؤسسة، المكانة التنافسية، نقاط قوتها وضعفها، يسمح هذا التشخيص بوضع إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة.
- ❖ تشخيص الهوية: وهو تشخيص يعتمد على إبراز عناصر التسيير للمؤسسة مثل التنظيم والاتصال داخل المؤسسة.
- ❖ التشخيص العام: يمكن تعريفه على أنه فحص كلي للمؤسسة عن طريق نظرة إستراتيجية تحليل مختلف الوظائف، التوازن المالي، تقدير هوية المؤسسة.
- ❖ التشخيص السريع: هو تشخيص تستعمله المؤسسة كلما أحست بمضايقات وذلك في آجال جد قصيرة أي يجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء النتائج عندئذ يتم أخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.
- ❖ التشخيص الاقتصادي: يهتم بتسويق المنتج كسلعة للاستهلاك النهائي أو كمواد وسيطة أو تجهيزات وأخيرا نوعية المنتج أمام المنافسة الدولية الخاصة، ويجب هنا دراسة عامل الطلب وعلاقته بالعائد والسعر، أما الغرض منه احتمال ظهور منافسين جدد سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي (الخارجي) أما بالنسبة للمحيط تتكون الدراسة مثلا من خلال القيود الجمركية، الجبائية، والضرائب.

### المطلب الثاني: خطوات وأدوات التشخيص المالي

أولا: خطوات التشخيص المالي تمر عملية التشخيص المالي بخمسة مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف المرجوة من إجراء التشخيص: وفيها

- دراسة وسائل المؤسسة: الهيكل المالي - الخزينة.
- دراسة تشغيل المؤسسة: النشاط - المدروية.

1- رفاع توفيق، نفس المرجع السابق، ص28.

المرحلة الثانية: إعداد وجمع مختلف مصادر المعلومات: وتتمثل في:

1. المعلومات غير محاسبية.

1.1. من داخل المؤسسة:

- عنوان الشركة.
- السيرة الذاتية.
- النشاط.
- الموقع الجغرافي.
- عمر المؤسسة.
- المدراء (السن، الأقدمية، الكفاءات).
- الحجم.

1.2. من خارج المؤسسة:

- الموردون.
- الزبائن.
- المنافسون.
- قطاع النشاط.
- بيئة الاقتصاد الكلي.
- سوق المؤسسة,

2. المعلومات المحاسبية:

- الميزانية المحاسبية المعالجة أو الميزانية الوظيفية أو الميزانية المالية.
- جدول حسابات النتائج أو جدول الأرصدة الوسيطة.

وعلى أساس هذه الوثائق المحاسبية نستخرج النسب المتعلقة بالهيكل المالي والمردودية

المرحلة الثالثة: اختيار أدوات التحليل المالي الأفضل ملائمة للأهداف المحددة: وهي

- التوازن المالي.

- القدرة على الوفاء.
- الخطر الاقتصادي والمالي.
- المردودية.
- النمو.
- الاستقلالية المالية.
- الملاءة المالية.

المرحلة الرابعة: التشخيص المالي (الفرص والتهديدات).

1. الفرص: "الملائمة، المردودية مرتفعة، سيولة كافية، نمو قوي".
2. التهديدات: "انخفاض النتائج المالية، انخفاض رقم الأعمال، عدم كفاية الموارد الثابتة، عدم كفاية الاستثمار، تدهور الخزينة".

المرحلة الخامسة: التكهّنات والتوصيات

- آفاق التطور.
- التوصيات.

ثانياً: أدوات التشخيص المالي

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ تحليل الهيكل المالي:

الهدف من هذا التحليل هو ضمان تمويل الاحتياجات المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي أو المردودية أو الملاءة المالية... إلخ، وذلك اعتماداً على المنظور المالي المرتكز على منظور الذمة المالية ومبدأ السيولة والاستحقاق أو المنظور الوظيفي المرتكز على المفهوم الوظيفي للمؤسسة والفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل.

❖ تقييم النشاط والنتائج:

1 - تحليل أحمد الكايد، الإدارة المالية الدولية والعالمية (التحليل المالي والاقتصادي)، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

يهتم هذا التحليل بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية، وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، وهي أرصدة وتوضح المراحل التي يتشكل من خلالها الربح أو الخسارة ومن خلالها يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى النتيجة المحققة، ومن يمكن تصور الحلول الإجراءات التي تبقى على الوضع أو تحسينه حسب كل حالة.

#### ❖ تقييم المردودية:

وهي وسيلة تمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة من الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وهي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء، ويمكن من خلالها اتخاذ القرارات التمويل، وقرارات الاستثمار وغيرها.

#### ❖ تحليل التدفقات المالية:

يمثل التحليل الأكثر تطورا مقارنة بالتحليل الوظيفي والتحليل الذمي حيث يمكن باستخدام جداول التدفقات المالية تحليل التوازن المالي، والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة، وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز، أو ذلك الفائض كما يحوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الإستراتيجي التي لها دور في اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية والمساعدة في تقييم الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التشخيص المالي

#### أولا: أهمية التشخيص المالي

تظهر في ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ يسمح التشخيص بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة بالإطلاع على ماضيها أولا، ووصف الحاضر ثانيا فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسيير فعالا.
- ✓ يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة واستغلالها في إطار إستراتيجيتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وتوضيح الأسباب التي أدت إلى تلك الاختلالات.
- ✓ يسمح بتحليل الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة.

1 - محمد صالح الخناوي-فريد صحن، مقدمة في المال والأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص20.

- ✓ يساعدنا في شرح النتائج المتحصل عليها، مما يسمح بتحليل الانحرافات بين الكفاءات المطلوبة والقرارات الحقيقية للمؤسسة ومن ثم المقارنة بين الإمكانيات المعطاة ويمكن تحقيقه بنفس تلك الإمكانيات.
- ✓ يسمح بصياغة إستراتيجية ملائمة ارتباطا بالنتائج المؤقتة لذلك التشخيص.
- ✓ يسمح بتحديد توقع المؤسسة في السوق بين منافسيها.
- ✓ يمكن من معرفة النتائج الممكنة للأهداف المسطرة.
- ✓ يسمح بتقييم الوضعية المالية وبالتالي يساعد على رسم مخطط التعديل.
- ✓ يسمح بتسيير التدفقات النقدية ووضع نظام معلومات يسمح بتسيير وتحكم أكثر في السيولة ومشاكل المردودية.

### ثانيا: أهداف التشخيص المالي

ويهدف التشخيص المالي عموما إلى تقدير مستوى تحقيق العناصر التالية:<sup>1</sup>

- النمو: أي هل تم تحقيق نمو وما هو مستواه؟، وهل يتجاوز معدل قطاع المؤسسة؟
- المردودية: أي المردودية بنوعيتها.
- الاقتصادية: أي فعالية المؤسسة في توظيف رأسمالها الاقتصادي.
- المالية: والتي تقيس عائد التوظيف المالي للاستثمارات.
- التوازن: (أي توازن الهيكل المالي للمؤسسة على المدى القصير، دورة الاستغلال وعلى المدى الطويل) دورة الاستثمار.
- المخاطر: ما هي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؟ وهل يمكن أن يوصل خطر ما بالمؤسسة إلى الإفلاس... إلخ؟

1- LEVEY AIDO , Management financière de l'entreprise, édition Economica, France, 1993,p446.

### ثالثاً: أغراض التشخيص المالي

تتمثل أهم أغراض التشخيص المالي في:<sup>1</sup>

- التشخيص المالي الاستطلاعي: يسمح بإعطاء صورة كافية عن الوضع المالي للمؤسسة حتى تتمكن الأطراف المهمة بوضعها من نسج العلاقات المالية بشكل سليم ومدروس.
- التشخيص المالي العلاجي: يرتبط بإجراءه بمحدوث اضطرابات مالية طوال حياة المؤسسة، ويسعى هذا التشخيص للبحث عن أسباب الاضطرابات، ويبحث في العلاج المناسب لها بهدف إخراج المؤسسة من مأزقها.
- التشخيص المالي الوقائي: يتم إجراءه بصفة دورية ومنتظمة، حيث يتضمن فحصاً نوعياً للمشاكل المالية الكلاسيكية التي تحدث في المؤسسة والقيام بعد ذلك بإجراءات تصحيحية.

### المطلب الرابع: استعمالات التشخيص المالي

يستخدم التشخيص المالي في عدة مجالات:<sup>2</sup>

- يستعمل كوسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات والعلاقات القائمة بين عناصر المؤسسة المختلفة ومفردات أصولها وأيضاً خصومها.
- تقييم الفصل الذي قد تتعرض له المؤسسة خلال دورة استغلالها لأن يستعمله المصرف قصد التعرف على إمكانية سداد المؤسسة للقرض عند موعد الاستحقاق.
- كذلك يستعمله المورد للتعرف على قدرة التمويل الذاتي وتوفير السيولة قصيرة الأجل أما إذ كان مساهماً يستعمله من أجل المقارنة بين النتائج والطاقت المستخدمة بصفة يهتم بالمردودية والربح.

1 - جميل توفيق، الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات، دار الجامعة المصرفية، مصر، 1985، ص 25.

2- رفاع توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.



## المبحث الثالث: التخطيط المالي

تعد عملية التخطيط بإطارها الشامل، جزءاً متكاملًا مع عملية الإدارة والقيادة، وأنها ليست مهمة طارئة أو كمالية يتم إنجازها ونسيانها، وإنما هي جزء لا يتجزأ من نظام متكامل يساهم في توجيه الإدارة وتصويب قراراتها.

## المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

## أولاً: تعريف التخطيط المالي

تعددت تعاريف التخطيط المالي فيما يلي:

1. هو القدرة على وضع التصورات المستقبلية للمشروع ضمن عملية إدارية مركزية يتحدد من خلالها:

- الاحتياجات المستقبلية للمشروع القائم والجديد.
- القدرة على الرقابة لتحقيق الأهداف.
- التحديد الزمني للتمويل والاستثمار وتجنب الأزمات غير المتوقعة (الطارئة).
- تحقيق التناسق بين المدخلات والمخرجات.<sup>1</sup>

2. يعد التخطيط المالي من أهم الوظائف الإدارات وتمثل عملية التخطيط المالي بوضع تصور بأداء المنشأة في المستقبل وهنا تلعب أدوار التحليل المالي دوراً هاماً في هذه العملية من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع في المستقبل.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التخطيط المالي هو: مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد والاستخدام الأمثل لها، ولهذا فإن التخطيط المالي يشير إلى تحديد المتطلبات المالية، الاستثمارية، النمو، الأداء، خلال مدة محددة من الزمن يعد التخطيط المالي عنصر أساسي لنجاح المنشأة فهو دليلها المالي في المستقبل، فمن خلال التخطيط المالي تحدد الشركة إمكانية الحصول على الأموال وكيفية الاستخدام لهذه الأموال، ولهذا فإن التخطيط المالي يتضمن تنسيق النشاطات المالية من أجل تعظيم ثروة المساهمين.

1 - خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي (في دراسة تقييم وجدوى المشاريع)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص53.

2 - خليل أحمد الكايد، مرجع سبق ذكره، ص161.

ثانيا: أهمية التخطيط المالي:

تتمثل فيما يلي:

- ✓ المساهمة في تمويل المشروعات: هي وضع التخطيط المالي لخطة تمويلية تساعد على تحديد كيفية استخدام الأموال الخاصة في المشروعات، والمعتمدة على المقارنة بين الاقتراحات المختلفة للاستثمار.
- ✓ المشاركة في النشاطات التنفيذية: هي دور التخطيط المالي في تحقيق النجاح أو الفشل لوظائف المنشآت، مثل التوزيع، والإنتاج أثناء تطبيق الأعمال التجارية، من خلال الاعتماد على اتخاذ قرارات مالية تضمن تعزيز التمويل والتشغيل المناسبين.
- ✓ تعزيز الرقابة المالية: هو توفير التخطيط المالي لقاعدة أساسية تساهم في فحص النشاطات المالية، من أجل المقارنة بين الإيرادات الفعلية والمقدرة، مع التكاليف التي تؤثر سلبا في بيئة العمل.
- ✓ الربط بين الحاضر والمستقبل: هو توفير متابعة للمتطلبات الحالية الخاصة في أموال المنشأة، مع المتطلبات المتوقعة في المستقبل، عن طريق وضع مجموعة من التوقعات، والخطط التي تسعى لدعم نمو الشركة وتطور مبيعاتها.
- ✓ المحافظة على الأموال: حيث يقدر الحاجات المناسبة أثناء التعامل مع المال، مما يساهم في تجنب هدره وضياعه في حالات الإفراط الرأسمالي.
- ✓ المساعدة على اختيار الهيكل الرأسمالي المناسب: بالمشاركة في ترتيب الأموال ذات المصادر المتنوعة، ويعد من الأمور الضرورية للاستفادة من مصادر المال في الأوقات المناسبة.<sup>1</sup>

1-مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص ص421- 422.

## المطلب الثاني: متطلبات وأدوات التخطيط المالي

## أولاً: متطلبات التخطيط المالي الجيد

يتوقف نجاح الخطة المالية على عدة من عوامل أهمها:<sup>1</sup>

- دقة عملية التنبؤ: تتصف عملية التنبؤ بالصعوبة وتكمن هذه الصعوبة في جوانبها، إذ أنه هناك ضرورة لوضع تطورات بشأن كل من الظروف المحيطة (كمعدل التضخم، والمعدلات الحالية المتوقعة للنمو الاقتصادي)، والظروف الداخلية للمشروع والمتغيرات المرتبطة بالخطة، تساعد عملية التنبؤ المخطط المالي على الوصول إلى تحليل دقيق يمكن من التنبؤ بالمخاطر التي يحتمل أن يواجهها المشروع في ظل البدائل المختلفة للاستثمارات ومصادر التمويل.
- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة: لا يوجد تصور نظري مسبق يمكن المخطط المالي أن يعتمد عليه لتحديد أفضل خطة مالية معنية على غيرها من الخطط الأخرى، وتتحدد أفضلية الخطط من واقع الدراسة التي ينتهي إليها المخطط المالي للظروف والمشاكل المحيطة بالمشروع والمرتبطة بكل بديل، وفي ضوء هذه الدراسة يتم اختيار البديل الأفضل.
- مراجعة ومتابعة الخطة المالية: بعد اختيار الخطة المثلى، ثم ضرورة متابعة التقديرات التي يتم على أساسها بناء الخطة المالية. وتستخدم الخطط المالية أيضاً كأداة لتقييم الأداء الفعلي، حيث يتم مقارنة الأهداف بالنتائج الفعلية وتحديد الانحرافات والعمل على علاجها.

## ثانياً: أدوات التخطيط المالي

تتمثل أدوات التخطيط المالي فيما يلي:<sup>2</sup>

1. الموازنات التقديرية: تشير كلمة موازنة إلى التنبؤ بأحداث مستقبلية فمثلاً المشروعات الصناعية والتجارية حيث تقوم إدارات هذه المشروعات بإعداد موازنات تقديرية لاحتياجات المشروعات المستقبلية

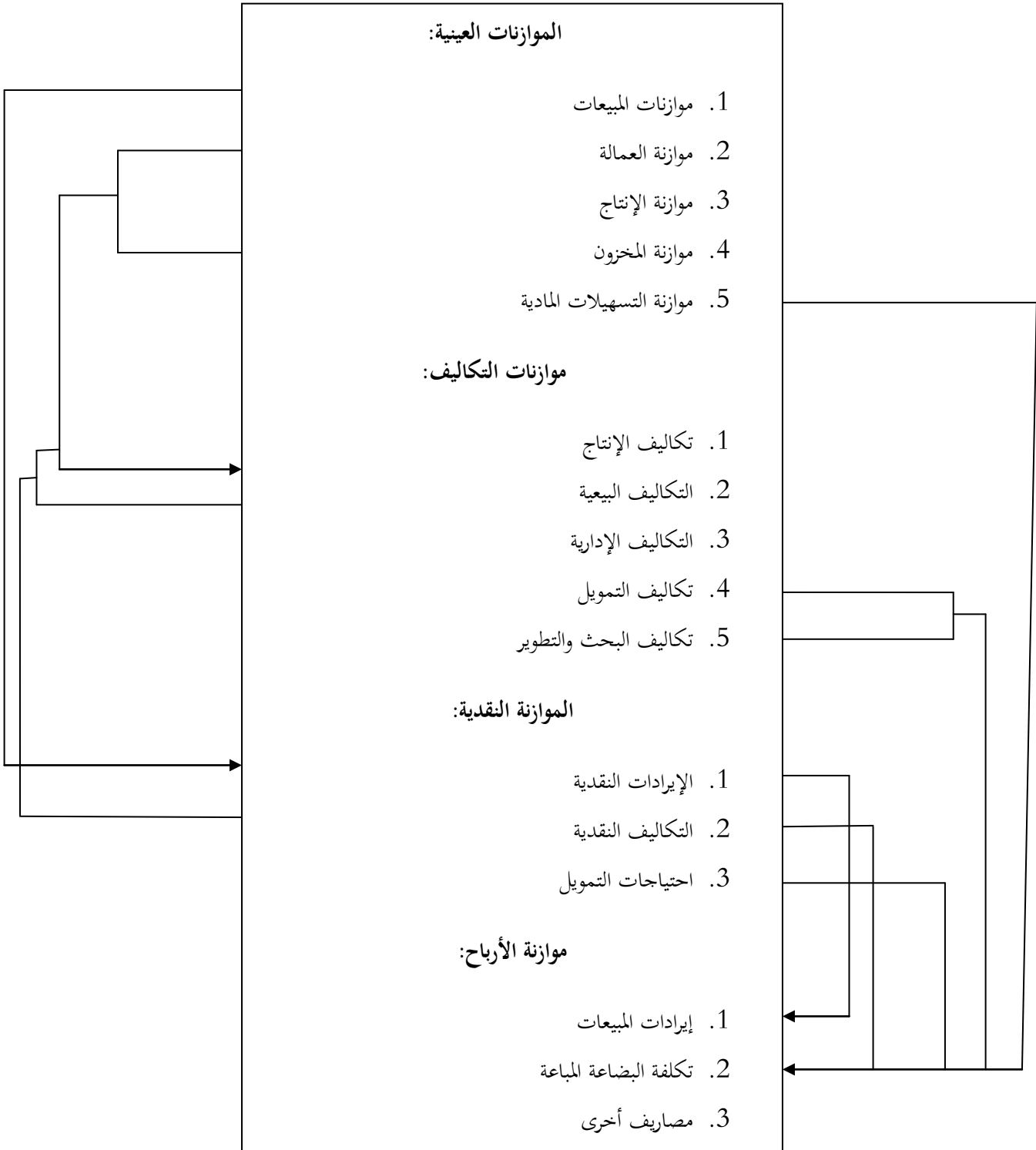
<sup>1</sup>-عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص ص148-149.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص ص149-153.

وتخصيصها بين أوجه الاستخدام المختلفة، وثمة وظائف للموازنة التقديرية يستفيد منها مستخدميها أهمها:

- ✓ تحديد احتياجات المشروع المستقبلية من التمويل.
  - ✓ توفير أساسا جيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الحالات التي تنحرف فيها القيم الفعلية عن التقديرات المستهدفة.
  - ✓ **تعدد صور الموازنات التقديرية:** ومن أهمها القوائم المالية التقديرية أو المتوقعة التي توفر المعلومات اللازمة لتقدير احتياجات الشركة المستقبلية من التمويل وبالرغم من اهتمام المدير المالي يتركز أساسا على ما يسمى بالموازنة النقدية التقديرية فإن ثمة أنواع أخرى من الموازنات التقديرية هي:
    - **الموازنات العينية أو المادية physical Budget:** وتتضمن هذه الموازنات تقديرات المبيعات والعمالة والإنتاج والمخزون والتسهيلات المادية الفعلية، وتستخدم هذه الموازنات كأساس لإعداد تقديرات التكاليف والأرباح.
    - موازنات التكاليف: تمثل لكل مجموعة أساسية من عناصر التكاليف، فمثلا الشركات الصناعية موازنتها التقديرية إلى "موازنة تقديرية لتكاليف الإنتاج، موازنة تقديرية لتكاليف البيع... إلخ"، وتعطي موازنات التكاليف بالاشتراك مع موازنة المبيعات الأساس الذي يمكن من خلاله إعداد الموازنة التقديرية للأرباح.
    - **الموازنة التقديرية للأرباح Profit Budget:** تعتمد الموازنة التقديرية للربح على الموازنات التقديرية لكل من عناصر المبيعات والعمالة والإنتاج والتكاليف، ويتم استخدام بيانات هذه الموازنة والموازنات الأخرى كأساس لتوفير المعلومات اللازمة لإعداد الموازنة التقديرية النقدية.
- ويوضح الشكل التالي نظام الموازنات التقديرية وارتباطها ببعضها البعض على النحو الذي سلف ذكره وينتهي هذا النظام المترابط بإعداد الموازنة التقديرية:

الشكل رقم (05): نظام الموازنات التقديرية



المصدر: عاطف وليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 150.

2. الموازنة النقدية **Cash Budget**: تعتبر الموازنة النقدية بمثابة خطة مفصلة لتقديرات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة زمنية مستقبلية، وتساعد الموازنة النقدية في التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ووقت حدوثها، وهي بذلك تساعد المدير المالي في تحديد الاحتياجات النقدية المستقبلية، وفي ضوء هذه التقديرات يمكن أن يحدد مصادر التمويل المناسبة ليتمكن من مراقبة مستويات السيولة التي تتمتع بها المنشأة وتتكون الموازنة النقدية من أربع عناصر هي: المتحصلات النقدية، المدفوعات النقدية، صافي التغير في النقدية خلال الفترة، الاحتياجات التمويلية المطلوبة.

### المطلب الثالث: نطاق الخطة المالية وسماتها

أولاً: نطاق الخطة المالية.

أن المجالات التي تغطيها الخطة المالية تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

1. التنبؤ المالي: تفيد عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية للشركة، قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية. وأن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التنبؤ المالي، من بين هذه التقنيات تهيئة قائمة تدفقات الأموال، قائمة التدفقات النقدية والموازنات، التنبؤ هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على استخدام البيانات التاريخية لتقدير المتطلبات والاحتياجات المستقبلية.
2. هيكل رأسمال: من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية في هيكل رأسمال، حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة لكل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك، والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطر والعائد لحملة الأسهم.
3. قرار هيكل رأسمال: وهذا يشير إلى تحديد هيكل رأسمال، استناداً إلى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة وأن العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال هي كل من الربحية، السيولة، الرقابة، وطبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره.

1 -عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، صص 172-175.

4. استخدام الأموال: ليس من مهمة الخطة المالية تقدير الاحتياجات المالية وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الاحتياجات فقط، بل هي معنية أيضا بتحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فعال مما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.
5. صنع القرار الإستراتيجي: أن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة مابين نقاط القوة والضعف في الشركة وبين التهديدات والفرص البيئية، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية للشركة والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.
6. الرقابة المالية: تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، والتدقيق الداخلي، كل هذه الطرق والأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

#### ثانيا: سمات الخطة المالية

للخطة المالية سمات نستخلصها فيما يلي:

- البساطة: وذلك من أجل ضمان إدراكها وفهمها ومن ثم إمكانية تطبيقها بسهولة من قبل العاملين في الإدارة المالية وغيرها من أقسام المنشأة.
- اقتصادية: حيث أن الخطة المالية يجب أن تأخذ بالحسبان الفوائد المستحقة على التمويل المقترض، كونها تمثل مقادير ثابتة من التدفقات النقدية الخارجة عند تصميم هيكل رأسمال.
- السيولة: حيث أن الخطة المالية يجب أن تحرص على إدامة رصيد نقدي كافي لمواجهة الالتزامات المالية بالمقدار والوقت المناسبين.
- بعد النظر أو البصيرة: حيث يتوجب من الخطة المالية أن تحفظ بالذاكرة الاحتياجات إلى الأموال حاليا ومستقبلا لاستثمارها في أصول ثابتة طويلة الأجل وأصول قصيرة الأجل، وأن تبني الخطة على أساس التنبؤ بالتطور الذي قد يحصل في كل من الطلب، التكنولوجيا والتغيرات البيئية الأخرى.
- طول الأجل: كما هو معروف أن الخطة المالية يجب أن تلي الاحتياجات المالية لأنشطة الشركة قصيرة الأجل إلا أنها يجب أن لا تفعل احتياجات الشركة على الأمد البعيد.

- **الموقفية:** فالخطة المالية لا بد أن تضع في حسابها الأحداث الطارئة وغير المنظورة والتي يمكن أن تحدث بعد وضع الخطة موضع التنفيذ.
- **المرونة:** أن الشركة تعمل ضمن بيئة متغيرة، الأمر الذي يفرض على الخطة المالية أن تتمتع بالمرونة الكافية التي تجعلها أكثر قدرة على التكليف للمتغيرات التي يمكن أن تحصل في الظروف البيئية.
- **الأمثلية:** على الخطة المالية أن تدمج القدرة على المبادلة ما بين الربحية والسيولة، وأن الأمثلية تعني الاستخدام الأمثل للموارد النقدية عن طريق إدامة رصيد كاف يوفر كل من الربحية والملاءة المالية.

### المطلب الرابع: أبعاد التخطيط المالي

أن عملية التخطيط تتطلب التفكير في المستقبل، ويمثل التخطيط قصير الأجل، وطويل الأجل ويطلق على المدد مصطلح نطاق التخطيط وهو يشكل البعد الأول في عملية التخطيط الذي يجب على الإدارة المالية تحديده.<sup>1</sup>

✓ عند إعداد الخطة المالية فإن جميع المشاريع والاستثمارات المنفردة ستأخذها إدارة المنشأة بعين الاعتبار لتشكيل الاستثمار الكلي المطلوب تنفيذه، وأن ذلك يتطلب تجميع المقترحات الاستثمارية للوحدات المختلفة في الشركة، مع بعضها البعض، وأن المجموع سيتم التعامل معه كمشروع واحد كبير للاستثمار، ويطلق على هذه العملية مصطلح التجميع، ويعد مستوى التجميع البعد الثاني من أبعاد عملية التخطيط التي يجب على الإدارة تحديدها.

✓ وما أن يتم وضع كل نطاق التخطيط ومستوى التجميع، فإن الخطة المالية تتطلب المدخلات على شكل بدائل تحدد الافتراضات بخصوص المتغيرات المهمة فعلى سبيل المثال نفترض أن إحدى الشركات تتضمن قسمين منفصلين أحدهما متخصص بإنتاج المنتجات الاستهلاكية، والآخر لإنتاج محركات الدفع الغازي، فإن الخطة المالية تتطلب من كل قسم من الأقسام المذكورة تهيئة ثلاث خطط بديلة للسنوات الثلاث القادمة كما يلي:

1. **الحالة الأسوأ:** هذه الخطة تتطلب إعداد افتراضات متشائمة بخصوص منتجات الشركة، وحالة الاقتصاد، وهذا النوع من التخطيط الكوارث، لتركيز قدرة القسم للصدوم أمام المحن أو الكوارث

1 - نفس المرجع السابق، ص 177-179.



الاقتصادية، وأن يتطلب تفاصيل وتصورات تبدأ بتخفيض التكاليف، وتنتهي باحتمال تصفية النشاط.

2. **الحالة الاعتيادية أو الطبيعية:** في هذه الحالة فإن الخطة تتطلب إعداد افتراضات متفائلة بشأن الشركة والاقتصاد ضمن الظروف الطبيعية، أي الحالة الاعتيادية التي تتوسط الحالة الأسوأ والحالة الأفضل.

3. **الحالة الأفضل:** وهذه تتطلب من قسم من أقسام الشركة العمل على أساس افتراضات متفائلة جداً، بحيث تتضمن منتجات وتوسعات جديدة ومن ثم تقديم تفاصيل بالاحتياجات المطلوبة لتمويل التوسع المتوقع في نشاط كل قسم من تلك الأقسام.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما درسناه في هذا الفصل توصلنا إلى أهمية التحليل المالي للمؤسسة، إذا أنه يمكننا من التعرف على الوضع الحقيقي للمؤسسة، وبالتالي فإننا نستطيع القول بأنه جوهر العمل الإداري، كما أن للتشخيص المالي ضرورة قصوى في رسم الإستراتيجية المالية والتخطيط المالي، الذي من خلاله يتم ترشيح الوضعية المالية الماضية للمؤسسة وإعطاء صورة صادقة عن الوضعية الحالية لنتمكن من إصدار حكم صادق وتحليل سليم عن نشاط مردودية وشروط توازن المؤسسة، والقيام بتقديرات تركز من وضع مخططات مالية مستقبلية ملائمة حسب المخططات العامة للمؤسسة.

الفصل الثالث

دور المحاسب المالي في تشخيص بيوتان الترقية

والتفسير المالي

## تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لأهمية الإدارة المالية وأهم الأدوات المؤسسة المستخدمة في تحليل وضعية سوف نقوم بإسقاط المعلومات النظرية على إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية، ألا وهي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة بفروعها المتعددة، والتي تمثل إحدى أهم الهياكل الاقتصادية بالولاية خاصة فيما يتعلق بالترشيد العمراني، حيث يتكفل الديوان في إطار السياسة الاجتماعية للدولة بترقية القطاع العام للسكن الاجتماعي بالإضافة إلى الترقية العقارية بكل أنواعها والتسيير العقاري كما يحتوي الديوان على إدارات متنوعة من بينها الإدارة المالية والتي تعتبر من أهم الإدارات في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ومن أجل معرفة الوضعية المالية لهذه المؤسسة قمنا بدراسة تطبيقية فيها وكان الغرض من جمع المعلومات التي نخدم موضوعنا هذا وذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية الخاصة بالديوان.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي كما يلي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI.
- **المبحث الثاني:** تحليل الوضعية المالية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (O.P.G.I)

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة اقتصادية ذات طبيعة صناعية وتجارية خاضعة مباشرة لوزارة السكن والعمران، وقد تأسس ديوان ولاية البويرة في 26 أكتوبر 1976، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على ديوان الترقية والتسيير العقاري، نشأته، مهامه، نشاطاته، وأهدافه.

### المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري

شهدت دواوين الترقية والتسيير العقاري ثلاث مراحل ويمكن أن نلخصها:

**المرحلة الأولى:** وهي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري سنة 1974 إلى غاية 1985 وأهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقلال الدواوين في تسييرها اتجاه الإدارة العمومية وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل الدواوين خلال هذه المرحلة تتمثل في:

- الأمر رقم 63/74 المؤرخ في 10/06/1974 المتخذ إنشاء وتحديد نظام دواوين الترقية والتسيير العقاري.
- الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 23/10/1976 لشروط وإنشاء وتنظيم وعمل د.ت.ت.ع للولاية.
- المرسوم 143/76 المؤرخ في 23/10/1976 المتخذ إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.
- المرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 23/10/1980 المتعلق بتطبيق ولاية الجزائر أحكام المادة 01 من الأمر رقم 93/76.
- المرسوم رقم 504/82 المؤرخ في 25/12/1985 المعدل والمتمم للأمر رقم 93/76.
- الأمر الوزاري المشترك المؤرخ في 01/06/1985 التنظيم الداخلي لدواوين الترقية والتسيير العقاري.

**المرحلة الثانية:** وهي المرحلة الممتدة من سنة 1985 إلى غاية سنة 1991 عرفت دواوين الترقية والتسيير العقاري تعديلات في طبيعتها حيث أصبحت المؤسسة اقتصادية عمومية محلية وهذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم 270/85 المؤرخ في 05/11/1985 المتضمن تحويل وتنظيم أعمال دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري ما يلي:

▪ المرسوم رقم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05.

▪ المرسوم رقم 200/85 المؤرخ في 1985/03/19 المحدد لشروط إنشاء وعمل المؤسسات العمومية.

**المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة الحالية الممتدة منذ سنة 1991 إلى يومنا هذا، وخلال هذه المرحلة عرفت دواوين الترقية والتسيير العقاري تحولات أساسية ذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية تنفذ المقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12.

ومن النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري خلال هذه المرحلة ما يلي:

▪ المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية لدواوين ت.ت.ع والمحددة لكيفية تنظيمها وعملها.

▪ المرسوم التنفيذي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/01/08 المتضمن تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي 147/91.

▪ قرار رقم 43 المؤرخ في 1988/10/19 يتضمن تحديد الإطار القانوني للهيكل التنظيمي لدواوين ت.ت.ع.

▪ منشور مؤرخ في 1998/11/18 يتضمن تطبيق أحكام القرار الوزاري المؤرخ في 1998/10/19.

#### تعريف دواوين الترقية والتسيير العقاري :

يمكن تعريف دواوين الترقية والتسيير العقاري حسب النصوص القانونية الحالية، على أنها مؤسسة اقتصادية تملك الدولة رأسمالها مع إستفادتها المالي والتسيير، يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري على مستوى القطر الوطني، وتخضع علاقتها مع الغير إلى القانون العام، يصطلح عليها بمؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري.

#### المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تكمن ركيزة نجاحها نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها لهيكلها التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها، ولهذا أخرج ديوان الترقية والتسيير العقاري على تنظيم نشاطه وتوزيع مهامه.

## أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه التركيب الداخلي للمؤسسة أو المنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها، ويوضح الهيكل العلاقة بين التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم لمكوناته من التقسيمات الأدنى والسلطة ومسؤولية كل تقسيم.

وفي ما يلي شكل الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة:

## ثانياً : شرح الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة

نظراً لأهمية الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة فإن حسن اختياره يكون بمثابة ركيزة نجاح لها، إذ يكون يوافق نشاطها ويحقق أهدافها ولهذا يعمل ديوان الترقية والتسيير العقاري على تنظيم نشاطه وتوزيع مهامه وفقاً للمخطط الذي يتشكل من مجموعة من الدوائر الرئيسية وهي وفق الترتيب التالي:

- دائرة المديرية العامة.
- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.
- دائرة المحاسبة والمالية.
- دائرة التحكم في إنجاز المشاريع.
- دائرة التسيير وصيانة الممتلكات.

وهذا بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص للاستقبال، الأرشيف، مساعدة في الإعلام الآلي، مساعدة الأمن والرقابة مكلف بتحويل الاتصالات.

## 1. دائرة المديرية العامة: وفقاً لأحكام المرسوم 147/21 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتعلق بتحويل طبقة

النظم الكافية للمادة 16 الديوان الترقية والتسيير العقاري وخاصة بـ:

✓ المدير العام: يعني العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان ومشاريعه عن قرب ويعتبر المسؤول

الأول والأخير في مدى نجاح وتسيير الديوان ونشاطه وهو المكلف بـ:

- ضمان تحقيق الأهداف المحددة للديوان وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

- التوقيع على جميع الإجراءات التي تنطوي على الديوان.

- ممارسة سلطة الإشراف على جميع العاملين.
- الإعداد والتقديم للحصول على موافقة المجلس على تقديرات الإيرادات والنفقات.
- اتخاذ كل الإجراءات اللازمة وممارسة الإجراءات القانونية.
- الإعداد والتقديم للحصول على موافقة المجلس على الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر.
- تحضير تقرير سنوي على الأنشطة مع الميزانية العمومية وبيانات الدخل وإرسالها إلى الهيئة المشرفة بعد موافقة مجلس الإدارة.
- تعيين الموظفين وفقا للأنظمة القائمة.
- ✓ المدير المساعد: هو مساعد مباشر للمدير العام وتقع تحت مسؤوليته ما يلي:
  - رصد، تنسيق، متابعة وتنفيذ البرامج والأهداف المحددة له.
  - تسيير ورصد الإجراءات الإدارية في الديوان على جميع المستويات.
  - تطوير الإجراءات المتعلقة بالأصول الإدارية والتقنية والمالية.
  - تمثيل المدير في اللجان الداخلية والخارجية.
  - تحليل وتقييم الأنشطة التي تصطلح بها الهياكل التابعة للمكتب.
- ✓ الأمانة العامة: تعتبر وسيلة اتصال بين دوائر الديوان والمديرية العامة وتعمل على خلق جو أكثر تنظيمي لتسهيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية الخاصة بمكتب المدير العام وهي مكلفة ب:
  - تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة عبر مختلف الدوائر، إعلام جميع المسؤولين بالديوان بقرارات المدير العام.
  - استقبال الزوار بالمديرية العامة.
- ✓ خلية الأمن الداخلي: يسهر على الأمن بالديوان وتتمثل مهامه في:
  - وضع مخطط أمن والسهر على تنفيذ إلى غاية إلغائه من طرف المدير العام.
  - تنسيق ومراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان.
  - ضمان المراقبة وحسن سير العمل في الأمن الداخلي للمؤسسة.
- ✓ خلية المنازعات والشؤون القانونية: مكلفة ب:



- السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع والمتعلقة بمصلحة الديوان.

- السهر على تنفيذ القرارات وإصدار الأحكام لصالح الديوان.

- إعداد هياكل لمساعدة الديوان وتنفيذ التشريعات واللوائح.

✓ خلية المراجعة الداخلية: مكلفة:

- السهر على التنفيذ الجيد للطرق والقواعد والإجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فروع الديوان.

- تحليل وتقييم النشاط الإداري والمالي ومتابعة التطبيق الجيد للتشريعات واللوائح.

- إعداد حول عمل التنظيمات التابعة للديوان.

- تقييم أداء المجلس والإصلاحات المقترحة إذ لزم الأمر من أجل تحسين أدائها.

✓ خلية التنظيم ونظام الإعلام الآلي والاتصال: مكلفة:

- تصميم سياسات معلومات عامة داخل الديوان.

- تصميم برامج التطبيقات ومعالجة العمليات والنشاطات الخاصة بالديوان.

- السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي.

- ضمان الاستخدام الأمثل لموارد الكمبيوتر وصيانتها.

2. دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: تعني هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية والوسائل

الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان، كما تهتم بتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير

الإداري والاحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان، فهي الإدارة اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة للمكتب

وتنفيذ الإجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس، يرأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الإدارية

للموظفين وحسن التسيير والأداء وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين: مصلحة تسيير الموارد البشرية،

ومصلحة الوسائل العامة.

✓ مصلحة تسيير الموارد البشرية: تعتبر صلة وصل بين الإدارة والموظفين، تتمثل مهامها أساسا في:

- احترام قواعد التوظيف، تنفيذ القرارات المتعلقة بالنهوض والترقية.

- متابعة الحياة الوظيفية للموظفين ودفع الأجور.

- معالجة ومتابعة العطل الخاصة موظفي الديوان.

✓ مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهامها في:

- تسيير الوارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان.

- إنشاء وسائل القيام الكمي لتوقعات الدورية للديوان.
- مسك دفاتر وقوائم الجرد,
- ضمان صيانة المرافق المادية للديوان.
- تخطي جميع الموارد المادية وعقود التأمين للديوان.
- تخزين وإدارة المخزون.

3. إدارة المحاسبة والمالية: تهتم هذه الدائرة بضمان جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالديوان ولتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تصطلح بها الوكالة لرصد وتنفيذ وضمان السيطرة عليها كما تهتم بضمان وصيانة وتحديد مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيود المحاسبية وتشمل هذه الدائرة:

✓ مصلحة المحاسبة: تتمحور مهامها في:

- إقرار الميزانية والإشراف على تنفيذها.
- مسك الدفاتر وفقا للقواعد المعمول بها لدى الديوان واستعمالها.
- إعداد الوثائق المتعلقة بالأنشطة المالية والمحاسبية للديوان.
- وضع قوائم الجرد وحساب قيمة الاستهلاك الخاصة بهم.

✓ مصلحة المالية: تهتم بـ:

- ضمان المراقبة المنتظمة لواقع الخزينة والحركات المالية.
- إعداد البيانات من حساب التسويات.
- متابعة وتنفيذ المعاملات الضريبية المتعلقة بنشاط الديوان.
- مراجعة الملفات والبيانات المقدمة من مصلحة المحاسبة ومراقبة الحساب البنكي.

✓ مصلحة الاستثمارات: وتهتم بـ:

- وضع ومراقبة برنامج الاستثمار السنوي.
- اتخاذ جميع الإجراءات لتنفيذ البرنامج الاستثماري.

✓ مصلحة تحصيل الأجور: وتهتم بـ:

- تحصيل الإيجارات وحصيلة البيع.
- تنفيذ جميع الإجراءات التنظيمية لضمان استرداد عائدات الإيجار والبيع.

- اقتراح أي تدابير لتحسين معدلات التحصيل.

#### 4. دائرة التحكم في إنجاز المشاريع: تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات والبرامج لاستئجار المساكن

الاجتماعية، كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع وهي تتألف من:

✓ مصلحة الدراسات والبرمجة: وتهتم بـ:

- متابعة الدراسات والبرمجة لبرامج الديوان،

- تنسيق ورصد الدراسات قبل انطلاق البرامج.

- إشراف اتفاقيات أعمال البحث والفحص الفني.

- رصد وثائق التشييد لإصدار تراخيص البناء.

✓ مصلحة التسيير والصفقات: وتهتم بـ:

- تنفيذ الإجراءات التشريعية والأنظمة المتعلقة بالمشتريات أو اتفاقيات.

- إجراءات التنفيذ لوضع برامج لتحقيق الامتثال لأنظمة القائمة.

- شروع في إضفاء الطابع الرسمي على كل الوثائق المكتوبة التي تشكل وثائق العقد ووقود العمل ورصد

المستويات التنظيمية.

✓ إدارة عمليات السلوك: تهتم بـ:

- رصد وتنسيق العمل لتنفيذ برامج ترويجية واجتماعية ومعدات المكتب وفقا لشروط العقد والمعايير

المقبول في هذا المجال.

- رصد وتقييم التقدم المحدد في العمل والتنشيط لهم.

- جعل الموافقات الأولية والنهائية وإبداء تحفظات عند الاقتضاء.

#### 5. دائرة التسيير وصيانة الممتلكات: تهتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات ونقل الملفات والعقارات

وصيانتها، وضع واتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، تعزيز العلاقات مع المستخدمين وجمعيات

الممتلكات في اتصال مع الإجراءات ذات صلة للحفاظ على الممتلكات وتقديم هذه الدائرة المصالح

التالية:

✓ مصلحة الممتلكات: وتمثل في:

- إضفاء الطابع الرسمي على العقود واتفاقيات لاستئجار المنازل والمباني غير السكنية ورصد ملفات

المستأجرين.

- متابعة نقل الأصول المملوكة لدولة وحركات المستأجرين.
- تنفيذ قواعد وإجراءات المبيعات للمباني غير السكنية.
- ✓ مصلحة أسعار السوق: وتهتم بـ:
  - ضمان كافة معاملات البيع للديوان بوصفه جزءاً من التشريعات واللوائح.
  - وضع جداول زمنية لدفع الإيجار.
  - تنسيق عمليات الاستيراد وعائد البيع.
- ✓ مصلحة الصيانة والحفاظة على الممتلكات: وتهتم بـ:
  - الحفاظ على النظافة وصيانة الممتلكات.
  - تنظيم ومراقبة ورصد أعمال الصيانة بالمطابقة مع الجدول الزمني.
  - التعامل مع عمليات واسعة والإصلاح وإعادة تأهيل الممتلكات.
- 6. دائرة تنمية والترقية العقارية والأراضي: وتتمثل بمجمل مهامه في وضع سياسة العقارات والأراضي، كما تقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان التي بدأت نيابة عن مجلس تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لتشكيل أرض المحفظة.
- ✓ مصلحة الترقية العقارية: وتهتم بـ:
  - تطوير أنشطة التطوير العقاري.
  - تنفيذ الإجراءات التنظيمية للحصول على ملكية المنزل.
  - إشراك الدراسات الفنية والاقتصادية المتعلقة بجدوى المعاملات العقارية.
- ✓ مصلحة الخدمات المالية: وتهتم بـ:
  - تنفيذ الإجراءات لشراء الأراضي بغرض تشكيل أرض المحفظة.
  - الاتصال مع الشركاء في الديوان فيما يتعلق بجائزة (أرض الوكالة، السجل التجاري كاتب العمل، التربية والتعليم، خدمات الحقول).
- ✓ المصلحة التجارية: تهتم بـ:
  - ترصيد وحماية وإدارة الممتلكات في إقليمها.
  - صيانة وتحديث السجل الصحي للتراث.

- تغطية الإيرادات والدخل والنفقات ذات الصلة بنقل الأصول.
- توقف دوري عند حالات النتائج الإيجابية والإيرادات والمصروفات البيع والاسترداد المتأخر والمستحقة.
- الدفع المنتظم للعائدات ومتابعة حركة حسابات الخزنة التي أجراها الديوان.

### المطلب الثالث: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري ما يلي:

- تلبية حاجات السكن بالولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناء والمراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك.
- مراقبة أشغال ما بعد البناء وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي.
- تسند إليها أعمال الترميم والإصلاح اللازم للسكنات المبنية من طرف الوكالة ذاتها.
- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات.
- تتكلف بجمع الإيجار والأعباء.
- المحافظة على البنايات والمحيط الخارجي وصيانتها.
- المتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف أصحاب السكنات الهاربين من دفع الكراء.
- منح مناصب عمل أساس القانون الأساسي للوكالة والميزانية المحددة للوكالة.
- إعداد التقارير السنوية للوكالة.

### المطلب الرابع: نشاطات وأهداف الديوان O.P.G.I

#### أولاً: نشاطات الديوان

- حسب المرسوم التشريعي رقم 93-03 المؤرخ في 01 مارس 1993 استناداً إلى المادة الأولى يقوم بالترقية العقارية لكل شخص معنوي أ طبيعي يتمتع بالأهلية القانونية وتمثل فيما يلي:
- كل نشاطات الاقتناء والتهيئة لأوعية عقارية قصد بيعها أو تأجيرها.
  - كل النشاطات التوسعية في الميدان العقاري لاسيما بيع الأملاك العقارية أو تأجيرها.

- كل نشاطات الإدارة والتسيير لحساب الغير.

وبصفة عامة هي كل الأعمال التي تساهم في إنجاز، أو تجديد الأعمال العقارية المخصصة ببيع وإيجار الأملاك العقارية المعنية بمحلات الاستعمال السكني، والمجالات المخصصة لكل نشاط حرفي، او صناعي أو تجاري، كم يمكن أن يرشح متعاملا بالترقية العقارية للقيام بمساعدة الدولة حسب الأشكال والشروط المعمول بها والتي ستحدد نشاطات الترقية والعقارية حيث تستهدف في إنجاز مساكن ذات طابع اجتماعي.

#### ثانيا: أهداف الديوان

تنص المادة 06 على الوكالة المكلفة في إطار الكفاءة الإقليمية بإنجاز مجموع العمليات المتعلقة بتسيير برامج السكن، وكذلك البيانات الاستعمال أو التي هدفها الأساسي الإسكان الخاص بالدولة أين يستفيد بإنجاز مسابقة مالية للدولة لهذا الغرض الدولة مكلفة ب:

- كراء السكنات أو محلات للاستعمال المهني التجاري والحرفي.
- تغطية الكراء والأعباء التي تعود عليه.
- الحفاظ على البيانات واستقلاليتها.
- إنشاء التبين اليومي لجرد البيانات أين تتضمن تسيير ومراقبة الوضعية القانونية لإجراء السكنات والمحلات الموجودة في تلك البيانات.

**المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لديوان الترقية والتسيير العقاري O.P.G.I بالبويرة**

سنحاول في هذا المبحث عرض الميزانية للسنوات (2014-2015-2016) ومن ثم الحصول على الميزانية المختصرة، وفي الأخير نقوم بتحليل الوضعية المالية عن طريق مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

**المطلب الأول: عرض الميزانية المالية للسنوات (2014-2015-2016)**

إن هدف الميزانية المالية هو إظهار الممتلكات الحقيقية للمؤسسة وتقييم خطر عدم سيولتها، ونقصد بالسيولة قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها قصيرة الأجل بواسطة أصولها المتداولة.

## جدول رقم (01):الميزانية المالية جانب الأصول للفترة (2014- 2016)

2014	2015	السنة 2016			البيانات
		الصافي	الاهتلاكات	المبلغ الإجمالي	
					-الأصول غير الجارية -التثبيات غير المادية -التثبيات المادية -أراضي -مباني -تثبيات مادية أخرى -التثبيات الجارية
7533641.09	27533641.09	27533641.09		27533641.09	
827217618.52	2814454792.51	2986349923.92	1203042655.67	4189392579.59	انجازها
19362207.51	53066120.17	61571376.18	81157906.46	142729282.64	-التثبيات المالية
212701485.26	917630938.99	953927529.58		953927529.58	-سندات أخرى مثبتة -قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
9995.00	29995.00	29995.00		29295.00	-ضرائب مؤجلة على الأصل
1660462.16	23561515.03	20676523.71		20676523.71	
138505409.54	3836277002.79	4050088989.48	1284200562.13	5334289551.61	مجموع الأصول الغير جارية
36458952.21	717009459.15	251719116.57		251719116.57	-الأصول الجارية -المخزونات الجارية -حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
44179098.19	258724910.50	27463375.03	131359723.62	158823098.65	-الزبائن
1054378627.82	920350480.11	1410371861.65		1410371861.65	-المدينون الأخرون
42529969.66	142529969.66	142529969.66		142529969.66	-الضرائب -الحسابات المالية وما شابهها
330078912.90	346043309.67	15039780.84	142529969.66	127490188.82	الخزينة
107625560.78	2384658129.09	1817044542.07	273889693.28	2090934235.35	مجموع الأصول الجارية
246160525.88	6220939354.11	5867188420.44	1558111366.52	7425299786.96	مجموع الأصول

المصدر: وثائق مقدمة من الديوان انظر الملحق رقم (01، 02، 03)



الجدول رقم (02): الميزانية المالية جانب الخصوم للفترة (2014 - 2016)

البيانات	أرصدة السنة المالية 2016	أرصدة السنة المالية 2015	أرصدة السنة المالية 2014
-رؤوس الأموال الخاصة			
-رأس المال الصادر	4244495147.30	4244495147.30	1244495147.30
-النتيجة الصافية	-10938026.00	-132558620.92	-16304767.80
-ترحيل من جديد	-973066351.43	-1000309145.23	-1000695729.88
مجموع رؤوس الأموال الخاصة	3260490769.87	3111623781.15	3227494649.62
الخصوم غير الجارية			
-قروض وديون مالية	1463870884.62	1550362421.59	1542125044.09
-المخصصات والإيرادات المعترف بها مقدما	100517730.50	93906963.00	104611163.70
مجموع الخصوم غير الجارية	1564298615.12	1644269384.59	1646736207.79
الخصوم الجارية			
-الموردون والحسابات الأخرى	54246334.26	73086588.78	71444964.42
-الضرائب	88339265.82	93565115.62	172512044.67
-ديون أخرى	899813435.37	1298390883.97	1127972659.38
مجموع الخصوم الجارية	1042399035.45	1465042588.37	1371929668.47
مجموع الخصوم	5867188420.44	6220939354.11	6246160525.88

المصدر: وثائق مقدمة من الديوان انظر الملحق رقم (04 - 05 - 06)

ولهذا نقوم بعرض الميزانية المالية المالية للسنوات (2014، 2015، 2016) ولهذا سوف نضع بعض

التعديلات البسيطة وذلك للوصول للميزانية حسب التحليل المالي فتصبح عناصر الميزانية كالاتي:

- الأصول غير الجارية: أصول ثابتة
- الأصول الجارية: أصول متداولة
- المخزونات الجارية: قيم للاستغلال
- حسابات الغير: قيم قابلة للتحقيق
- الحسابات المالية وما شابهها: قيم جاهزة

أما الخصوم فتصبح كما يلي:

- رؤوس الأموال الخاصة: أموال خاصة
- الخصوم غير جارية: ديون طويلة الأجل
- الخصوم الجارية: ديون قصيرة الأجل

ومنه تصبح لدينا الميزانية التالية:

الجدول رقم (03) الميزانية المالية المفصلة (الأصول)

2016	2015	2014	الأصول
4050088989.48	3836277002.79	4138505409.54	الأصول الثابتة
27533641.09	27533641.09	27533641.09	-الأراضي
2986349923.92	2814454792.51	2827217618.52	-المباني
953927529.58	917630938.99	1212701485.26	-التثبيات الجاري إنجازها
61571376.18	53066120.17	49362207.51	-التثبيات المادية الأخرى
29995.00	29995.00	29995.00	-المساهمات المالية
20676523.71	23561515.03	21660462.16	-ضرائب مؤجلة على الأصل
1817044542.07	2384658129.09	2107625560.78	الأصول المتداولة
251719116.57	717009459.15	236458952.21	قيم الاستغلال
251719116.57	717009459.15	236458952.21	المخزونات الجارية
1580365206.34	1321605360.27	1541087695.67	قيم قابلة للتحقيق
27463375.03	258724910.50	344179098.19	-الزئائن
14103718.61	920350480.11	1054378627.82	-المدينون الآخرون
142529969.66	142529969.66	142529969.66	-الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى
-15039780.84	346043309.67	330078912.90	قيم جاهزة
-15039780.84	346043309.67	330078912.90	الخبزينة
5867188420.44	6220939354.11	6246160525.88	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة ، الملحق رقم (03-02-01)

الجدول رقم (04) الميزانية المالية المفصلة (الخصوم)

2016	2015	2014	الخصوم
4824789384.99	4755896765.74	1969485902.41	الأموال الدائمة
4244495147.30	4244495147.30	4244495147.30	-الأموال الخاصة
-10938026.00	-132558620.92	-16304767.80	-رأسمال الخاص
-973066351.43	-1000309145.23	-1000695729.88	-النتيجة الصافي
3260490769.87	3111627381.15	322749694.62	-الترحيل من جديد
1463780884.62	1550362421.59	1542125044.09	مجموع الأموال الخاصة
100517730.50	93906963.00	104611163.70	-ديون طويلة الأجل
156429861512	1644269384.59	1646736207.79	-قروض وديون مالية
54246334.26	73086588.78	71444964.42	-المخصصات والإيرادات المعترف بها مقدما
88339265.82	93565115.62	172512044.67	مجموع الديون طويلة الأجل
899813435.37	1298390883.97	1127972659.38	-الديون قصيرة الأجل
1042399035.45	1465042588.37	1371929668.47	-الموردون والحسابات الملحقه
5867188420.44	6220939354.11	6246160525.88	-الضرائب
			-ديون أخرى
			مجموع الديون قصيرة الأجل
			مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق، المؤسسة الملحق رقم (04-05-06)

ثانيا: إعداد الميزانية المختصرة للسنوات ( 2014، 2015، 2016)

تعتبر الميزانية المالية المختصرة الجدول الذي يظهر لنا الجامع الكبرى للميزانية المالية حسب مبدأ استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول مع المراعاة في عملية التقسيم التجانس بين عناصر كل مجموعة، ويمكن أن تأخذ الميزانية المختصرة أشكال هندسية مختلفة تكمننا من الملاحظة السريعة للتطورات التي تطرأ على عناصرها في فترات متتالية ومن الأشكال التي تمثل عليها الميزانية.

المربع: يكون التمثيل عليه بقيمتين فقط لكل من الأصول والخصوم وكلا الجانبين يمثلان على نفس المربع.

الشكل رقم (06): التمثيل لكل من الخصوم والأصول

الأصول الثابتة %	الأموال الدائمة %
الأصول المتداولة %	د.ق.أ %

المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 40

الدائرة: تمثل عليها أو على نصفها عدد من عناصر الميزانية ويمكن تخصيص نصف الدائر للأصول والنصف الآخر للخصوم أو دائرة للأصول وأخرى للخصوم.<sup>1</sup>

#### الميزانية المالية المختصرة:

هذا الجدول يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المالية حسب مبدأ استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول مع مراعاة عملية تقسيم التجانس بين عناصر الأصول والخصوم

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 40

جدول رقم (05): الميزانية المالية المختصرة للسنوات (2014-2016)

المبالغ			الخصوم	المبالغ			الأصول
2016	2015	2014		2016	2015	2014	
1824789384.99	4755896765.74	1969485902.41	-الأموال الدائمة	4050088989.48	3836277002.79	4138505409.54	-الأصول
260490769.87	3111627381.15	322749694.62	-الأموال الخاصة				الثابتة
564298615.12	1644269384.59	1646736207.79	-الديون طويلة الأجل				
42399035.45	1465042588.37	1371929668.47	-الديون قصيرة الأجل	1817044542.07	2384658129.09	2107625560.78	-الأصول
							المتداولة
				251719116.57	717009459.15	236458952.21	-قيم
							الاستغلال
				1580365206.34	1321605360.27	1541087695.67	-قيم قابلة
							للتحقيق
				-15039780.84	346043309.67	330078912.90	-القيم
							الجاهزة
687188420.44	6220939354.11	3341415570.88	مجموع الخصوم	5867188420.44	6220939354.11	6246160525.88	مجموع
							الأصول

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية المفصلة

## المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية عن طريق مؤشرات التوازن المالي

المؤشرات المالية ثلاثة وهي: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، والخزينة وستتطرق إليها كما يلي:

## أولاً: أنواع رأس المال العامل

تتمثل أنواع فيما يلي:

## 1. رأس المال العامل الدائم

ويعرف على أنه الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل، وغالبا ما يكون رقما موجب حسابه ويعتبر مقياسا للسيولة ويحسب بالعلاقتين التاليتين:

- رأس المال العامل الدائم = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل

- رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

الجدول رقم(06): حساب رأس المال العامل الدائم (الصافي).

السنوات	البيان	الأصول الدائمة	الأصول الثابتة	رأس المال العامل الدائم
2014		1969485902,41	4138505409,54	-2169019507,13
2015		4755896765,74	3836277002,79	919619762,95
2016		4824789384,99	4050088989,48	774700395,51

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم خلال سنة 2014 كان سالبا يعني أن الأموال الدائمة لا تغطي احتياجات المؤسسة طويلة الأجل بالرغم من زيادة الأموال الدائمة خلال السنوات الثلاث.

أما بالنسبة للسنتين 2015، 2016 كان رأس المال العامل الدائم موجب وهذا يدل على قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة من خلال الأصول الدائمة مع تحقيق فائض سيوجه لتمويل الاحتياجات قصيرة الأجل،

كما نلاحظ انخفاض رأس المال العامل الدائم خلال سنة 2016 بالرغم من زيادة الأموال الدائمة بالتحديد في المخصصات والإيرادات المعترف بها مقدما.

## 2. رأس المال العامل الخاص:

هو المقدار المتبقي من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة و يحسب بإحدى العلاقتين:

- رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة
- رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

الجدول رقم (07): حساب رأس المال العامل الخاص

السنوات	البيان	أموال خاصة	أصول ثابتة	رأس المال العامل الخاص
2014		322749694,62	4138505409,54	184244285,08
2015		3111627381,15	3836277002,79	-724649621,64
2016		3260490769,87	4050088989,48	-789598219,61

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص سنة 2014 موجب وهذا يدل على أن المؤسسة لم تلجأ للاستعانة بالديون أما في السنتين 2015، 2016 نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص سالب وهذا يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة بل تعتمد على ديون طويلة الأجل.

## 3- رأس المال العامل الإجمالي:

يقصد به مجموع عناصر الأصول التي يتكفل بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة وهو مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل وهي تشمل مجموع الأصول المتداولة من مخزونات ( قيم استغلال) وحقوق القيم القابلة للتحقيق (قيم جاهزة) ومنه يحسب وفق العلاقة التالية:

- رأس المال العامل الإجمالي = الأصول المتداولة
- رأس المال العامل الإجمالي = قيم قابلة للتحقيق + قيم الاستغلال + قيم جاهزة

الجدول رقم (08): حساب رأس المال العامل الإجمالي.

البيان السنوات	قيم قابلة للتحقيق	قيم الاستغلال	قيم جاهزة	المجموع
2014	1541087695,69	236458952,21	330078912,90	2107625560,78
2015	1321605360,27	717009459,15	346043309,67	2384658129,09
2016	1580365206,34	251719116,57	-15039780,84	1871044542,07

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 06

نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي موجب خلال السنوات الثلاث وقد حقق ارتفاع ملحوظ خلال السنة الثانية 2015 بسبب ارتفاع قيم الاستغلال غير أنه تراجع رأس المال العامل الإجمالي سنة 2016 بسبب انخفاض الزبائن المقبلين على المؤسسة مما أدى إلى انخفاض الخزينة.

#### 4- رأس المال العامل الأجنبي:

يبين قيمة الموارد الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون وهنا لا ننظر إلى الديون بالمفهوم السلي لها بل كمواد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال وبحسب وفق العلاقة التالية:

- رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص
- رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون
- رأس المال العامل الأجنبي = الديون طويلة الأجل + الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (09): حساب رأس المال العامل الأجنبي

البيان السنوات	الديون طويلة الأجل	الديون قصيرة الأجل	رأس المال العامل الأجنبي
2014	1646736207,79	1371929668,47	3018665876,26
2015	1644269384,59	1465042588,37	3109311972,96
2016	1564298615,12	1042399035,45	2606697650,57

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (06).



نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي موجب خلال السنوات الثلاثة وذلك نتيجة لارتفاع ديون قصيرة الأجل وانخفاضها الطفيف في سنة 2016 الموجهة لتمويل دورة تمويل دورة الاستغلال.

### ثانيا: احتياجات رأس المال العامل

يمكن تعريف الاحتياجات في رأس المال العامل على أنه رأس المال العامل الأمثل ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، تظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع المواد المالية القصيرة الأجل.<sup>1</sup>

كم يعرف على أنه قسط أو جزء من الاحتياجات الضرورية المترابطة ارتباطا مباشرا بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية أي أن الاحتياج الصافي الناتج عن دورة الاستغلال.<sup>2</sup>

تحتسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقات التالية:<sup>3</sup>

- احتياج رأس المال العامل = احتياج التمويل - موارد التمويل
- احتياج رأس المال العامل = (الأموال المتداولة - القيم الجاهزة) - (مجموع الديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)
- احتياج رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (مجموع الديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية).

1- زغيب مليكة وبوشنيقير ميلود، التسيير المالي البرنامج الرسمي الجريدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص52.

2- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص50.

3- Laurent batsch, le diagnostic financier, 3eme édition, economica, paris, 2000, P42

الجدول رقم (10): حساب احتياجات رأس المال العامل

البيان السنوات	قيم الاستغلال	قيم قابلة للتحقيق	ديون قصير الأجل	سلفات مصرفية	BFR
2014	236458952,21	1541087695,67	1371929668,47	0	405616979,41
2015	717009459,15	1321605360,27	1465042588,37	0	573572231,05
2016	251719116,57	1580365206,34	1042399035,45	0	789685287,46

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن BFR موجب خلال السنوات الثلاث وهذا يعني أن استخدامات دورة الاستغلال أكبر من موارد الاستغلال في المؤسسة.

### ثالثا: الخزينة

هي عملية المقارنة بين ما يوجد تحت تصرف المسؤولين الماليين كسيولة مع ما يطلب منهم للتسديد في أقرب الآجال.<sup>1</sup>

كما أنها مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا والخزينة هي على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة.<sup>2</sup>

وتحسب الخزينة وفق الحالتين التاليتين:

الخزينة = رأس المال العامل الدائم - احتياجات رأس المال العامل

1- ناصر دادبي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 272.

2- زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الجدول رقم (11): حساب الخزينة

الخزينة	احتياجات رأس المال العامل	رأس المال العامل الدائم	البيان / السنوات
-2574636486,54	405616979,41	-2169019507,13	2014
346047531,9	573572231,05	919619762,95	2015
-14984891,95	789685287,46	774700395,51	2016

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن الخزينة سالبة في سنة 2014 وهذا يعني أن رأس المال العامل في المؤسسة أقل من احتياجاتها وبالتالي فهي تعاني من عجز في السيولة ، وفي سنة 2015 كانت الخزينة موجبة وهذا يدل على وجود سيولة مجمدة ليست في صالح المؤسسة وعليه يجب استغلال هذا الفائض من الأموال في مشاريع استثمار أخرى. أما في سنة 2016 تراجعت خزينة إلى الوضعية السالبة أي عجز في السيولة ومن أجل معالجة هذا الوضع يتطلب على المؤسسة البحث عن مصادر تمويل أخرى لتحصيل الحقوق، طلب قروض، طلب اعانات من الدولة من أجل الخروج من هذه الوضعية الحرجة.

وفي الأخير نستنتج بعد دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة.

### المطلب الثالث: تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية

تعتبر طريقة النسب من أكثر الطرق استعمالا لتحليل الوضعية المالية المؤسسة وسنحاول التطرق لأهم النسب المستعملة.

أولا: نسب التمويل

#### 1) نسبة التمويل الدائم (الأموال الدائمة):

- نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة/الأصول الثابتة

- الأموال الدائمة = الأموال الخاصة + ديون طويلة المدى

جدول رقم (12): حساب نسبة التمويل الدائم

السنوات	البيان	الأموال الدائمة	الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
2014		1969485902,41	4138505409,54	0,48
2015		4755896765,74	3836277002,79	1,24
2016		4824789384,99	4050088989,48	1,19

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التمويل الدائم في سنة 2014 أقل من 1 وهذا نتيجة لارتفاع الأصول الثابتة وانخفاض الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل واستخدامها لطريقة الرفع من الديون قصيرة الأجل للخروج من الوضعية السيئة. أما في السنتين 2015, 2016 كانت نسبة التمويل الدائم أكبر من 1 هذا يعني أن رأس المال العامل يضمن التغطية الملائمة للأصول الثابتة مع تحقيق فائض سيتم توجيهه إلى تغطية جزء من الأصول المتداولة.

## 2) نسبة التمويل الذاتي:

- نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

الجدول رقم (13): حساب نسبة التمويل الذاتي

السنوات	البيان	الأموال الدائمة	الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
2014		322749694,62	4138505409,54	0,08
2015		3111627381,15	3836277002,79	0,81
2016		3260490769,87	4050088989,48	0,81

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التمويل الذاتي أقل من 1 خلال السنوات الثلاث، وبالتالي فهي تلجأ إلى تمويلها عن طريق ديون قصيرة الأجل فهذه الوضعية ليست مريحة.

## 3) نسبة الاستقلالية المالية:

- نسبة الاستقلالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون
- مجموع الديون = ديون طويلة الأجل + ديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (14): حساب نسبة الاستقلالية المالية

البيان	الأموال الخاصة	مجموع الديون	نسبة الإستقلالية المالية	
			السنوات	
2014	322749694,62	3018665876,26	0,11	
2015	3111627381,15	3109311972,96	1,07	
2016	3260490769,87	2606697650,57	1,25	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الاستقلالية المالية في سنة 2014 أقل من 1 وهذا يعني أن المؤسسة غير مستقلة مالياً أي تعتمد على أموالها الذاتية لتسديد التزاماتها وهي وضعية غير جيدة.

وفي سنتي 2015، 2016 كانت نسبة الاستقلالية المالية تفوق 1 هذا يعني أن المؤسسة تغطي مجموع ديونها بأموالها الخاصة وهذا ما يدل على أنها مستقلة مالياً، وهي وضعية تمتلك القدرة الكافية للتسديد والاقتراض.

## 4) نسبة قابلية السداد:

قابلية السداد = مجموع الديون / مجموع الأصول

الجدول رقم (15): حساب نسبة قابلية السداد

نسبة قابلية السداد	مجموع الأصول	مجموع الديون	البيان السنوات
0,48	62461660525,88	3018665876,26	2014
0,5	6220939354,11	3109311972,96	2015
0,44	5867188420,44	2606697650,57	2016

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الجدول أن نسبة قابلية السداد أقل من 0,5 في السنتين 2014 و 2016 وفي سنة 2015 يساوي 0,5 وهي نسبة جيدة لضمان أموال الغير في المؤسسة بمعنى أن للمؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد الاستحقاق وهي نسبة ستدعمها في حالات طلب القروض من البنوك وأحسن نسبة كانت في سنة 2016

ثانيا: نسبة السيولة

1) نسبة السيولة العامة:

- نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (16): حساب نسبة السيولة العامة

نسبة السيولة العامة	الديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة	البيان السنوات
1,54	1371929668,47	2107625560,78	2014
1,63	1465042588,37	2384658129,09	2015
1,74	1042399035,45	1817044542,07	2016

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة العامة خلال السنوات الثلاث أكبر من 1 وهذا يعني أن O.P.G.I حققت رأس المال عامل صافي إيجابي: وبالتالي فأصولها المتداولة لها القدرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل مما يجعل المؤسسة تتمتع بالقدرة الكافية لتسديد ديونها.

### 2) نسبة السيولة المختصرة:

- نسبة السيولة المختصرة = القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (17): حساب السيولة المختصرة

البيان	قيم قابلة للتحقيق	القيم الجاهزة	الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة المختصرة
2014	1541087695,76	30078912,90	1371929668,47	1,36
2015	1321605360,27	346043309,67	1465042588,37	1,14
2016	1580365206,34	-15039780,84	1042399035,45	1,5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة المختصرة خلال السنوات الثلاث تفوق النسبة المثلى والتي تتراوح بين (0.5 - 0.3) بالرغم من أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة إلا أن خبراء التحليل يؤكدون أن مثل هذه الوضعية غير ملائمة للمؤسسة.

### 3) نسبة السيولة الفورية:

- نسبة السيولة الفورية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم(18): حساب السيولة الفورية

البيان	القيم الجاهزة	الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الفورية
2014	30078912,90	1371929668,47	0,24
2015	346043309,67	1465042588,37	0,24
2016	-15039780,84	1042399035,45	-0,01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة الفورية خلال السنتين (2014، 2015) كانت جيدة لأنها محصورة في المجال الأمثل (0,3 - 0,2) فالمؤسسة في هذه الحالة تستطيع تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم الجاهزة، وفي سنة 2016 تقل عن المستوى المطلوب وهذا يعني عدم استغلال O.P.G.I لسيولتها بطريقة مثلى وهو ما يعد تجميد للأموال لذا فهذه الوضعية سيئة بالنسبة للمؤسسة.

## ثالثا: نسبة المردودية

إنها من أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها

## 1) نسبة المردودية الاقتصادية:

- نسبة المردودية الاقتصادية = (النتيجة الإجمالية / مجموع الأصول) \* 100

الجدول رقم (19): نسبة المردودية الاقتصادية للسنوات الثلاث 2014، 2015، 2016.

البيان	النتيجة الصافية	مجموع الأصول	نسبة المردودية الاقتصادية
2014	-16304767,80	6246160525,88	-0,3
2015	-132558620,92	6220939354,11	-2
2016	-10938026,00	5867188420,44	0,2

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المردودية الاقتصادية سالبة وهذه الوضعية سيئة بالنسبة للديوان وهذا يدل على أنها غير قادرة على تحقيق مردودية اقتصادية.

## 2) نسبة المردودية المالية:

هي ذات أهمية بالنسبة للمستثمرين والمساهمين في المؤسسة من حيث قدرة الأموال الموظفة في جلب عائدات مرضية لهم، وهذه النسبة الخاصة بالمردودية المالية هي جملة الشروط التي تسمح للمؤسسة بالتطور والتوسع في طاقات الإنتاج وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$- \text{نسبة المردودية المالية: (النتيجة الصافية/الأموال الخاصة)} * 100$$

الجدول رقم (20): حساب نسبة المردودية الاقتصادية

السنوات	البيان	النتيجة الصافية	الأموال الخاصة	نسبة المردودية المالية
2014		-16304767,80	3227494649,62	-0,5
2015		-132558620,92	3111627381,15	-4,26
2016		-10938026,00	3260490769,87	-0,34

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المردودية المالية سالبة أي عدم قدرة مسيري المؤسسة على استخدام الأمثل لمواردها المتاحة وتحقيق الأرباح.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري والتي كان هدفها الأساسي التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة وذلك باستخدام أدوات الإدارة المالية كالتحليل المالي . إذ يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية على أرض الواقع .

حيث قمنا بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من خلال الميزانية للسنوات 2014، 2015، 2016، بالإضافة إلى عملية التحليل باستخدام مؤشرات التوازن المالي التي بينت أن المؤسسة غير متوازنة مالياً على المدى الطويل لأنها لا تستطيع تغطية أصولها الثابتة بأموالها الدائمة، بالإضافة إلى أن استخدامات دورة الاستغلال أكبر من مواردها، لذا تلجأ إلى الديون.

وبالتالي فهي تعاني عجز في السيولة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الإدارة المالية وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية، وذلك في الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى أن الإدارة المالية تعتبر الركيزة الأساسية في أي مؤسسة كانت، وذلك لأهميتها وقيمتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في التنسيق بين جميع أطراف المؤسسة بغرض تحقيق المردودية وتوفير السيولة.

كما تعمل الإدارة المالية على تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والسعي لتحقيق الربحية بهدف البقاء والاستمرار. لقد اخترنا في بحثنا هذا أهم التقنيات التي تستعملها الإدارة المالية في التحليل واتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي تخص الجانب المالي ألا وهو التحليل المالي الذي يعد الأداة التي يستطيع المحلل من خلالها تشخيص السياسة المالية المتبعة وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة، واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة والذي يفترض أن يتم بكفاءة وفعالية حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار، كما أن التحليل المالي يسعى لكشف نقاط الضعف ومحاولة تفاديها والخروج منها ونقاط القوة والعمل على استغلالها.

## -اختبار صحة الفرضيات:

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي تم القيام بها يمكن اختبار صحة الفرضيات كما يلي:

حسب الفرضية الأولى: "تعد الإدارة المالية وظيفة فعالة في المؤسسة الاقتصادية كونها تعمل على توفير الأموال للمؤسسة وتحديد الاستخدام الأمثل لها."

للإدارة المالية دور هام في المؤسسة وتعتبر النواة الأساسية فيها حيث تسهر على توفير الأموال اللازمة لقيام واستمرار مختلف الأنشطة بالمؤسسة، حيث تبدأ نشاطاتها بتحديد وتقدير الاحتياجات المالية ثم تحديد مصادرها واختيار أحسنها، بالإضافة إلى وضع الخطط الكفيلة بضمان حسن استخدامها وإدارتها بالكيفية التي تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

حسب الفرضية الثانية: "تساهم أدوات الإدارة المالية في جمع المعلومات وتحليلها ثم تشخيصها، بعد ذلك وضع الخطط المالية الكفيلة لتحقيق أهداف المؤسسة."

تساهم أدوات الإدارة المالية في المؤسسة على دراسة تحليلية وتفصيلية للبيانات المالية والعلاقة بينها للحصول على تغيرات لنتائجها ومحاولة التنبؤ بالنتائج المستقلة، ويقتضي التشخيص المالي الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم الخطر، ومن ثم تخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسة ورسم السياسات الخاصة بها. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.

حسب الفرضية الثالثة: " تكمن أهمية التحليل المالي في مؤسسة O.P.G.I في كونه يحدد نقاط القوة والضعف في المؤسسة."

تبين من خلال الدراسة التطبيقية وجود بعض الايجابيات حول وضعية المؤسسة مع وجود العديد من السلبيات حول مستوى الأداء المالي للمؤسسة لذا يتوجب على المديرين الماليين تحديد نقاط القوة والعمل على تدعيمها وكشف نقاط الضعف والعمل على تصحيحها والتخلص منها.

#### - نتائج البحث:

- الإدارة المالية لها أهمية بالغة في المؤسسة حيث لا يمكن القيام بالوظائف الأخرى بمعزل عن الوظيفة المالية.
- الإدارة المالية لها دور فعال في توفير الأموال اللازمة للمؤسسة بالقيم وفي الآجال المطلوبة وبأقل تكلفة.
- أدوات الإدارة المالية هي الجوهر الأساسية للقيام بالوظيفة المالية بكفاءة داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التحليل المالي أداة للكشف عن الأداء المالي للمؤسسة.
- المؤسسة تطبق إدارة مالية فعالة في تسيير مواردها وإمكانياتها.
- مؤسسة O.P.G.I حققت رأس مال عامل موجب في السنوات الأخيرة وهي بذلك تحقق هامش أمان.
- المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية وهذا ما تسعى إليه اغلب المؤسسات.

## - الاقتراحات:

بناء على ما تقدم من نتائج في ما يتعلق بالموضوع نحاول تقديم بعض الاقتراحات نذكرها فيما يلي:

- يجب أن تهتم المؤسسة بالإدارة المالية كونها الركيزة الأساسية في المؤسسة.

- يجب على المدير المالي أن تكون قراراته مدروسة وملاحظاته دقيقة حتى يتمكن من التخطيط السليم والفعال لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي وتشخيص وضعية المؤسسة وكيفية تخطيط الاحتياجات المالية.

## -أفاق البحث:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا بعض المواضيع التي تحتاج إلى دراسة معمقة والتي من الممكن أن تكون موضوع البحوث والدراسات اللاحقة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-الإدارة المالية ودورها في تحسين مردودية المؤسسة.

وكلمتنا الختامية لكل الطلبة والأساتذة:

نتمنى أن نكون وفقنا إلى حد ما في الإحاطة بجوانب الموضوع من خلال الجانب النظري والتطبيقي ونترك المجال مفتوحاً أمام الطلبة والباحثين للتوسع وإثراء هذا الموضوع بشكل أكثر دقة لأنه يعتبر من المواضيع الهامة في الحياة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

-الكتب:

- 1-أحمد محمد العداسي، التحليل المالي للقوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011م.
- 2-جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة "مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2013م.
- 3-جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، لبنان، 1980م.
- 4-جمال الدين المرسي، الإدارة المالية "مدخل اتخاذ القرارات المالية"، الدار الجامعية، مصر، 2009م.
- 5-جميل توفيق، الإدارة المالية، أساسيات وتطبيقات، دار الجامعة المصرفية، مصر، 1985م.
- 6-حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبأ بالفشل، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006م.
- 7-خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي "دراسات تقييم وصحوي المشاريع"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010م.
- 8-خلدون إبراهيم شريفات، إدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر، الأردن، 2001م.
- 9-خليل أحمد الكايد، الإدارة المالية الأولية العالمية، التحليل المالي والاقتصادي، دار كنوز المعرفة العلمية، لنشر والتوزيع، الأردن 2010م.
- 10-دريد كامل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- 11-دريد آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، ط2 الأردن 2009م.



- 12- زغيب مليكة وبوشنغير ميلود، التسيير المالي، البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010م.
- 13- زياد رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار فاء للنشر، ط4، الأردن، 1996م.
- 14- سليمان أبو صباحا، الإدارة المالية، الشركة العربية، المتحدة للتسويق والتوريدات، ط9، القدس المفتوحة، مصر 2008م.
- 15- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008م.
- 16- عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008م.
- 17- عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط2، الأردن، 2006م.
- 18- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر 2000م.
- 19- عدنان تاية النعيمي، الإدارة المالية، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2001م.
- 20- عدنان تاية النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2007م.
- 21- عدنان تاية النعيمي وراشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي "الاتجاهات المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
- 22- عدنان تاية النعيمي وياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1 الأردن .
- 23- فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن 1997م.

- 24- فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط2، السعودية، 2011م.
- 25- محمد صالح الحناوي وفريد صحح، مقدمة في المال والأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995م.
- 26- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007م.
- 27- محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011م.
- 28- محمد مبروك أبو زيد، التحليل المالي، شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، ط2، السعودية 2009م.
- 29- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، للنشر والتوزيع
- 30- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998م.
- 31- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير والتحليل المالي، ج1، دار الهداية العامة، 1998م.
- 32- نضير رياض محمد، الإدارة المالية، المكتبة العربية، مصر، 2001م.
- 33- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، " منهج علمي وعملي متكامل "، مؤسسة الأوراق لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004م.
- 34- يعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998م.

#### -المذكرات:

- 35- رفاع توفيق، محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة، رسالة مجاستير في المالية، جامعة الجزائر 2002م.
- 36- عمار بوشناف، المسندة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة المجاستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002م.

-محاضرات:

37-العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، 2001م.

-المراجع بالأجنبية:

38-Alain Marion, Le diagnostic ,édition ECONOMICA ,paris .1993 .

39-Eglen j-y-micol.A.Stoliny.H.pujol.A.(les Mécanismes Financiere) edition Monshiston E.J.A 1991.

40- Laurent batsch, le diagnostic financier,3eme édition, economica, paris,2000.

41- LEVEY AIDO , Management financière de l'entreprise, édition Economica, France, 1993.