

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 Muhend Ulhag - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



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

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإدارة المالية

في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية (E.W.E.R).

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية.

- إشراف الدكتور:

* يحيياوي سمير

- إعداد الطالبتين:

* بايزيد سانية

* شيروان إلهام

لجنة المناقشة

*آة. حداد نور الهدى.....رئيسا.

* د. يحيياوي سمير مشرف ومقرر.

* د. وهابي كلثوم..... مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير



الحمد والشكر لله عز وجل صاحب النعمة والفضل علينا الذي قال في كتابه العزيز: { لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } (سورة إبراهيم - آية رقم (07) - رواية حفص). الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

* اللهم إن أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعا.

* اللهم إن أعطيتنا فشلا فلا تأخذ منا عزيمتنا.

- بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإنجاز هذا البحث المتواضع نتقدم بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور "يحياوي سمير" الذي لم يبخل علينا بمعلوماته القيمة ونصائحه وتوجيهاته السريرة لإثراء هذه الدراسة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة كل من الدكتورتين حداد نور الهدى ووهابي كلثوم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي شركة أشغال الكهرباء الريفية البويرة وخاصة آيت عزوق توفيق، كما نشكر جميع أساتذة ودكاترة قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

وما نحن إلا بمبتدئين... وما من مبتدئين بلغوا الكمال، فإن أصبنا فهذا من فضل الله وحده، وإن أخطأنا فلنا محاولتنا، فألف حمد الله على إتمام فضله ونشكره على نعمه.

اهداء



الحمد لله رب العالمين منزل الكتاب هدى وتذكرة لأولي الألباب، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الذي خصه بجوامع الكلام وفضل الخطاب وعلى آله وأتباعه إلى يوم الدين وسلم تسليما كثيرا

أما بعد

اهدي ثمرة جهدي وتعبي هذا إلى من جعل الله النظر إليهما عبادة، إلى من هما أحق الناس بصحبتى، إلى أول اسم تلفظت به شفقتي، إلى منبع المحبة والحنان أمي الغالية، إلى الذي رسم ظلال النجاح أمامي وتكبد العناء لإسعادي، إلى من ساندني طوال مشواري الدراسي أبي العزيز أطال الله في عمرهما.

- إلى كل من ترقب نجاحي بشوق، إلى شموع بيتنا المنيرة (أخوتي وأخواتي) وإلى الكنكوتين الصغيرين إياد وعبد الرحيم.

- إلى كل من تربطني بهم صداقة طيبة، إلى كل الزملاء والأصدقاء في الدراسة من الابتدائية إلى الجامعة.

- إلى كل من ساندني في مشوار بحثي سواء من قريب أو من بعيد وبالأخص نور الدين بن حاسين..

- إلى كل من يحمل لقب بايزيد.



بايزيد سانية

الإهداء

إلى من أمرني الرحمن أن أعاملها بإحسان ... إلى من

حملتني وهنا على وهن ... أُمِّي الغالية.

إلى رمز القوة والعطاء والطهارة إلى من علمني العزة

ووجهني إلى الطريق القويم إلى من جاهد و رأى ثمرة

جهده أبي الفاضل.

إلى رمز الرجولة والصفاء ... أخي الغالي ... حكيم

إلى أخواتي الغاليين و الأحباء إلى قلبي "نوال، أمينة، صبيحة"

إلى زوجة أخي "عقيلة"

إلى أجمل و أحلى براءة" منصف، أماني، ليان، أروى"

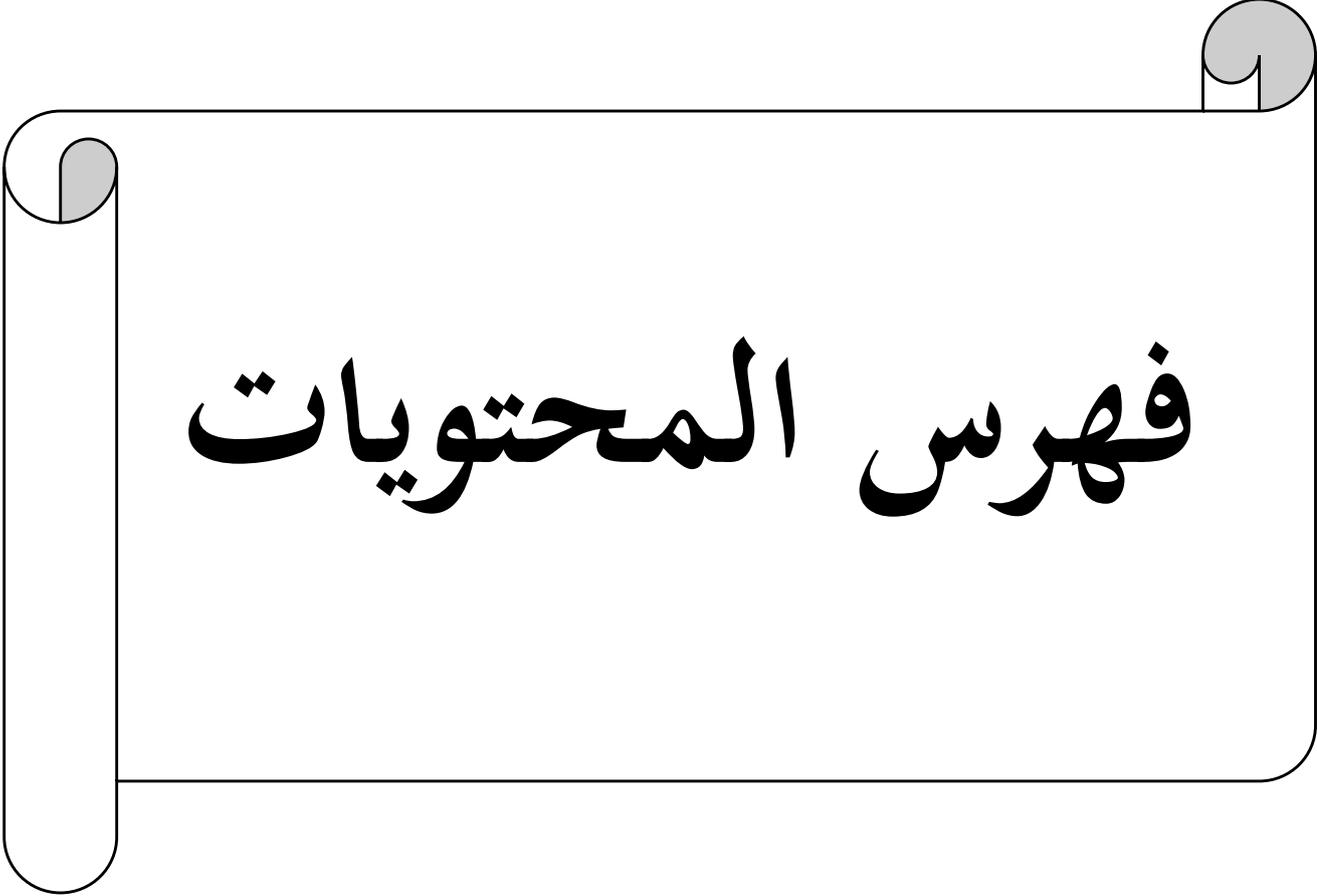
إلى ينايب الصدق الصافي... إلى من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة

والحزينة سرت صديقاتي

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي

إلى كل من عرفني أهدي هذا العمل المتواضع

إلهام



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	- شكر وتقدير
	- إهداء
	- فهرس المحتويات
IX	- قائمة الجداول
X	- قائمة الأشكال
أ-هـ	- مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة المالية	
02	- تمهيد
03	- المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية
03	- المطلب الأول: تطور الإدارة المالية
05	- المطلب الثاني: مفهوم الإدارة المالية
07	- المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية ومجالاتها
10	- المطلب الرابع: مبادئ الإدارة المالية
11	- المبحث الثاني: مكانة الإدارة المالية في المؤسسة
11	- المطلب الأول: تنظيم الإدارة المالية
14	- المطلب الثاني: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي
17	- المطلب الثالث: المدير المالي
21	- المبحث الثالث: بيئة الإدارة المالية

21	- المطلب الأول: البيئة الداخلية
22	- المطلب الثاني: البيئة الخارجية
25	- المطلب الثالث: المعلومات والبيانات المالية
28	- خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور الإدارة المالية في تعزيز مكانة المؤسسة	
30	- تمهيد
31	- المبحث الأول: عموميات حول الأداء والأداء المالي
31	- المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
33	- المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء
36	- المطلب الثالث: الأداء المالي
39	- المبحث الثاني: دور الإدارة المالية في المؤسسة
39	- المطلب الأول: تقدير الاحتياجات المالية
41	- المطلب الثاني: الحصول على الأموال
46	- المطلب الثالث: توظيف الأموال
52	- المبحث الثالث: التحليل المالي كأداة للإدارة المالية
52	- المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي ومكوناته
54	- المطلب الثاني: استعمالات التحليل المالي والجهات المستفيدة منه
57	- المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي
65	- خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة (EWER)	

67	- تمهيد
68	- المبحث الأول: تقديم مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية (E.W.E.R)
68	- المطلب الأول: مفهوم ونشأة المؤسسة المستقبلية
70	- المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وهيكلها التنظيمي
72	- المطلب الثالث: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى في المؤسسة
73	- المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة أشغال الكهرباء الريفية (E.W.E.R)
73	- المطلب الأول: التمويل في المؤسسة
74	- المطلب الثاني: عرض الميزانيات الثلاث للسنوات (2015 - 2016 - 2017)
80	- المطلب الثالث: تحليل الميزانيات المالية للمؤسسة وتقييم أدائها المالي
89	- خلاصة الفصل
91	- خاتمة
94	المراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
45	-الفرق بين الأسهم العادية والممتازة	01
73	-رقم الاعمال الإجمالي لكل خدمة	02
74	- تكاليف المؤسسة	03
75	- الميزانية المالية للأصول	04
76	- الميزانية المالية للخصوم	05
77	- الميزانية المالية المفصلة (جانب الأصول)	06
78	- الميزانية المالية المفصلة (جانب الخصوم)	07
79	- الميزانية المالية المختصرة	08
80	- حساب رأس المال العامل الدائم	09
81	- حساب رأس المال العامل الخاص	09
81	- حساب رأس المال العامل الإجمالي	10
82	- حساب رأس المال العامل الأجنبي	11
82	- حساب احتياجات رأس المال العامل	12
83	- حساب الخزينة الصافية	13
83	- حساب نسبة السيولة العامة	14
84	- حساب نسبة السيولة المختصرة	15
84	- حساب نسبة السيولة الجاهزة	16
85	- حساب نسبة الاستقلالية المالية	17
85	- حساب نسبة قابلية السداد	18

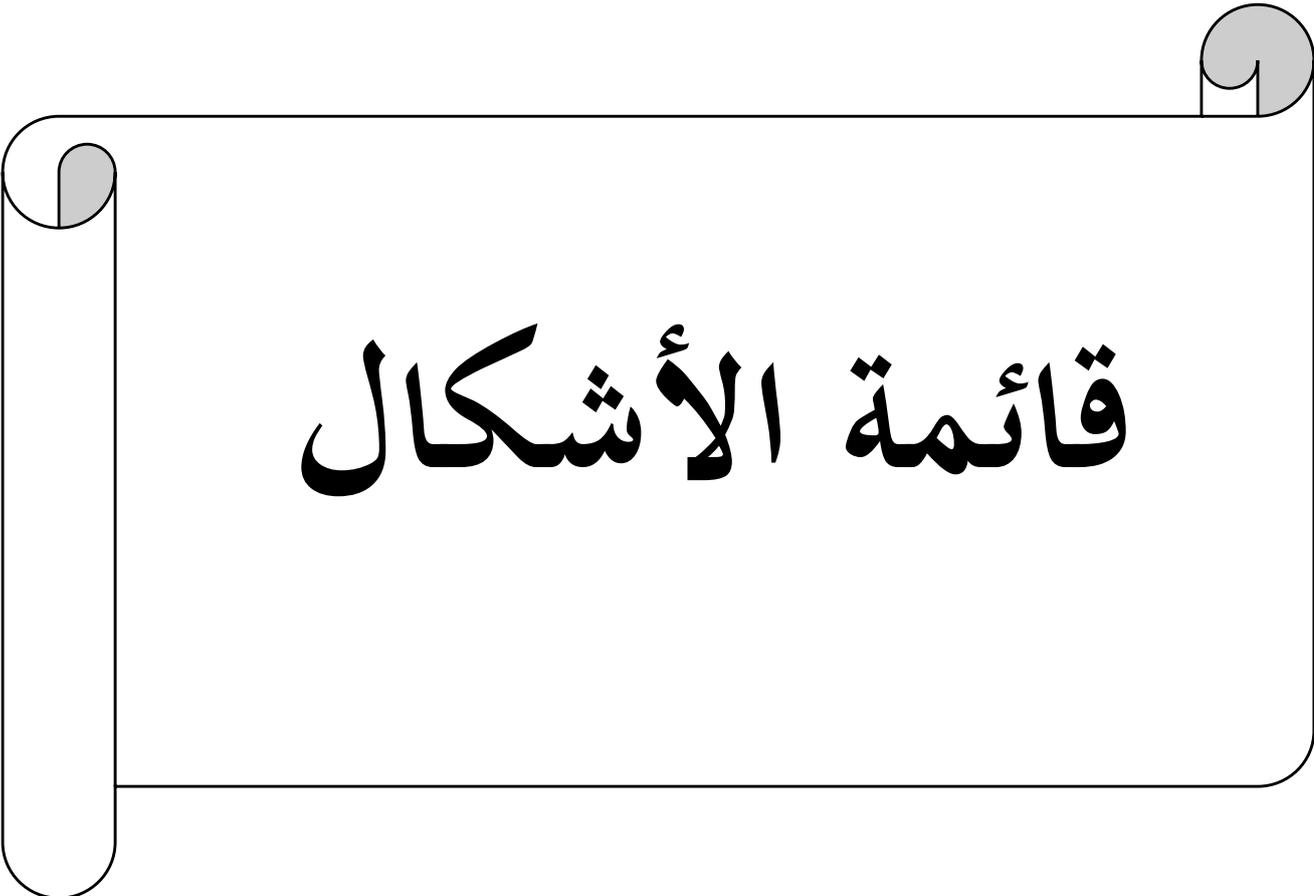
86	- حساب نسبة التمويل الدائم	19
86	- حساب نسبة التمويل الذاتي	20
87	- حساب نسبة تمويل الأصول الجارية	21
87	- حساب نسبة المردودية التجارية	22
88	- حساب نسبة المردودية الاقتصادية	23
88	- حساب نسبة المردودية المالية	24



قائمة الجداول

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	-العلاقة بين المخاطرة والعائد	01
13	-تقسيم العمل على أساس وظيفي	02
14	- الإدارة المالية في منظمة صغيرة الحجم	03
15	- الإدارة المالية في منظمة متوسطة الحجم	04
16	- الإدارة المالية في منظمة كبيرة الحجم	05
72	- الهيكل التنظيمي لمؤسسة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة	06



قائمة الأشكال

مقدمة

مقدمة:

تمثل المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها وأنشطتها أحد دعائم الاقتصاد الوطني، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي حيث استطاعت أن تجد لها تنظيماً محدد الأهداف يمكنها من الاستمرار والبقاء، والذي لا يمكن أن يكون إلا إذا توفرت المؤسسة على إمكانيات مادية وتكنولوجية، كما يلعب حسن التسيير العامل الأهم لنجاحها وتحسين آدائها، ولا ننسى الإمكانيات المالية والتي تعتبر المحرك الرئيسي والأساسي لأي نشاط فيها، حيث أن أي قرار في المؤسسة هو في أحد جوانبه قرار مالي، لذلك لا يمكن النظر إلى الأهداف والسياسات والقرارات المالية المتعلقة بوظائف المؤسسة دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب المالي فيها.

وبما أن الأمور المالية من إختصاص الإدارة المالية والتي تمكنت من أن تحتل مكانة هامة في المؤسسة، تزايد الإهتمام بمواضيع الدراسات المالية في مختلف الأنشطة الاقتصادية بهدف الوصول إلى الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، كما أن دور الإدارة المالية لم يعد مقتصرًا على عملية الحصول على الأموال فقط، بل إتسع لكي يتناول أيضا الإستخدام الأمثل لهذه الأموال ومدى توافر المصادر البديلة للتمويل والحصول عليها في الوقت المناسب وهذا ما ينطوي عليه وجوب التعرف على مصادر التمويل المختلفة وإستخدام الأموال المتحصل عليها، بما يعود على المؤسسة بأكبر العوائد وأقل المخاطر.

تهتم الإدارة المالية بإدارة الجانب المالي للمؤسسة وتستخدم التخطيط، التنظيم، وتوزيع الأموال والمسؤوليات، كما تعتمد على العديد من تقنيات التسيير خاصة التحليل المالي الذي يسمح بالتعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة وتقييم أدائها خلال فترة زمنية معينة، مع تحديد نقاط القوة والعمل على تحسينها وكشف نقاط الضعف والعمل على تصحيحها والتخلص منها.

ومن هنا تتبلور معالم إشكالتنا في السؤال التالي:

مامدى مساهمة الإدارة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟.

وللاجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- كيف تساهم الإدارة المالية في تعزيز مكانة المؤسسة؟.
- هل التحليل المالي يساهم في تقييم الأداء المالي لمؤسسة أشغال الكهرباء الريفية؟.

الفرضيات:

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:
- الإدارة المالية لها دور فعال في المؤسسة حيث تعمل على توفير الأموال وإستثمارها.
- التحليل المالي يكشف لنا عن الوضعية المالية لمؤسسة اشغال الكهرياء الريفية (E.W.E.R).

منهج البحث:

من أجل التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى الهدف إعتدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات التي تساعدنا على الوصف الدقيق للموضوع وتحليله للوصول إلى النتائج المطلوبة.

أدوات البحث:

إعتدنا في تحرير بحثنا على المراجع الخاصة بالموضوع، وخاصة اللغة العربية وكذلك بعض المذكرات وهذا في الجزء النظري أما التطبيقي فقد إعتدنا على الوثائق والمقابلات الشخصية مع مسؤول في قسم المالية والمحاسبة في مؤسسة أشغال الكهرياء الريفية.

أسباب إختيار الموضوع:

- رغبة منا في إثراء معلوماتنا الخاصة في هذا المجال.
- أهمية الموضوع على الصعيد الإقتصادي عامة وعلى مستوى المؤسسات الإقتصادية خاصة.
- الموضوع ذو صيغة مالية ومتعلق بالتخصص.

أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذا البحث إلى محاولة توضيح ما يلي:
- إبراز دور الإدارة المالية بإعتبارها المسؤولة عن توفير المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة وهو المال.
- تبيان طرق حصول المؤسسة على هذه الأموال وكيفية توظيفها.
- محاولة التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أدائها المالي.
- معرفة مدى تطابق الدراسة النظرية مع ما هو موجود في الواقع.

أهمية البحث:

- للموضوع الذي سيتم معالجة أهمية بالغة لدى المسيرين في إمكانية إيجاد الأموال اللازمة وكيفية إستثمارها.
- توضيح أهم المعايير والمؤشرات التي يتم استخدامها لتقييم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن.

صعوبات البحث:

- ضيق فترة إعداد المذكرة.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من طرف المؤسسة (محل الدراسة) لإنجاز الدراسة التطبيقية بدقة.

حدود البحث:

- للاجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة إرتبطت بحدود موضوعية، مكانية، زمانية:
- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة دور الإدارة المالية في تحسين أداء المؤسسة.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة للدورة المالية (2015 - 2016 - 2017) لمؤسسة أشغال الكهرباء الريفية (E.W.E.R)، كما تم إنجاز هذا البحث في الفترة الممتدة من (2018/02/15) إلى غاية (2018/06/20).
- **الحدود المكانية:** تم إختيار مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية (E.W.E.R) بالبويرة بهدف التعرف على وضعيتها المالية ومستوى آدائها المالي.

تقسيمات البحث:

من أجل الإمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين (نظري وتطبيقي)، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، إذ أن ما تضمنته المقدمة هو طرح وتحديد للمشكلة وصياغة مجموعة من الفرضيات، أما الجزء النظري، فيتمثل في فصلين، حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم أساسية حول الإدارة المالية ومكانتها في المؤسسة وكذا تأثير البيئة الداخلية والخارجية عليها، أما في الفصل الثاني فسنتطرق إلى عموميات حول الأداء وأهمية تقييمه وكذا دور الإدارة المالية وبعض أدواتها وسننهى بحثنا بدراسة حالة مؤسسة (أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة في الفصل الثالث حيث استخدمنا التحليل المالي كأداة للكشف عن الوضعية المالية في هذه المؤسسة ونصل في الأخير إلى خاتمة عامة نورد فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها وكذا أهم التوصيات وآفاق الموضوع.

الفصل الأول:

مدخل إلى الإدارة

المالية

تمهيد:

تعتبر الإدارة المالية الدعامة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي، حيث احتلت مكانة عالية فهي المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة، و قد تأثرت الإدارة المالية بالعديد من المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، و تأثرت كذلك بالكثير من النظم و السياسات المتعلقة بالحياة الاقتصادية و الاجتماعية، و يقوم على إدارتها المدير المالي الذي يعد من كبار الإداريين و المسؤولين في المؤسسة، فهو يشارك في اتخاذ القرارات لأن له سلطات ومسؤوليات و يسعى دائما إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي تكمن في زيادة القيمة السوقية، و المحافظة على السيولة إضافة إلى تحقيق الأرباح، و للإلمام بجميع محتويات الموضوع تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية.

المبحث الثاني: مكانة الإدارة المالية في المؤسسة.

المبحث الثالث: بيئة الإدارة المالية.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية:

نظرا لاختلاف الظروف الاقتصادية التي عايشها العالم من فترة إلى أخرى، تطورت الإدارة المالية وتعددت تعاريفها منذ بداية القرن العشرين إلى يومنا هذا، فأصبحت تتميز بخصائص عديدة، كما تبلورت أهدافها حيث أن وضوح الهدف وتحديد بدقه يساعد على سرعة تحقيقه.

المطلب الأول: تطور الإدارة المالية:

ارتبط تطور الإدارة المالية بتطور البيئة المالية التي تعمل في إطارها الشركات والمؤسسات والتي تغيرت كثيرا على مر العقود وذلك على النحو التالي:¹

✓ كان تركيز الإدارة في بداية القرن الماضي على الجوانب المالية لاندماج وإدماج الشركات وإنشاء شركات جديدة بالإضافة إلى الاهتمام بالأشكال المختلفة للأوراق المالية التي يمكن أن تصدرها الشركات والمشروعات لجمع وحشد الموارد المالية اللازمة لتمويل أنشطتها.

✓ تغير اهتمام الإدارة المالية مع ظهور الكساد الكبير وما صاحبه تعدد حالات إفلاس المشروعات والشركات، إلى الجوانب التي تتناول مجالات الإفلاس وإعادة تنظيم السيولة بالشركات، وجاء التطور طبيعيا وملائما لمرحلة كساد المشروعات التي عانت كثيراً من حالات الإفلاس.

✓ خلال عقدي الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي لم يطرأ أي جديد واستمر تركيز الإدارة المالية على معالجة آثار الكساد وإعادة تنظيم الشركات، وفي تلك الحقبة من الزمن استمر النظر إلى علم الإدارة المالية باعتباره علما وصفيا مؤسسيا يركز على وجهة نظر الأطراف الخارجية للمشروعات دون الاهتمام برؤى إدارة المشروعات.

✓ مع نهاية العقد الخامس من القرن الماضي بدأ ثمة تطور في التحليل النظري للإدارة المالية وانتقل الاهتمام إلى القرارات الإدارية المتعلقة باختيار أصول وخصوم المشروع في ظل بزوغ هدف تعظيم قيمة المنشأة كهدف أساسي لإدارة المشروع.

✓ خلال التسعينات وحتى وقتنا هذا استمر التركيز على هدف تعظيم قيمة المنشأة، بيد أن ثمة اتجاهين حُظيا بأهمية متزايدة أثرا بشكل كبير على الإدارة المالية هما: عولمة النشاط الاقتصادي والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات.

¹ - عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص ص 21 - 22.

أ- عولمة النشاط:

تزايد اعتماد العديد من الشركات بشكل كبير على المعاملات الخارجية وذلك مع تزايد العولمة بأبعادها المختلفة:¹

✓ البعد الاقتصادي والمالي المتمثل في زيادة حرية التجارة ونشوء منظمة التجارة العالمية ككيان دولي مؤسسي يشرف على تحقيق هدف حرية التجارة، وتزايد حرية حركة تدفق رؤوس الأموال وزيادة اندماج الأسواق الوطنية للمال مع الأسواق الدولية، وأخيراً تزايد عدد الشركات متعددة الجنسيات.

✓ البعد الثقافي والاجتماعي والسياسي المتمثل في التأثيرات التي مارستها التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات وأهمها شبكة المعلومات الدولية وتكنولوجيا الفضائيات على البيئة الثقافية والاجتماعية والسياسية المحلية والإقليمية.

هناك أربعة عوامل ساهمت في زيادة عولمة الأعمال وهي:²

✓ التطور في أنظمة الاتصال والنقل مما أدى إلى تخفيض تكاليف النقل والشحن من جهة وإلى تسهيل التجارة الدولية.

✓ زيادة الضغط السياسي للزبائن والمستهلكين الذين أصبحوا يطالبون بمنتجات منخفضة الكلفة وبجودة عالية، مما ساعد على تخفيض القيود التجارية التي كانت تهدف إلى حماية المنتجين المحليين غير الكفؤين الذين كانوا ينتجون بأسعار مرتفعة.

✓ زيادة التقدم التكنولوجي فقد أصبحت تكاليف تطوير منتجات جديدة أعلى، وهذا أدى إلى دخول الشركات الصغيرة والكبيرة في مشاريع مشتركة، فضلاً عن رغبة العديد من الشركات في توزيع أنشطتها خارج حدودها الوطنية بهدف توسيع أسواقها.

✓ سيادة الشركات المتعددة الجنسيات فقد أصبحت هذه الشركات قادرة على تحويل قدراتها وأنشطتها الإنتاجية إلى أي مكان في العالم تكون فيه تكاليف الإنتاج أقل، فهذه الشركات أصبحت غير مقيدة في تطوير وتقديم منتجاتها في سوق محددة، بل أنّ كثير من هذه الشركات العملاقة أصبح العالم الواسع هو سوقها المفتوح.

¹ - عاطف وليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2013، ص 30.

ب- تكنولوجيا المعلومات:

أدت إلى إحداث تغييرات جذرية في الطريقة التي تتخذ بها القرارات المالية، وقد ساهمت شبكة الإنترنت في تسهيل عملية نقل المعلومات والأموال بسرعة فائقة، كما ساهمت في انتشار عمليات البيع الإلكتروني، الأمر الذي يفرض على المدير المالي اكتساب خبرات ومهارات كمية وحاسوبية أكثر مما كان يحتاجه في الماضي.¹

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة المالية:

أولاً: تعريف الإدارة المالية:

لقد اختلفت تعاريف الإدارة المالية وذلك حسب آراء المختصين وظهور الكتابات في موضوع الإدارة المالية وسوف نقدم بعض التعاريف:

التعريف الأول: تعرف الإدارة المالية بأنها "الفن والعلم الخاص بإدارة الأموال".²

التعريف الثاني: الإدارة المالية هي: "عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والحصول والاستخدام للأموال بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة للمنشأة وتشمل هذه العملية التقييم للموجودات والمطلوبات وحق الملكية".³

التعريف الثالث: يعرف Kevwen وزملائه الإدارة المالية بأنها: "النشاط الإداري الذي يهتم بخلق والحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة".

التعريف الرابع: يعرف كل من Bringham وGapeuski الإدارة المالية بأنها "الوظيفة الإدارية الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة.⁴ من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل للإدارة المالية على أنها: مجموع المهام المتعلقة بإدارة المؤسسة من الناحية المالية، والهادفة إلى توفير وإدارة الأموال اللازمة لقيام واستمرار مختلف الأنشطة بالمؤسسة وتبدأ الإدارة المالية نشاطها بتحديد وتصدير الاحتياجات المالية للمؤسسة، ثم تحديد مصادرها واختيار أحسنها وتوفيرها بالتقييم في الحال المناسبة ووضع الخطط الكفيلة بضمان حسن استخدامها وإدارتها بالكيفية التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - عدنان نايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 9.

² - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة المالية (1)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 9.

³ - محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 11.

⁴ - جمال الدين محمد مرسى، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 13 - 14.

ثانياً: أهداف الإدارة المالية:

تتمحور أهداف الإدارة المالية حول الموازنة بين المحافظة على وجود المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية وبين تحقيق الاستثمار الأفضل، ويمكن تحديد هذه الأهداف على النحو التالي:

1- تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة:

إنَّ هدف تعظيم الربحية يعتبر من الأهداف الرئيسية لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة، لأنَّ تعظيم الربحية يعبر عن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، حيث أنَّ جميع القرارات داخل المؤسسة تتجه نحو تحقيق أقصى ربح ممكن، حيث أنَّ المساهمين يقيّمون كفاءة المدير المالي ويتم الحكم على كفاءته من خلال نسبة الأرباح التي يحصلون عليها بصفتهم مالكين للمشروع، وتمثل الأرباح مدى قدرة المنشأة على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.¹

2- السيولة:

تعبر السيولة عن قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، المتوقعة منها وغير المتوقعة عند استحقاقها من خلال التدفق النقدي العادي الناتج عن مبيعاتها وتحصيل ذمها بالدرجة الأولى، ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى بالدرجة الثانية.

3- الربحية:

الربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضاً أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بمجزتها، لذا نجد أن جهداً كبيراً من الإدارة المالية في المؤسسة يوجه بالدرجة الأولى نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض للدرجة نفسها من المخاطر.²

4- تحقيق الاستثمار الأفضل:

وهو أحد الأهداف المهمة التي تنشدها الإدارة المالية، وذلك نظراً لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية، ويتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة باستخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية

¹ - محمد قاسم الخصاصنة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص ص 18-19.

² - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 24 - 30.

والتي تؤكد على كيفية اختيار الموجودات والانفاق عليها، كما يدخل ضمن هذا الهدف زيادة العائد الاجتماعي إلى أقصى حد وتعميم الفائدة المرجوة على المجتمع ككل.¹

ثالثاً: خصائص الإدارة المالية:

الإدارة المالية جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ومن أهم خصائصها ما يلي:²

- ✓ أنها تتداخل في جميع نشاطات الشركة، فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة لها وجه مالي.
- ✓ أنّ اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة.
- ✓ إنّ بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية، فمثلاً إذا قررت الشركة شراء خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية ومولت شراء هذا الخط أو جزءاً منه بالدين ولم تستطع الوفاء بديونها فإن هذا سيعرض بقاءها واستمراريتها للخطر أو الفناء.
- ✓ إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل تستغرق وقتاً طويلاً مما قد يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر.

رابعاً: أهمية الإدارة المالية:

تتحلى أهمية الإدارة المالية في:³

- ✓ تستخدم الأموال داخل مشروع بالشكل الذي ينسجم مع المؤسسة.
- ✓ تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال سلامة القرارات المالية.
- ✓ تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن إطار الإنتاج والتسويق بأسلوب الوظيفة المالية وكفاءة المديرين الماليين.
- ✓ تعالج موضوعات مالية مستقبلية ومعرفة الأموال المطلوبة لتمويل مختلف الأنشطة.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية ومجالاتها:

إنّ الأمور المالية هي من اختصاص الإدارة المالية، وإنّ أي قرار في المشروع هو قرار مالي، وتبعاً لذلك لا بد من التعرف على وظائف ومجالات الإدارة المالية.

أولاً: وظائف الإدارة المالية:

يمكن إجمال وظائف الإدارة المالية في الوظائف التالية:

¹ - دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 40.

² - زياد رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996، ص 12.

³ - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 8.

1- التخطيط المالي:

يعرف التخطيط بأنه اتخاذ قرار مسبق لما يراد عمله، لذلك فإن الخطة هي طريق مرسوم لفعل يراد القيام به.

والتخطيط المالي هو نوع من أنواع التخطيط يركز على الأموال، فهو يساعد في الإعداد للمستقبل حيث أن تقديرات المبيعات والمصاريف التشغيلية والرأسمالية توجه تفكير المدير المالي نحو المتطلبات المالية في المستقبل، حيث يقوم بتخطيط الاحتياجات المالية للمنشأة سواء كانت هذه الاحتياجات قصيرة المدى أو طويلة المدى.

2- الرقابة المالية:

تتألف وظيفة الرقابة من تقييم أداء المنشأة بمقارنته بالخطط الموضوعة لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيح انحراف الأداء عن الخطط الموضوعة أو تصحيح وتعديل الخطط نفسها ثم متابعة التصحيح للتأكد من تنفيذه.

وعادة تكون الرقابة المالية مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الإشراف على

الحسابات، وفي معظم المشاريع يكون مسؤولاً أمام المدير المالي.¹

3- تحديد هيكل الأصول للمشروع:

ونعني بذلك تحديد طبيعة ومكونات الأصول وتوزيع هيكل الاستثمار بين الأصول قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجل، وتحديد الحجم الأمثل للاستثمار في الأصول المتداولة والثابتة والتي تؤثر نتائجها على مستقبل المشروع، إضافة إلى أهمية متابعة تقادم الأصول الثابتة.

4- تحديد الهيكل المالي للمشروع:

إنّ هدف تحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي للمشروع يكون من خلال دراسة أهمية تشكيل الهيكل المالي وتحديد نسبة الديون وحقوق الملكية في المركز المالي، وتقييم وتحديد كلفة واختيار مصادر التمويل المتاحة، ويعدّ هذا التحديد من أهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي للمشروع.²

¹ - محمد طنبب، محمد عبيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 21 - 22.

² - دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 44 - 45.

ثانيا: مجالات الإدارة المالية:

يمكن تقسيم المالية إلى ثلاثة فروع وهي:¹

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

✓ **إيرادات عادية:** وهي التي تتكرر دوريا في موازنة الدولة، وتشتمل على الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية كالرسوم والرخص.

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

✓ **نفقات جارية:** وهي النفقات الضرورية لسير الجهاز الحكومي وتمكينه من أداء الخدمات.

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

2- المالية الشخصية:

هي دراسة للنشاط 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 مواضيع أخرى 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 إحدى الوظائف الرئيسية للمشروع مثل وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة الأفراد، وغيرها من الوظائف.

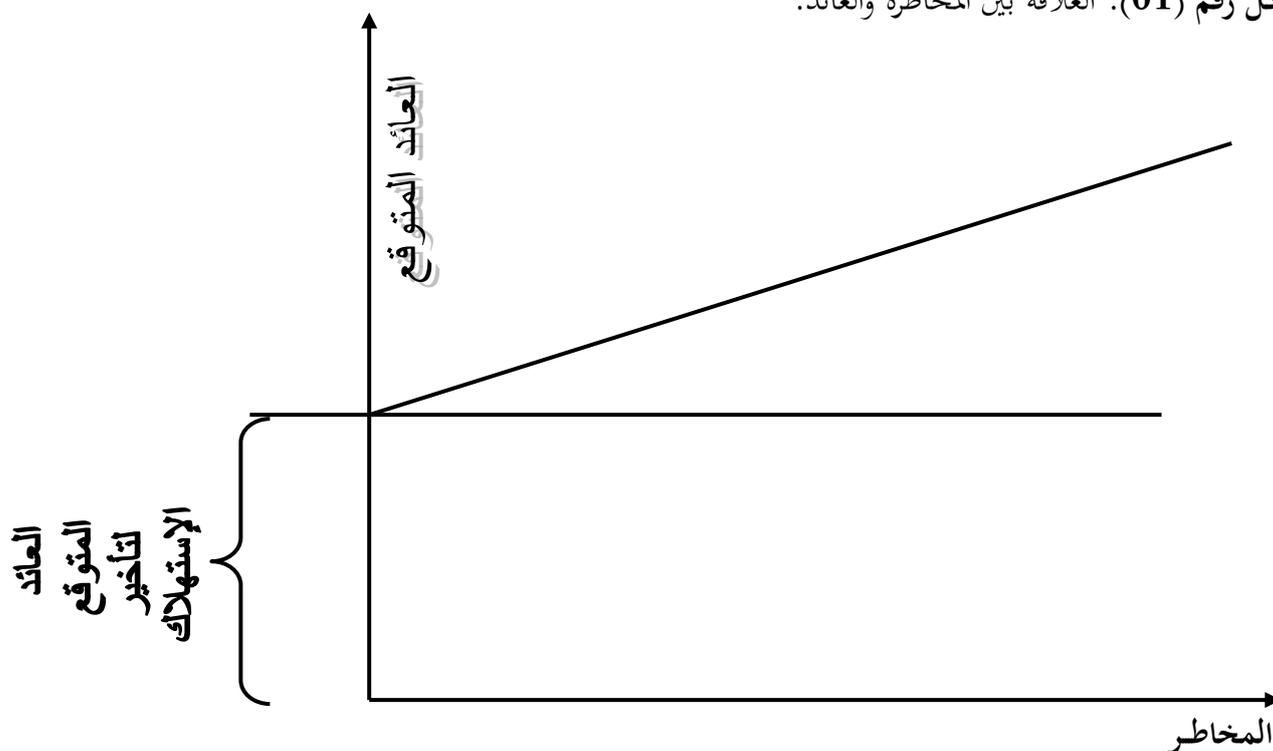
¹ - عدنان تايه العجمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 21 - 22.

المطلب الرابع: مبادئ الإدارة المالية:

يوجد العديد من المبادئ للإدارة المالية والتي تمثل الأساس عند اتخاذ القرارات المالية الفعالة، وعلى الرغم من أن هذه المبادئ لا تتطلب معرفة متعمقة بالتمويل إلا أنه من الضروري تحقيق الفهم الكامل لها من أجل اتخاذ القرارات التمويلية السليمة وسوف نذكرها على النحو التالي:

— ضرورة الموازنة بين المخاطر والعائد حيث لا يجب السعي إلى المبادرة بمخاطر جديدة ما لم يكن هناك عائداً إضافياً متوقعاً، فبدائل الاستثمار تصاحبها مستويات مختلفة من المخاطر والعوائد المحتملة، فقد يختار بعض المستثمرين توجيه أموالهم إلى مجالات استثمار تتسم بارتفاع درجة المخاطر، نظراً لأن هذه النوعية من الاستثمارات تصاحبها مستويات من العائد المتوقع المرتفع ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المخاطر والعائد.

الشكل رقم (01): العلاقة بين المخاطرة والعائد.



المصدر: جمال الدين محمد مرسى، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سبق ذكره، ص 41.

— تكمن العبرة بالتدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية عند قياس الثروة أو القيمة فإن العبرة تكمن في التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية، لأن المدير المالي المحترف يجب أن يهتم بتوقيت الحصول على الأموال وتوقيت إشهارها وتوقيت الحصول على عوائدها، ويجب إدراك حقيقة أن التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية هي التي يتم الحصول بواسطة المنظمة ويمكن إعادة استثمارها، فالأرباح المحاسبية تظهر عند تحقيقها وليس الحصول على الأموال نتيجة لذلك فإن التدفقات النقدية للشركة وأرباحها المحاسبية قد لا يتطابقان.

إنّ التدفق النقدي الداخلى والخارج يتضمن الحصول الفعلي على الأموال أو إنفاقها عندما تصل الأموال إلى يد الشركة أو تخرج من يدها ومنه فإن التدفق هو الذي يعكس بصدق توقيت الحصول على عائد أو دفع التكلفة.¹

— الاعتراف بالقيمة الزمنية للنقود: ويقصد بالقيمة الزمنية للنقود أن قيمة مبلغ معين من النقود تتوقف على توقيت الحصول عليه، فإذا كان أمام المنشأة فرصة الاختيار بين الحصول على مبلغ معين الآن وبين الحصول على نفس المبلغ بعد سنة، فمن المتوقع أن تختار الحصول على ذلك المبلغ الآن وذلك لسببين:²

السبب الأول: أنه يمكنها استثمار ذلك المبلغ من الآن ليعود في نهاية السنة وفي صحبته بعض العوائد.

السبب الثاني: أنها بذلك تحمي نفسها من التعرض للمخاطر إذا ما اختارت البديل الآخر، فلو اختارت المنشأة الحصول على المبلغ بعد سنة فهناك احتمال بحدوث أمور غير متوقعة قد تؤدي إلى عدم حصولها على أي شيء.

المبحث الثاني: مكانة الإدارة المالية في المؤسسة

تحتل الإدارة المالية مكانة عالية في المؤسسة، باعتبارها أحد أهم الإدارات لأنها تهتم بإدارة العامل الأساسي لسيروية نشاط المؤسسة، ولو نظرنا إلى الإدارة المالية نظرة عامة وشاملة، لوجدنا أنها واحدة في جميع المؤسسات ولكن تختلف طرق تنظيمها من مؤسسة إلى أخرى.

المطلب الأول: تنظيم للإدارة المالية:

إنّ الإدارة المالية كوحدة في منظمات الأعمال مثلها كالوحدات الإدارية الأخرى، تمارس عملها من خلال ممارسة الوظائف الإدارية، وأهمها وظيفة التنظيم المتمثلة في تحديد العلاقات والاختصاصات وخطوط السلطة داخل الإدارة المالية نفسها، وهذا يتوقف على عدد العاملين في الإدارة المالية ومستوى كفاءتهم ومركزية أو لا مركزية الأداء والوظائف والأنشطة الفرعية والرئيسية التي تقوم بمزاوتها الإدارة المالية وأقسامها المختلفة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تقسيم العمل داخل الإدارة المالية. ويتم التقسيم العمل كما يلي:³

أولاً: تقسيم العمل على أساس وظيفي:

حيث يتم تقسيم العمل وفقاً للوظائف الفنية التي تقوم بمزاوتها الإدارة المالية، مثل الأعمال المحاسبية المختلفة، وأعمال المراجعة الداخلية، ومحاسبة التكاليف والخزينة، والوظائف ذات العلاقة بالمعارف والضرائب والعملاء ولموردين وتوجد وحدات وأقسام إدارية تتولى القيام بهذه الوظائف وهي:

¹ - جمال الدين محمد مرسي، أحمد عبد الله اللحج، مرجع سبق ذكره، ص 40 - 43.

² - منير هندی إبراهيم، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة السادسة، 2006، ص 10.

³ - عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، اليمن، الطبعة الثانية، 2013، ص 27 - 30.

✓ قسم الحسابات المالية؛

✓ قسم محاسبة التكاليف؛

✓ قسم المراجعة؛

✓ قسم حسابات الضرائب؛

✓ قسم حسابات العملاء؛

✓ قسم الخزينة.

وتقسيم العمل على أساس وظيفي يتميز بتحقيق التخصص وتركيز الخبرات في مجال معين، ويؤدي إلى تحقيق نوع من الرقابة الداخلية، ويمكن من الاستفادة من الآلات والمعدات المساعدة في مجال المحاسبة، ويؤدي إلى تكوين اتجاه ذي نظرة شمولية واحدة لدى العاملين في المنظمة ككل دون التحيز لإدارة أو نشاط معين، كما يساعد على توحيد السياسات المتبعة لإعداد البيانات والتقارير والمعلومات المالية، ويساعد على تفادي الكثير من المشاكل الداخلية في العمل والناجحة عن عدم التنسيق.

والتقسيم الوظيفي لا يخلو من بعض العيوب، فهو لا يتناسب مع المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة نتيجة لاختلاف طبيعة العمل الخاص بكل نشاط قد يتطلب اختلاف أسس المحاسبة وقواعدها بالنسبة لكل نشاط، كما أن وجود وحدة واحدة للحسابات المالية أو حسابات التكاليف لكل الأنشطة قد يتطلب من العاملين في هذه الوحدة الإلمام بطبيعة العمل في كافة الأقسام والفروع الموجودة في المنظمة، وبالرغم من ذلك فإنه لازال هو السائد عمليا في المنظمات المختلفة.

إنّ الوظائف الرئيسية والفرعية التي تقوم بها الإدارة المالية في إطار هذا النوع من التقسيم هي:

✓ إدارة أو قسم الحسابات: وتقوم بإجراءات وإثبات القيود الدفترية المختلفة واستخراج نهاية الأعمال في نهاية فترة معينة (غالبا سنة).

✓ إدارة أو قسم محاسبة التكاليف المختلفة: وخاصة في المشروعات الصناعية، وهو القسم المسؤول عن تحديد مراكز التكلفة المختلفة، وتحديد تكلفة كل وحدة منتجة.

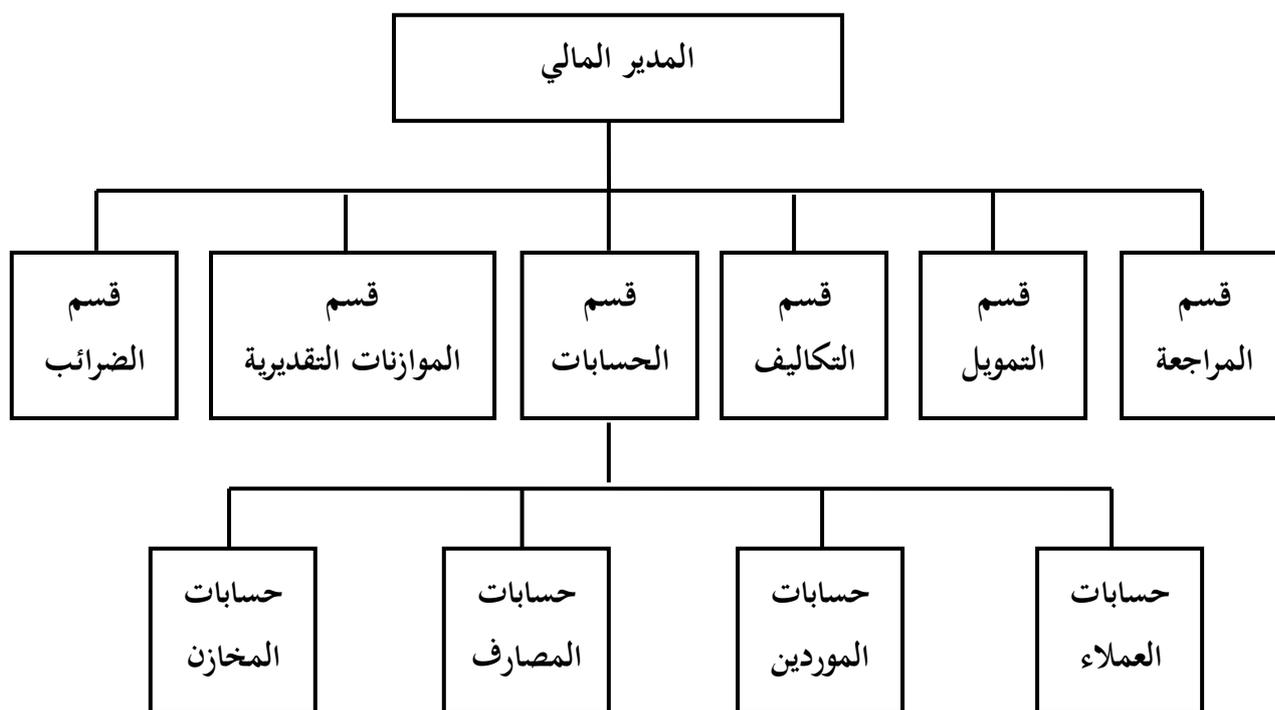
✓ إدارة أو قسم التخطيط المالي: وتقوم بإعداد الخطة المالية للمنظمة ككل بالتعاون مع الإدارات والأقسام الأخرى، وهي المسؤولة عن إعداد الميزانيات التقديرية المختلفة.

✓ إدارة أو قسم الضرائب: وهي تختص بتحديد الضرائب على الأفراد وعلى الأنشطة مثل ضريبة الأجرور والمرتبات، ضريبة الأرباح التجارية والصناعية ... إلخ.

✓ إدارة أو قسم البورصات: وتختص مع بورصات الأوراق المالية وخاصة في حالة إصدار أسهم أو سندات جديدة وكذلك تحليل الوضع الخاص بأسعار أسهم المنظمة في السوق المالية.

✓ إدارة أو قسم المراجعة: وتقوم بمراجعة كل العمليات المالية والإجراءات المختلفة الخاصة بها. والشكل التالي يصور خريطة تنظيمية للإدارة المالية وفقا لتقسيم العمل على أساس وظيفي:

الشكل رقم (02): تقسيم العمل على أساس وظيفي.



المصدر: عبد الله عبد الله السنفي: مرجع سبق ذكره، ص 29.

ثانيا: تقسيم العمل على أساس نوع الأنشطة والخدمات في المنظمة:

حيث يخصص لكل نشاط أو خدمة وحدة مالية مستقلة في منظمة تجارية تزاوّل نشاطها في مجالات مختلفة بحيث تقوم كل وحدة بممارسة وظائفها المالية مثل الحسابات المالية والضرائب.

وهذا النوع من تقسيم العمل له بعض المزايا مثل سهولة معرفة العاملين في الوحدة المالية بنوع النشاط أو الخدمة، والمشاكل المالية التي تواجه هذا النشاط مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءتهم وكفاءة الوحدة المالية، وكذلك سهولة التعاون والتنسيق بين العاملين في الوحدة المالية والعاملين الآخرين في القسم المعين، بما يؤدي إلى تقوية انتمائهم إلى القسم.

ومن عيوب هذا النوع من تقسيم العمل أنه يؤدي إلى زيادة التكاليف والأعباء، لأنه يتطلب عددا كبيرا من الموظفين والأماكن والأدوات، كما أن عدم توفر الكفاءات البشرية بشكل كاف قد يؤدي إلى تكليف شخص

واحد بأكثر من عمل، مما يؤدي إلى تقليل درجة الرقابة الداخلية المطلوب توافرها في العمل وعدم الاستفادة من تخصصات الأفراد وانعدام روح الحياد التي يجب أن يتسم بها العاملون في الإدارة المالية، حيث يصبح الموظف المالي المتواجد في مجال نشاط معين متحيزاً لهذا النشاط ليس ضد الأنشطة الأخرى في المنظمة، وإنما ضد الاعتبارات المالية نتيجة كثرة اتصاله بالنشاط أكثر من اتصاله بالإدارة المركزية.

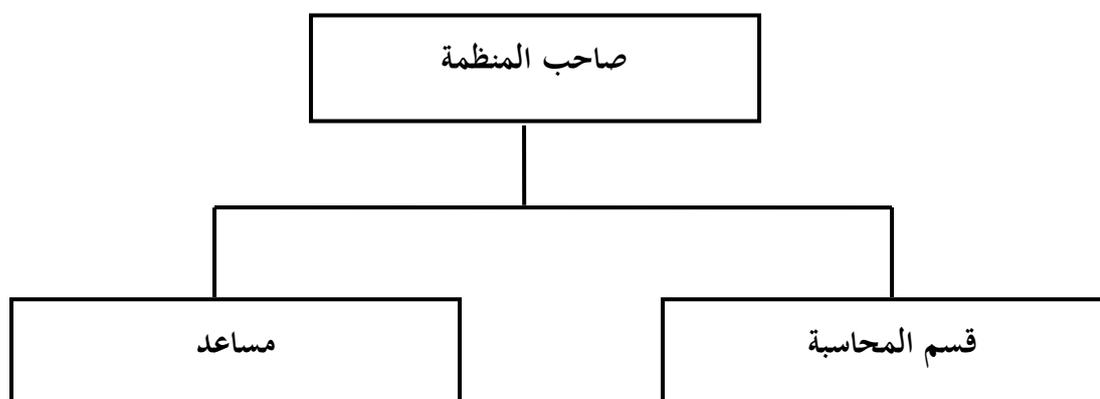
المطلب الثاني: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.

إن الحديث عن موقع الإدارة المالية في المؤسسة ما هو إلا الحديث عن موقع المدير المالي في الهيكل التنظيمي لها، ويختلف حجم وأهمية الإدارة المالية وفقاً لحجم المنظمة.

1- الإدارة المالية في منظمة صغيرة الحجم:

يتم أداء الوظيفة المالية في بعض المنظمات الصغيرة بصفة عامة من خلال قسم المحاسبة، ويعني ذلك أن صاحب المنظمة هو القائم بكل الأعمال ويستعين بمحاسب ينظم له الأعمال المالية بالإضافة إلى مساعد يساعده في تسويق وتوزيع المنتجات ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): الإدارة المالية في منظمة صغيرة الحجم.

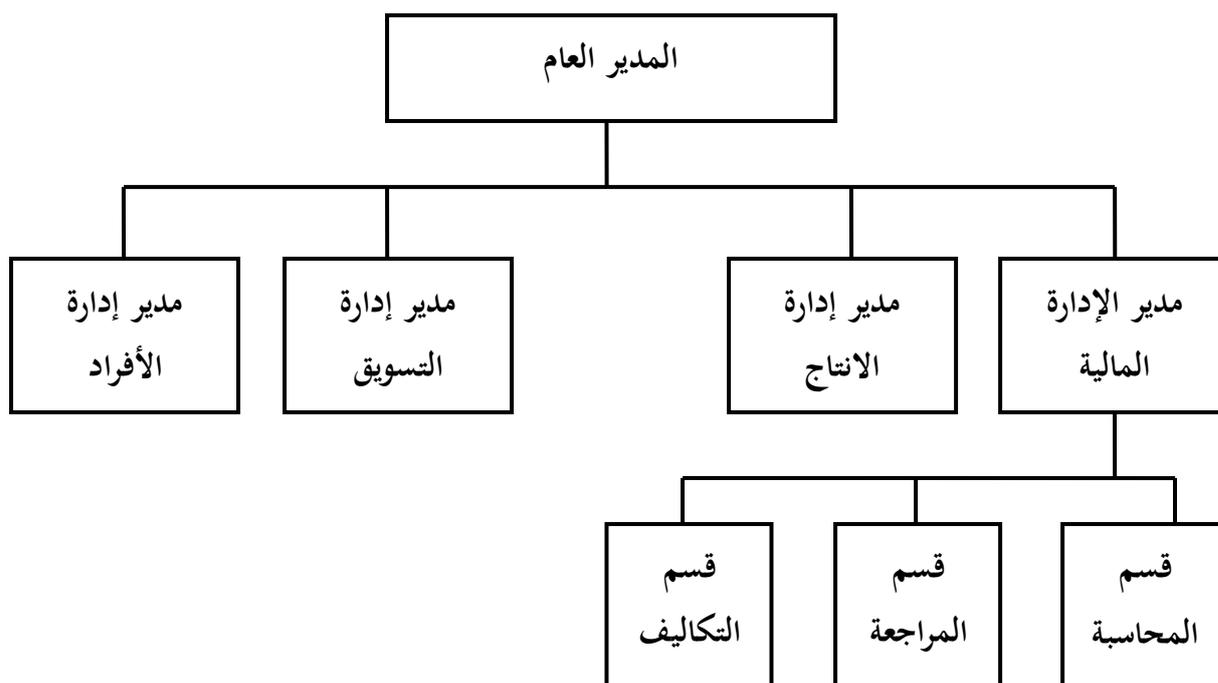


المصدر: طاهر مرسي عطية، منى محمد إبراهيم البطل، الإدارة المالية والاستثمار - المفاهيم - الأسس، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، الطبعة الثانية، 2005، ص 22.

2- الإدارة المالية في منظمة متوسطة الحجم:

يتم أداء الوظيفة المالية في منظمات الأشخاص، التوصية والتضامن، من خلال إدارة مالية، قد يديرها أحد المتضامين وترتبط مباشرة برئيس المنظمة ويتضح ذلك من خلال الشكل الذي يوضح الأنشطة الرئيسية بالمنظمة والتابعة مباشرة للمدير العام.¹

الشكل رقم (04): الإدارة المالية في منظمة متوسطة الحجم.



المصدر: طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

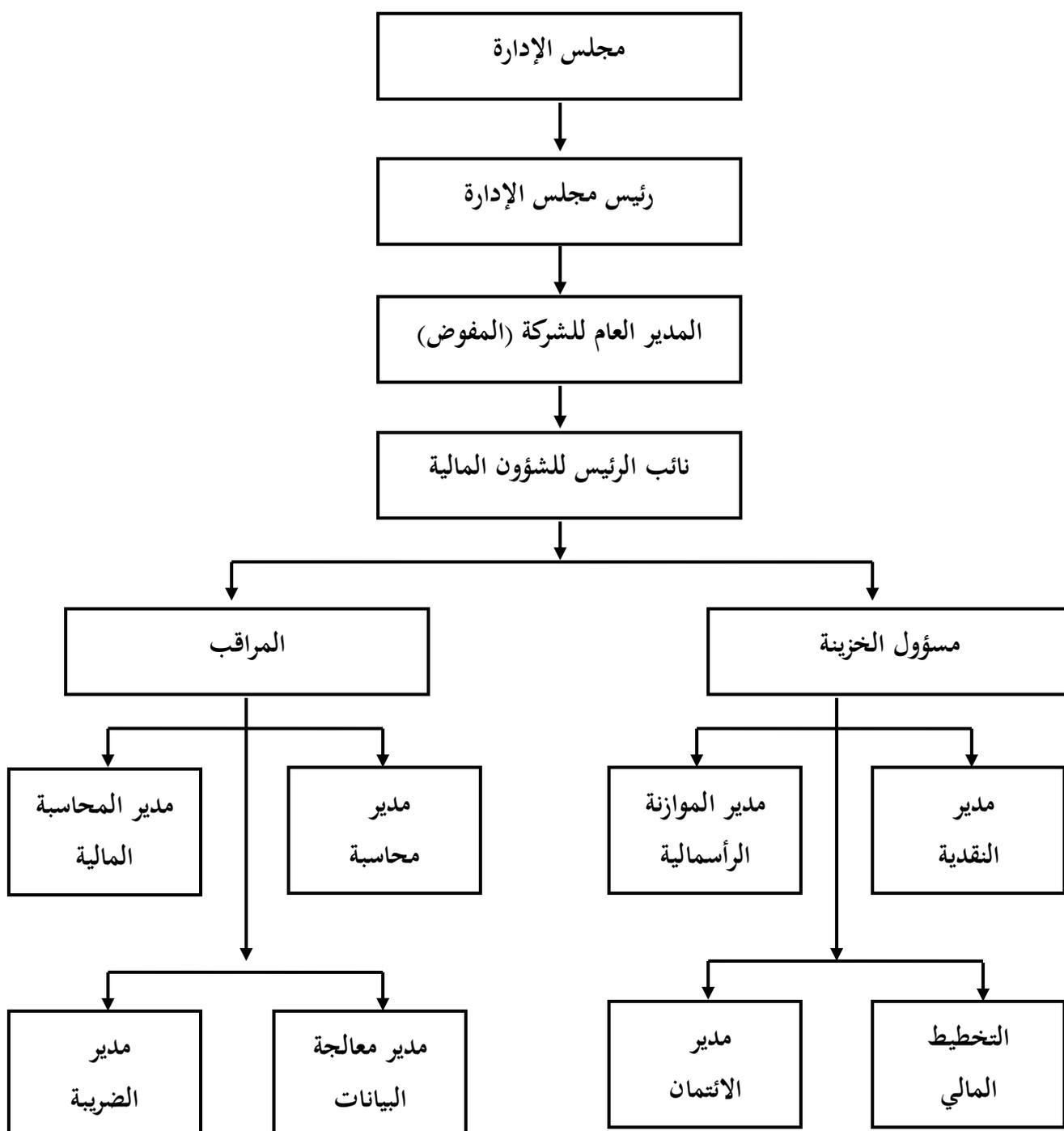
3- الإدارة المالية في منظمة كبيرة الحجم:

عند تصميم الهيكل التنظيمي لأي مشروع نجده يتأثر بعوامل متعددة أهمها حجم المشروع والشكل القانوني له، وتنوع الأنشطة المالية ومدى تعقيد وظائفها ودورها في اتخاذ القرارات، وعلى العموم أصبح المسؤول المالي للمشروع يشغل منصب نائب رئيس مجلس الإدارة للشؤون المالية، والشكل الموالي يبين لنا موقع الإدارة المالية والأقسام المرتبطة بها ضمن الهيكل التنظيمي لمشروع كبير الحجم.²

¹ طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 22 - 23.

² دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 30.

الشكل رقم (05): الإدارة المالية في منظمة كبيرة الحجم.



المصدر: دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

مما سبق نرى أنه لا يوجد نمط واحد لموقع وظيفة مدير الهيكل التنظيمي إلا أنه ومهما تعددت الأنماط والأشكال فإن هذا الموقع يبقى قريبا من القمة، وهذا نظرا لأهمية القرارات المالية في حياة المؤسسة والوظائف الهامة التي يقوم بها المدير المالي ويكون مسؤولا عنها.

المطلب الثالث: المدير المالي

تعتبر الإدارة المالية وظيفة مهمة في المؤسسة يقوم على إدارتها المدير المالي الذي يعتبر من كبار الإداريين في المؤسسة، فهو يشارك في اتخاذ القرارات لأن له سلطات ووظائف ويسعى دائما إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

أولا: تعريف المدير المالي:

التعريف الأول: هو المسؤول الإداري الأول عن النشاط المالي في مشروعه وأحد المهمين في الإدارة العليا، وبحكم وظيفته تقع عليه مسؤولية إدارة الدائرة المالية ببعديها الفني والإداري، ففي البعد الإداري أو الوظيفة الإدارية يقوم المدير المالي بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنمية كفاءات توجيه ورقابة كبقية مدراء الدوائر الأخرى، أما في الجانب الفني يكون دوره مميّزا في رسم أساسيات المالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المالية المؤثرة على جوانب المشروع بكامله.¹

التعريف الثاني: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام وهو المخطط والمراقب وله السلطة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.²

من التعريفين السابقين نستطيع القول أن المدير المالي هو أي فرد تستند إليه مهام اتخاذ القرارات أو الإشراف على تنفيذ القرارات المالية.

ثانيا: أهدافه:

يسعى المدير المالي إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالتالي:³

1- تعظيم الربح: لتحقيق هدف تعظيم الربح يقوم المدير المالي باتخاذ القرارات التي من المتوقع أن تحقق الأرباح وعند تحليل البدائل المتاحة فإن المدير يختار البديل الذي من المتوقع أن ينتج عنه أكبر عائد مالي، ويتم حساب معدل العائد على السهم بقسمة العائد المتحقق خلال العام مقسوما على عدد الأسهم.

¹ - سليمان أبو صباح، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة التاسعة، 2008، ص 85.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير (أساسيات ووظائف وتقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 - 2006، ص 85.

³ - عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، ص 13.

2- التوقيت: طالما أن المنظمة تحصل على عوائد تحققها وتستلمها، فإن استلام العوائد يفضل أن تكون حالا بدلا من تلك العوائد المرحلة، فالأموال المحقوقة من العوائد يفضل أن تستلم في فترة مبكرة حيث أن قيمتها تكون أكبر من قيمة الأموال التي يتم استلامها لاحقا.

3- التدفقات النقدية: ليس من الضروري أن الأرباح تحقق تدفقات نقدية لحملة الأسهم، ويحصل الملاك على تدفقات نقدية إما ببيع أسهم بقيمة أكبر أو من الحصص التي يتم دفعها لهم، وأكبر قيمة للعائد على السهم لا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة سوف يقومون بتوزيع حصص أكبر، ومعدل العائد على السهم ليس من الضروري أن يترجم إلى زيادة في قيمة الأسهم ففي بعض الأحيان قد تحقق المنظمة زيادة في قيمة معدل العائد على السهم ولكن عندما تزيد الأرباح يكون ذلك مصطحبا بالزيادة في التدفقات النقدية وبالتالي فإن قيمة السهم سوف تزيد.

ثالثا: سلطاته وصلاحياته:

- ✓ تتمثل سلطات وصلاحيات المدير المالي فيما يلي:¹
- ✓ تقييم البدائل المختلفة للاستثمارات لاختيار أفضل.
- ✓ تقدير الأموال المطلوبة للاستثمار.
- ✓ إنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.
- ✓ تنسيق العلاقة مع الأسواق و متصدري الاستثمار.
- ✓ المفاضلة بين مصادر التمويل طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- ✓ تحديد كلفة مصدر من مصادر التمويل.
- ✓ تحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المنشأة.
- ✓ اتخاذ الإجراءات المناسبة لإصدار الأسهم أو السندات وتأثيرها على قيمته السهم في السوق.
- ✓ إدارة رأس المال العامل من خلال رسم سياسات الاستثمار في الأصول المتداولة وسياسات تمويلها.
- ✓ الإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها.
- ✓ دراسة وتحليل وتفسير النتائج المالية لاستفادة الإدارة منها في التعرف على النواحي الإيجابية والسلبية في أنشطة الأقسام والدوائر أي تحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية.

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

- ✓ الإشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع حسب الحاجة شهريا أو سنويا.
 - ✓ مواجهة مشكلات خاصة كالاندماج مع مؤسسة أخرى أو التصفية أو إعادة التنظيم.
 - ✓ الصلاحيات التي يتمتع بها المدير المالي يمكن تحديدها على شكل سلطات، السلطة التنفيذية وبممارستها على العاملين في دائرته.
 - ✓ السلطة الوظيفية يمارسها على العاملين في الدوائر الأخرى بالمؤسسة، إلا أنهم يقومون بمهام لها علاقة بالوظيفة المالية
 - ✓ السلطة الاستشارية وهي السلطة التي تقدم النصح والمشورة للمستويات التنظيمية المختلفة للمؤسسة فيما يتعلق بالجوانب المالية.
- إنّ المدير المالي الفعال هو الذي يتمتع بسلطات وصلاحيات تمكنه من تسييره الحسن للمؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة، لأنه هو الذي يساهم في عملية الوصول إلى القرارات السليمة في كل ما يتعلق بالمؤسسة.
- رابعا: وظائفه:

للمدير المالي العديد من الوظائف وهي:¹

1- التحليل والتخطيط المالي: وذلك من حيث:

- ✓ تحليل البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها في تقييم النواحي المالية والتشغيلية للشركة.
 - ✓ إعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص الشركة في المستقبل.
- ### 2- إدارة هيكل أصول الشركة: من حيث:
- ✓ تحديد حجم الاستثمار في كل من الأصول المتداولة قصيرة الأجل والأصول الثابتة طويلة الأجل.
 - ✓ المحافظة على كل عنصر من عناصر الأصول المتداولة مثل النقدية، الأوراق المالية قصيرة الأجل، المدينون والمخزون.

3- إدارة الهيكل المالي للشركة: من حيث:

- ✓ تحديد المزيج الأكثر ملاءمة من التمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل.
- ✓ تحديد مصدر التمويل، أي هل يتم الاعتماد في الحصول على الأموال من مصادر الدين أم الملكية.
- ✓ التنسيق لمجلس الإدارة من أجل قرارات توزيع الأرباح.

¹ - فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص ص 8 - 9.

✓ التنسيق مع الإدارات الأخرى في الشركة للقيام بالعمل بشكل فعال فجميع القرارات داخل إدارات الشركة لها تأثير مالي.

✓ التداخل مع الأسواق المالية والنقدية فكل مدير مالي لا بد له أن يتعامل مع الأسواق المالية والنقدية، وكل شركة تؤثر وتتأثر بالأسواق المالية والنقدية بشكل عام، حيث يتم الحصول على الأموال من السوق المالية والنقدي كما يتم التعامل مع المستثمرين الحاليين والمتوقعين من خلال التعامل في أسهم الشركة في السوق المالية.

خامسا: قرارات المدير المالي:

يعتبر اتخاذ القرار من الأمور الصعبة التي تواجه المدير المالي ويتعلق ذلك بالتفكير والتخطيط الجيد لكل ما يتعلق بالمنشأة وفيما يلي سوف نتعرف على أهم القرارات التي يتخذها المدير المالي:

هناك ثلاثة قرارات هامة يتخذها المدير المالي وهذه القرارات متعلقة بعمليات المنشأة الداخلية (بيئة داخلية) ولكنها ترتبط بالبيئة الخارجية للمدير المالي، هذه القرارات هي:¹

1-قرارات الاستثمار: وهي القرارات الخاصة بحجم الاستثمار، وفي أي نوع من الأصول هذه القرارات تحدد حجم وتكوين هيكل أو محفظة أصول المنشأة.

2-قرارات التمويل: وهي القرارات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للاستثمار وهي هيكل رأس المال ومصادر التمويل.

3-قرارات توزيع الأرباح: وهي القرارات الخاصة بتوزيع الأرباح لحملة الأسهم.

نلاحظ من هذه القرارات أن لها ارتباط بالميزانية العمومية للمنشأة.

فالقرارات الاستثمارية على جانب الأصول أي استخدامات التمويل، أما نوع من الأصول وفي مجملها تشكل محطة استثمار للمنشأة وهذه الاستثمارات يمكن أن تكون في السوق المالية، أما قرارات التمويل فهي تتعلق بالشق الثاني من الميزانية العمومية أي الخصوم ورأس المال، إذ تتوفر مصادر التمويل المناسبة بتوفير الاحتياجات المالية للمنشأة و التي قد تكون مصادر خارجية أو مصادر داخلية، أما القرار الأخير هو توزيع الأرباح وهو يمثل أيضا جانب الخصوم ورأس المال إذ يتخذ قرار بشأن توزيع الأرباح للمساهمين أو عدم توزيعه لإضافته لأرأس المال في الشكل أرباح محتجزة.

¹ - عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 21.

المبحث الثالث: بيئة الإدارة المالية

إنّ الإدارة المالية في منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ بل تعمل في ظل بيئة تتأثر بها وتتأثر فيها وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجمل العوامل المؤثرة على أداء الإدارة المالية.

المطلب الأول: البيئة الداخلية.

الإدارة المالية ليست لوحدها تمارس وظائف إدارية، وإنما هناك نظم أخرى تتأثر بها الإدارة المالية، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى علاقة الإدارة المالية مع الأنظمة الأخرى:

1- علاقة الإدارة المالية بنظام الإنتاج والعمليات:

هناك علاقة بين نظام الإنتاج والعمليات وأداء الوظيفة المالية، إذ أن معظم قرارات المنظمات الإنتاجية والخدمية ذات أثر مالي، وأن سوء أداء نظام الإنتاج والعمليات يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارة المالية وبالعكس فإن تحسن نظام الإنتاج والعمليات وزيادة الإنتاج من السلع والخدمات يؤثر بشكل إيجابي على الوظيفة المالية، الإدارة المالية هي المسؤولة بالتنسيق مع إدارة الإنتاج والعمليات عن طريق تحديد سعر بيع المنتجات وتحديد هامش الربح وإعداد الموازنات التقديرية وتحديد تكاليف الإنتاج.

2- علاقة الإدارة المالية بنظام الموارد البشرية:

هناك علاقة وثيقة بين الإدارة المالية ونظام الموارد البشرية في المنظمة، إذ أن العنصر البشري هو المورد الأساسي لمنظمات الأعمال لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها بما يتمتع به من خبرة ومهارة في مختلف التخصصات من الإداريين والعمال، وبالتالي فإن المنظمة في حاجة إلى الأموال من أجل اختيار هذه العناصر وتدريبها بما يؤدي إلى تحسين الانتاج من السلع والخدمات وتوزيعها وزيادة المبيعات منها، وهذا لا يتم إلا من خلال العنصر البشري المؤهل والمدرب مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات من الأموال وزيادة الأرباح الذي هو من مسؤولية الإدارة المالية.¹

3- علاقة الإدارة المالية بنظام التسويق:

التسويق له صلة وثيقة بالإدارة المالية، إذ تقوم الإدارة المالية بتحديد مبالغ التمويل اللازمة لقسم التسويق والمساهمة في وضع الخطط التسويقية الملائمة للمشروع في ضوء مفاهيم الكلفة والعائد والمقارنة بين كلفة الحملات الإعلانية وطريقة البيع لأجل كأسلوب لتصريف البضاعة، أي أن إنتاج أي سلعة جديدة يتطلب تخصيص مبالغ كبيرة مسبقاً لإنتاجها وترويجها في الأسواق خاصة في المراحل الأولى للإنتاج.²

¹ - عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 32 - 33.

² - دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

4- علاقة الإدارة المالية بنظام الشراء والتخزين:

تحتاج المنظمات إلى المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة وغيرها من المستلزمات الإنتاجية والخدمية من أجل إنتاج السلع والخدمات، وتقوم إدارة المشتريات والمخازن بتوفير هذه المواد والمستلزمات وفقا لأسس علمية والمحافظة عليها، ولا يمكن للمنظمة توفير هذه المواد والمستلزمات إلا بتوفير الأموال اللازمة لذلك والتي تكون الإدارة المالية مسؤولة عنها، وكلما قامت إدارة المشتريات والمخازن بأداء وظيفتها بكفاءة وفعالية فإن هذا يؤدي إلى تحسن في العملية الإنتاجية وزيادة المبيعات وزيادة الإيرادات وبالتالي زيادة الأرباح، وهذا يعكس العلاقة ذات التأثير المتبادل بين إدارة المشتريات والمخازن والإدارة المالية.

كما أن الإدارة المالية تتأثر في أدائها بأداء الأنظمة الأخرى في المنظمة مثل نظام البحث والتطوير وتصميم المنتجات ونظام الجودة وغيرها من الأنظمة التي تتأثر بها الإدارة المالية.¹

المطلب الثاني: البيئة الخارجية.

البيئة التي تتأثر بها الإدارة المالية عديدة منها ما هو سياسي ومنها ما هو اقتصادي بالإضافة إلى المتغيرات الاجتماعية، وستتطرق في هذا المطلب إلى تأثير البيئة الخارجية على الإدارة المالية:²

1- تقلب أسعار الفائدة وصرف العملات الأجنبية:

إنّ عدم استقرار أسعار الفائدة له تأثير كبير على أداء الإدارة المالية وقراراتها وخاصة عندما تكون تقلباتها مرتفعة وخلال فترة قصيرة، حيث يؤدي ذلك إلى حركة تنقل الأموال سعياً وراء الفائدة الأعلى الأمر الذي يؤثر تأثيراً كبيراً على مصادر التمويل قصيرة الأجل وهذا يؤثر في أداء المدير المالي ويربكه وخاصة عند اضطراره إلى الدخول في اتفاقيات.

كما أن تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية يؤثر تأثيراً كبيراً على أداء منظمات الأعمال وإدارتها المالية التي تتطلب أعمالهم القيام بعملية استيراد وتصدير المواد والسلع التي تتعامل بها، الأمر الذي يزيد من حدة المخاطر التي تتعرض لها هذه المنظمات وإدارتها المالية من جراء هذه التقلبات.

2- المنظمات المالية:

تمثل منظمات الأعمال المالية أهم أجزاء البيئة الاقتصادية التي تعمل من خلالها الإدارة المالية في منظمات الأعمال وتمثل في الأسواق المالية والمنظمات المالية الأخرى، حيث هناك علاقة بين الأسواق المالية والإدارة

¹ - عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - نفس المرجع، ص ص 37-44.

المالية، حيث يقوم المدير المالي بتمويل الأنشطة في المنظمة من مصادر مالية متعددة مثل القروض وبيع الأسهم والسندات وتكون الأسواق المالية من مجموعتين:

أ-مجموعة الأسواق الأولية: وهي التي تباع فيها الإصدارات الجديدة من أسهم المنظمات المختلفة وسنداها لأول مرة.

ب-مجموعة الأسواق الثانوية: وهي سوق لتداول الأسهم والسندات وتكون منظمة أو غير منظمة حسب شروط العضوية والعمولات وغيرها.

أما المنظمات المالية الأخرى التي تعمل من خلالها الإدارة المالية والتي تمثل أحد مكوناتها الاقتصادية نذكرها فيما يلي:

✓ البنوك التجارية: وهي تقوم بدور الوساطة المالية من خلال قبول الودائع من الأفراد والمنظمات التي لديها فائض من الأموال ومنحها لأطراف أخرى تكون بحاجة لهذه الأموال على شكل قروض قصيرة الأجل في غالب الأحيان.

✓ منظمات الادخار والإقراض: وهي تستلم مدخرات المودعين وتستثمرها على شكل قروض طويلة الأجل وتمنح للأفراد والمنظمات الأخرى.

✓ المتعاملون بالاستثمار والسماسة: هم المتعاملون في الاستثمار بشؤون الأوراق المالية لحسابهم وبيعونها لمشتريين آخرين.

وكل هذه المنظمات المالية تقوم بدور الوساطة المالية من خلال عملية جذب المدخرات من الأفراد والوحدات الاقتصادية التي لديها فائض، ومنحها للأفراد والوحدات الاقتصادية التي لديها عجز في الأموال ويترتب على المديرين الماليين مسؤوليات مهمة في عملية الوساطة المالية لأنهم جزءاً من العملية التي توزع من خلالها الأموال إلى الاستخدامات الأكثر فعالية وإنتاجية، وبالتالي فإنهم يستخدمون الأسواق المالية والوساطة المالية من أجل الحصول على الأموال من مصادر خارجية واستخدامها بطرق ذات فاعلية وكفاءة عالية.

3-العملاء:

تقوم منظمات الأعمال ببيع منتجاتها من السلع والخدمات للعملاء في سوق السلع والخدمات، وبالتالي تحصل على إيراداتها من عملية البيع أو من سوق السلع والخدمات أي أن الطلب على السلع والخدمات ينشأ من هذه السوق وإن حجم المبيعات وأسعارها يعتمد على بنية السوق وعلى درجة المنافسة، فإذا كانت المنظمة تعمل في مجال تتميز بالمنافسة الكاملة أي أن هناك عدداً كبيراً من المنتجين فهذا يعني أن المنظمة تستطيع أن تبيع كل ما

تنتجه بالسعر السائد في السوق ولكنها لا تستطيع التأثير عليه، أما إذا كانت المنظمة تعمل في سوق تتميز بالاحتكار أي أن هناك عددا قليلا من المنتجين فيكون لدى إدارة المنظمة حرية أكبر في تحديد سعر بيع المنتج من السلع والخدمات وكمية المبيعات وتزداد مقدرتها على التحكم بسعر البيع والكمية المعروضة.

4-الموردون:

تحصل منظمات الأعمال على عوامل الإنتاج التي تستخدمها لإنتاج السلع والخدمات من الموردين في الأسواق، وتتأثر أسعار عوامل الإنتاج وتكاليف الإنتاج في المنظمة بالشروط والأوضاع السائدة في الأسواق فعرض عوامل الإنتاج وأسعارها تحددها درجة المنافسة السائدة في السوق، فإذا كانت المنافسة كاملة فإن المنظمة المشتري تستفيد من وفرة المادة وتعدد مصادرها وانخفاض سعرها، أما إذا كانت بنية السوق تتميز بدرجة عالية من الاحتكار فإن المنظمة ستكون تحت رحمة منتج واحد أو عدد قليل من المنتجين الذين يتحكمون بعرض المادة وأسعارها.

5-البيئة الضريبية:

تعرف الضريبة بأنها اقتطاع نقدي جبيري نهائي، يتحمله المكلف ويقوم بدفعه دون مقابل حسب مقدرته على الدفع مساهمة منه في النفقات العامة للدولة.¹

وللنظام الضريبي والبيئة الضريبية تأثيرها الكبير على الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال وأدائها، إضافة إلى تأثيرها الواضح على أداء الإدارة المالية وعلى قراراتها وتعتبر ضريبة الدخل أحد العوامل المؤثرة على القرارات المالية المهمة وبالتالي على أسهم الشركة في السوق ويتمثل ذلك فيم يلي:

- إن الحكومة تمتص جزءا من سيولة الشركة جباية الضريبة، ويتوقف ذلك على حجم أرباح الشركة وعلى شكلها القانوني وعلى مجال عملها وينتج عن ذلك تأثير سلبي على صافي الربح لكون الضريبة تقتطع منه.

6-التضخم والركود الاقتصادي:

يقصد بالتضخم أنه الارتفاع العام والمستمر في معدلات الأسعار أو أنه نقود كثيرة تطارد سلع وخدمات قليلة.²

¹ - محمد طنبب، محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² - عدنان نايب النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ومنذ مطلع السبعينات بعد القفزة النقضية تعاضم أثر التضخم في اتخاذ القرارات المالية، وأصبح عاملا مهما في وضع السياسة المالية للمنشأة، وله آثارا عديدة على الإدارة المالية منها:¹

- ✓ الصعوبات التي تواجه الإدارة المالية في مجال التخطيط المستند إلى تقدير الإيرادات والمصروفات.
- ✓ زيادة الطلب على رأس المال بسبب ارتفاع أسعار الموجودات الثابتة والمخزون وضرورة استبدالها بأسعار أعلى.
- ✓ انخفاض أسعار السندات إذ يتوجه المستثمرون نحو الفرص المالية قصيرة الأجل.
- ✓ الصعوبات والمشكلات المحاسبية الناشئة عن إعداد الكشوفات المالية ومعالجة تضخم الأرباح بسبب تزايد أسعار المخزون والموجودات الثابتة.

المطلب الثالث: المعلومات والبيانات المالية:

المعلومات والبيانات المالية هي الأساس الذي يعتمد عليه في عملية التخطيط والتحليل المالي وتقييم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما أنها تساعد الإدارة المالية على اتخاذ القرارات المالية فوجود المعلومات والبيانات وحده لا يكفي، وإنما يتطلب الأمر القيام بتحليل هذه البيانات والمعلومات بغرض إيجاد علاقات مختلفة تعطي مؤشرات ودلالات معنية تفيد عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

وستنطلق في هذا المطلب إلى توضيح الأطراف المهتمة بالبيانات والمعلومات المالية وأهم مصادرها.

أولا: الأطراف المهتمة بالبيانات والمعلومات المالية:

تعدد الأطراف المهتمة بالبيانات والمعلومات المالية سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة كما يلي:²

المهتمون بالبيانات والمعلومات المالية بصورة مباشرة والمتمثلة في:

1-المستثمرون: وهم أصحاب المصلحة الرئيسية بصفتهم حملته أسهم المنظمة في معرفة المعلومات والبيانات بهدف التعرف على مستوى أداء المنظمة بشكل دوري، ولهذا فإن على إدارة المنظمة موافاتهم بالتقارير المالية بصفة دورية.

2-المديرون: فالمديرون هم المسؤولون عن أداء المنظمة وتسيير شؤونها وهم صانعو القرارات الإدارية والمالية ومتخذوها، لذلك فهم يحتاجون إلى المعلومات والبيانات المختلفة في أنشطة المنظمة المختلفة وذلك بهدف عرض

¹ - جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة-مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، جامعة الكوفة، 2014، ص 36.

² - عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46 - 47.

نتائج أعمال المنظمة على المستثمرين كدليل على حسب كفاءتهم في أداء وظائفهم وتقييم أداء الوحدات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى استخدام تلك البيانات والمعلومات بمسؤوليات التخطيط والتحليل المالي بكفاءة وفاعلية.

3-الدائنون: سواء طويلو الأجل أو قصيرو الأجل، فالدائنون طويلو الأجل هم الذين يقترضون المشروع قروضا طويلة الأجل تسدد بعد سنوات وينحصر اهتمامهم سلامة أصل القرض وسداد الفوائد السنوية.

أما الدائنون قصيرو الأجل هم أصحاب الديون التي يجب أن تسدد خلال فترة السنة وهم يهتمون بمعرفة قدرة المنظمة على سداد التزاماتها في مواعيدها.

4-العملاء: وهم يهتمون بالمعلومات والبيانات المالية بغرض التأكد من مركزه المالي ومدى قدرته على الوفاء بالتزاماته.

بالإضافة إلى الأطراف المعنية بالمعلومات والبيانات المالية بصورة مباشرة فهناك أطراف أخرى تهتم بذلك بصورة غير مباشرة مثل المحللين الماليين، والجمعيات، والغرف التجارية والصناعية.

ثانيا: مصادر المعلومات والبيانات المالية:

يمكن أن تنحصر مصادر المعلومات والبيانات المالية الصادرة عن المنظمة في مصدرين رئيسيين هما:¹

1-النظام المحاسبي: يقوم النظام المحاسبي بدور كبير في توفير مثل هذه المعلومات والبيانات، فهو يقوم بتسجيل وحفظ كل الوقائع المالية التي تتم في المنظمة وإيصالها إلى الأطراف المعنية بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المنظمة.

2-التقارير السنوية: تحظى التقارير السنوية باهتمام كبير من قبل الأطراف المعنية بالمعلومات والبيانات المالية والهدف الرئيسي من إصدارها هو اطلاع الأطراف المعنية على نتائج عمليات المنظمة ووضعها المالي، وتصدر في تاريخ محدد في الأغلب في بداية شهر يناير من كل عام، وهي تتضمن بشكل أساسي رأي الإدارة بالعمليات التي تمت خلال السنة المالية والخطط المستقبلية والقوائم المالية.

وبشكل عام فإن التقارير السنوية تركز على نوعين من البيانات هما:

أ-البيان الكتابي: وغالبا ما يظهر على شكل خطاب من رئيس مجلس الإدارة موجه للمساهمين، يشرح فيه نتائج عمل المنظمة خلال السنة المنتهية.

ب-البيان الكمي: والمتمثل بالقوائم المالية الأساسية، قائمة الدخل، قائمة المركز المالي، قائمة التدفقات النقدية، قائمة الأرباح المحتجزة كما يلي:

¹ - عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 47 - 48.

- ✓ قائمة الدخل: وهي تبحث في العوامل المؤثرة في صافي الربح بعد الضريبة حيث توضح كل العوامل التي تخفض الإيرادات من تكاليف أو سياسة ضريبية.¹
- ✓ قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية): وهي تبين المركز المالي لمنشأة معينة في لحظة زمنية معينة ونعني بذلك أن الميزانية العمومية هي قائمة مالية تبين قيمة الأصول والخصوم وحقوق الملكية لهذه المنشأة.²
- ✓ قائمة التدفقات النقدية: هذه القائمة توضح التدفقات النقدية، أي النقد الذي تم تدفقه إلى المؤسسة أو إلى خارج المؤسسة، وقدرة الشركة على إدارة التدفقات النقدية هي أمر هام يؤثر في مستقبل الشركة ولذلك كانت هذه القائمة وسيلة لتوضيح هذا الأمر، وهذه القائمة تتكون من مجموع الزيادة والنقص التي حدثت في النقدية نتيجة لما قامت به الشركة من بيع وشراء وسداد ديون واقتراض.³
- ✓ قائمة الأرباح المحتجزة: هي قائمة توضح الأرباح التي ترغب الشركة في احتجازها في نهاية العام وعدم توزيعها كفوائد على المساهمين لإعادة استثمارها في مشاريع جديدة من شأنها إضافة قيمة إيجابية للشركة.⁴

¹ - عبد الله إبراهيم نزال، الإدارة المالية العامة والمالية الدولية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 31.

² - فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2011، ص 27.

³ - محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 186.

⁴ - عهود عبد الحفيظ الخصاونة، مبادئ الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 60.

خلاصة:

إنّ الإدارة المالية إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها أداء أي منظمة من منظمات الأعمال، حيث أن أهميتها الكبيرة جعلتها من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وأصبحت تحتل مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي الإداري، لقد تعرضنا من خلال دراستنا للفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية للإدارة المالية، ففيه تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة وتستخدم التخطيط، التنظيم، الرقابة وتوزيع الأموال والمسؤوليات فالواقع يؤكد ذلك. حيث أنها توفر السيولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها لتحقيق الربحية للمؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس وهذا لا يتم إلا بعد القيام بالعديد من الوظائف، والتي تكون من مسؤوليات المدير المالي الذي يسعى دائما إلى الموازنة بين السيولة والربحية والموازنة أيضا بين العائد والمخاطر ويعتمد في ذلك على المعلومات والبيانات بشكل كبير وكل هذا في ظل المتغيرات البيئية التي تؤثر على أداء الإدارة المالية وعلى أداء المؤسسة ككل.

الفصل الثاني : دور

الإدارة المالية في

تعزيز مكانة

المؤسسة

تمهيد:

إن دور وأهمية الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية جعلها من أهم الوظائف الرئيسية داخل المؤسسة، حيث يتمثل الواجب الأول للإدارة المالية في تقدير الاحتياجات المالية والبحث عن مصادر التمويل، فمسألة التمويل تعتبر من أعقد المسائل التي تواجه المدير المالي في المؤسسة، إذ تقع على عاتقه مسؤولية تدبير الأموال لتمويل مختلف الأنشطة، وقبل اتخاذ قرار التمويل يسعى إلى التفكير في وسائل التمويل المناسبة واللازمة لمباشرة نشاطها وتغطية الاحتياجات من الأموال، والتأكد كذلك من أن الموارد المالية المتحصل عليها قد وجهت لأفضل استخدام اقتصادي، مع مراعاة تكلفة كل نوع من هذه الأموال وكل هذا يدخل ضمن إطار تقييم أداء المؤسسة، والذي يركز على مدى مساهمة كل نوع في تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والتحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة التي تسعى إليها المؤسسة، ولهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء والأداء المالي.

المبحث الثاني: دور الإدارة المالية في المؤسسة.

المبحث الثالث: التحليل المالي كأداة للإدارة المالية.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء:

يعتبر الأداء المجال الذي يتركز عليه مختلف الممارسين الإداريين لتحديد كيفية تكييف المؤسسة الداخلية، حتى تنسجم بشكل جيد مع مميزات المحيط الاقتصادي الخارجي، حيث تسمح عملية تقييمه بتشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة البيئة الخارجية، إلى جانب ذلك يعتبر الأداء المالي العنصر الأهم بالنسبة للمؤسسة لكونه المجال الذي يعكس مدى كفاءة ونجاح السلوك الاستراتيجي الذي تبنته، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته.

من خلال هذا المطلب سيتم التعرض إلى مفهوم الأداء ومكوناته.

أولاً: مفهوم الأداء:

قد يصعب على الباحث إعطاء تعريف موحد وشامل للأداء لكونه مفهوم يختلف باختلاف نوع الأنشطة الممارسة من قبل المؤسسة وتعددتها، وسوف نعرض تعريف الأداء، خصائصه، وأهميته.

1-تعريف الأداء:

يعرف الأداء أنه محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء دالة لأنشطة المؤسسة وهو المرآة تعكس وضع المؤسسة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.¹ ويعرف أيضاً بأنه البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عمله لتحقيق نمو دائم.²

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الأداء يساهم في الربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

¹- كيلوتي حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية - دراسة استثنائية لعينة من المؤسسات الاقتصادية- ، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016/2015، ص ص 57 - 58.

²- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012/2011، ص 3.

2- خصائص الأداء:

يضم الأداء مجموعة من الخصائص والتي تمثل فيما يلي:¹

- أ- الأداء مفهوم واسع: يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجهة التي تستخدمه، حيث يمكن أن يشتمل الأرباح إذا تعلق الأمر بمالكي المؤسسة، أو يعني الأجر الجيد والمنح.
- ب- الأداء مفهوم متطور: إن تطوير المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها يجعل من الأداء مفهوم متطور، باعتبار العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة والتي تمر بمرحلة النمو أو النضج.
- ت- الأداء مفهوم شامل: يستخدم المسيرين في المؤسسة مجموعة واسعة من المؤشرات لقياس أداء المؤسسة فمنها ما هو مالي، اقتصادي ...

3- أهمية الأداء:

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:²

- ✓ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛
- ✓ يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛
- ✓ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- ✓ تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

ثانيا: مكونات الأداء:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة

المؤسسة، ولذلك فإنه من المفيد التعرف على كل من المفهومين على النحو التالي:³

¹ بن خروف حليمة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنويات KANAGAZ 2005-2008، مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص 53.

² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 3 - 4.

³ ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 14.

1- الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

2- الفعالية:

تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود، إلا أن الفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف، فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إلى أي حد يتم تحقيق حجم النشاط المقدر أو المرغوب، أي تقييم الفعالية بدلالة الربط والمقارنة بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقا.

المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء.

إذا كان حسن إدارة الأداء وتوجيه الطاقات بطريقة سليمة يعتبر الأساس بتحقيق الأداء الفعال والتميز، فإن عملية التقييم تمثل لبنة أساسية لتكريس النجاح بالنظر لدورها في إعادة وضع الأداء في المسار الصحيح.

أولاً: تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن عملية فحص وتحليل وقياس النتائج المحققة، والتي تمت بجهود الأفراد المسؤولين عن الأداء في ظل ظروف معينة وأوقات محددة وإمكانيات مناسبة متاحة، بهدف الكشف عن القصور والانحرافات وتحليل أسبابها والمسؤول عنها، ومن خلاله يمكن الحكم على درجة الكفاءة التي نفذت بها الأهداف، وهذه العملية إذا ما تكاملت فإنها تشمل:¹

1- القياس: أي قياس الأداء المتحقق ومقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقا.

2- التقدير: بمعنى تحديد مستوى الأداء المتحقق عن مقارنته بالمعايير هل هو أداة جيدة متوسطة أو ضعيف، هنا تمثل هذه القيمة عملية حكم وتقييم.

3- التقويم: وهنا يتم تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف في الأداء.

ثانياً: أهداف ومزايا تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:²

¹- كلبوتي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

²- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 32.

- ✓ الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة خططها الإنتاجية.
 - ✓ الكشف على مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلاقيها مستقبلا.
 - ✓ تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم، من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
 - ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
 - ✓ تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع وصولا للتقييم الشامل.
 - ✓ تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والامكانيات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن والتقدير غير الواقعية.
- ثالثا: مراحل تقييم الأداء.

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل والتي يتوجب إتباعها وفق الترتيب التالي:¹

1- جمع البيانات والمعلومات:

تعد البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات المستخدمة لحساب النسب والمعايير العملية التي يتم الحصول عليها من حسابات الإنتاج والميزانية العمومية، والمعلومات عن الطاقة الإنتاجية والخدمات ورأس المال وعدد العمال وأجورهم والمادة الخام التي تستخدم في عملية تقييم الأداء، حيث تأخذ عادة خلال السنة المعنية أو للسنوات السابقة دون أن ننسى البيانات المتعلقة للمؤسسات الناشطة في نفس قطاع الشركة، أو في الاقتصاد الوطني، أو مع بعض المؤسسات المتشابهة في الخارج وهذا لأهميتها في إجراء المقارنات.

¹ مختاري زهرة، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء في شركة التأمين -دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين-، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011/2010، ص ص 89 - 90.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات:

يتم التأكد من مصداقية وموثوقية البيانات وهذا من خلال الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة، وهذا حتى يتم الوصول إلى حساب المعايير والنسب والمؤشرات ذات دقة لعملية تقييم الأداء.

3- إجراء عملية التقييم:

ويتم التقييم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الشركة على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للشركة، أي جميع أنشطة الفروع والأقسام فيها وهذا للوصول إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- اتخاذ القرار المناسب:

وهذا يشمل مقارنة النشاط المنفذ بالأهداف المخططة، ويتم بعدها حصر الانحرافات التي حصلت في النشاط وأن أسبابها قد حددت، ويتم اتخاذ الحلول لمعالجتها ومحاولة وضع خطط جديدة لتسيير نشاط الشركة في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار الأخطاء السابقة.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

وتشمل هذه المرحلة تحديد الانحرافات التي حدثت في الخطة الانتاجية، وهذا بتحديد المسؤولين عنها، ومن ثم تزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم، وهذا بهدف الاستفادة منها في رسم الخطط القائمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

رابعا: شروط التقييم الجيد للأداء.

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجرائها، يجب أن تتحقق فيها مجموعة من الشروط:¹

1- توفر المعلومات الكافية:

كما سبق تناوله عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات، فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها، وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تلمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة 2000-2002، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2001/2000، ص 33.

2- تحديد معدلات الأداء المرغوب:

من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين مسيرهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.

- توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية أن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

3- استمرارية عملية التقييم:

ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طول حياة المؤسسة وعلى فترات دورية، قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه، فمثلاً تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهرياً.

المطلب الثالث: الأداء المالي.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف الأداء المالي وتبيان أهمية وأهدافه، خطواته وأهم العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: تعريفه:

يمكن أن نعرف الأداء المالي على أنه يعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة بكفاءة وفعالية.¹

وحسب **Serge Everaert** فإن الأداء المالي يعني تسليط الضوء على فحص المحاور التالية:²

- ✓ العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- ✓ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- ✓ مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح.
- ✓ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.
- ✓ ومنه نستنتج أن الأداء المالي هو أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة.

¹- تواتي مريم، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-، ملتقى وطني، مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، يوم 2017/05/25، ص 5.

²- بن خروف جلييلة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ثانيا: أهميته.

- ✓ تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا، وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.
- ✓ وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة، وتفحص سلوكها، ومراقبة أوضاعها، وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها، وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها، واقتراح إجراءاتها التصحيحية، وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية وبقاء المؤسسة.¹

ثالثا: أهدافه:

إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:²

- ✓ يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته، وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومدى وتوزيعات على سعر السهم؛
- ✓ يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة؛
- ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات.

رابعا: خطوات تقييمه:

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:³

- ✓ الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 46 - 47.

² نفس المرجع، ص 47.

³ نفس المرجع، ص ص 51 - 52.

- ✓ احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
- ✓ دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛
- ✓ وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة اسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

هناك عدة عوامل داخلية إدارية وفنية تؤثر في الأداء المالي والتي سنلخصها فيما يلي:¹

1- الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات واساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية والتمايز الرأسي والتمايز الأفقي.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرار بأكثر كفاءة وفاعلية.

2- المناخ التنظيمي:

هو شفافية التنظيم واتخاذ القرار بأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة ومهامها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، ويجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية وعلى الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة.

¹ - تواتي مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 39 - 40.

3- التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، وتندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع مثل تكنولوجيا الانتاج، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها، وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لا بد لهذه المؤسسات التكيف مع التكنولوجيا وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4- الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبيًا، فقد يشكل الحجم عائقًا على أداء المؤسسة، حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدًا ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة، وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسة وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

المبحث الثاني: دور الإدارة المالية في المؤسسة:

يدور محور الإدارة المالية حول الحصول على الأموال ثم استخدام هذه الأموال في تحقيق الأهداف المرجوة، ولا يختلف هذا المحور في مؤسسات القطاع العام عن الشركات الخاصة، ولكن قبل هذا يجب وضع تقدير احتياجات المنشأة من هذه الأموال.

المطلب الأول: تقدير الاحتياجات المالية:

يتم تقدير الاحتياجات المالية في ضوء الخطط المستقبلية للمنشأة ويستعان في ذلك بالموازنات التقديرية باعتبارها أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط المنشأة توضح احتياجاتها التمويلية.

1) تعريف الميزانية التقديرية: هي أداة تخطيطية يتم من خلالها ترجمة أهداف المنظمة وسياساتها من خلال الأرقام، والتي تكون بمثابة الأساس لسير عمل المنظمة والتنبؤ بمواردها والتزاماتها المستقبلية وتجسيد الأنشطة المختلفة.¹

¹ - عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

2- أهمية الميزانيات التقديرية: تتمثل أهميتها فيما يلي:¹

- ✓ هي أداة متممة من أدوات التخطيط المالي، حيث يتم عن طريقها ترجمة أهداف المنظمة وسياساتها في شكل أرقام تكون بمثابة مرشد لسير العمل؛
- ✓ تبرز الموازنات التقديرية سياسات المنظمة بشكل واضح؛
- ✓ تلزم الموازنات التقديرية وحدات المنظمة المختلفة أن تضع خططاً تتماشى مع خطط الوحدات الأخرى، وهي تعتبر بذلك أداة هامة من أدوات التنسيق؛
- ✓ تعتبر الموازنات التقديرية أداة لتحديد المسؤولية والسلطة ومراكزها؛
- ✓ تعتبر الموازنات أداة من أدوات الرقابة وتقييم الأداء؛
- ✓ تساعد الميزانية التقديرية في التخطيط للاعتراض وسداد القروض.

3) أهداف الموازنات التقديرية: تتمثل أهداف الميزانيات التقديرية فيما يلي:²

- ✓ التحديد الواضح للتنبؤات المستقبلية عن مواردها والتزاماتها؛
- ✓ نقل التنبؤات المستقبلية للمهتمين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة؛
- ✓ تزويد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بخطط مفصلة للعمل على تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ تمكين إدارة المنظمة من استخدام الموارد أفضل استخدام؛
- ✓ مساعدة الإدارة على القيام بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء بشكل فعال؛
- ✓ تزويد الإدارة بمقياس للتأثير المتوقعة للخطط المستقبلية للمنشأة بما ساعد على الاختيار فيما بينها.

4) الميزانيات التقديرية أساس للتخطيط المالي:

يقوم المدير المالي أثناء إعداد الميزانيات التقديرية بتخطيط التناسق والتوفيق بين المحافظة على سيولة كافية لمقابلة دفع الالتزامات المالية و بين زيادة الأرباح طويلة الأجل التي يحققها المشروع، وهذا ما يدعى بالتخطيط للمستقبل، فالميزانيات التقديرية هي الأساس المادي للتنبؤ والعمود الفقري للتخطيط حيث يتم من خلالها تسجيل التوقعات عن المستقبل من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المشروع ومن ثم تحديد الاحتياجات المالية بشكل يجعله قادراً

¹ - عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² - نفس مرجع، ص 101.

على مقابلة الالتزامات دون التأثير على مستوى الأرباح، ولا يفوتنا كذلك أن الميزانيات التقديرية تستخدم على نطاق واسع لأغراض الرقابة مما جعل الكثيرين ينظرون إليها كأداة من أدوات الرقابة بالإضافة إلى طبيعتها التخطيطية.¹

المطلب الثاني: الحصول على الأموال:

تحتل وظيفة التمويل بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، كما يترتب على العمليات التمويلية اتخاذ مجموعة من القرارات ومدى تأثير هذه الأخيرة على مستقبل المؤسسة والذي تعتبر مصيرية ويتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة.

3-تعريف التمويل:

هو عملية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، ويمثل جانب اهتمامات وظيفية الإجارة المالية في متطلبات الأعمال.²

كما يعرف بأنه عملية تجميع لمبالغ الأموال ووضعها تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة من طرف المساهمين أو المالكين لهذه المؤسسة وهذا ما يعرف بتكوين رأس المال الجماعي وتجسيد هذه الأخيرة في الميزانية.³

2-مصادر التمويل:

يقتضي البحث عن مصادر التمويل والاختيار من بينها والتقارير حول المزيج الأفضل لهيكل التمويل التعرف على:⁴

- الحجم المناسب من التمويل لوضع المنشأة.
- أثر التمويل عن طريق الاقتراض على ربحية المنشأة وتعظيم القيمة المالية لها.
- المزيج المناسب من التمويل طويل الأجل وقصير الأجل مع تركيبته الموجودات في المنشأة وحقوق المالكين.

3-أنواع مصادر التمويل:

حيث يوجد هناك طريقتين للتمويل:

¹ - محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية الاستثمار والتمويل - التحليل المالي - الأسواق المالية الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 40.

² - محب خلة توفيق، الهندسة المالية الإطار النظري والتطبيقي لأنشطة التمويل والاستثمار، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011، ص 42.

³ - يوسف حسين يوسف، التمويل في المؤسسة الاقتصادية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2012، ص 292.

⁴ - عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، التمويل والإدارة المالية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، السودان، 2005، ص 34.

أ- طريقة التمويل الذاتي:

✓ **تعريف التمويل الذاتي:** "يعرف على أنه تلك الموارد الجديدة المتكونة بواسطة النشاط الأساسي للمؤسسة والمحتفظ بها كمصدر تمويل دائم للعمليات المستقبلية، أي تلك النتائج الإجمالية التي يعاد استثمارها في المستقبل بعد توزيع مكافأة رأس المال لينتج عنها فائض نقدي محقق بواسطة النشاط والمخصص لتمويل النمو المستقبلي".¹

✓ **مكونات التمويل الذاتي:** يتكون التمويل الذاتي من:

➤ **الأرباح المحتجزة:** هي عبارة عن تلك الأرباح التي حُجبت عن التوزيع على المساهمين في الشركة، والتمويل بالأرباح المحتجزة له عدة مزايا في عملية التمويل ومنها:²

- لا يؤثر استخدام الأرباح في تمويل الشركة على إدارة الشركة من حيث التصويت والترشيح.
- لا تحتاج الشركة إلى جهد للوصول إلى هذا المصدر التمويلي لأنه ملك لها.
- تستطيع الشركة استخدامه في أي وقت إذا تحقق الربح.
- غير مكلف كالاقتراض الخارجي.

➤ **الاهتلاكات:** هي تسجيل محاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تنقص قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها بالميزانية بقيمة صافية، وهو عبارة عن مقياس للنقص الذي يحدث لقيمة الأصل الثابت غير الزمن.

➤ **المؤنونات:** هي أموال تقتطع من الأرباح لمواجهة الخسائر والأخطار المحتمل وقوعها.

➤ **الاحتياطات:** هي الأموال التي جمعت من طرف المؤسسة وهي جزء من الأرباح المحققة وغير الموزعة، فمهما كان نوعها هي أرباح صافية قابلة للتوزيع ولكنها حُجبت في حساب احتياطي خاص لذلك فهي تعتبر حقاً من حقوق أصحاب المشروع.³

✓ **مزايا التمويل الذاتي وعيوبه:** وتتمثل فيما يلي:⁴

- يعتبر التمويل الذاتي الوسيلة المتاحة أمام الإدارة في الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة حيث يصعب عليها الحصول على هذه الأموال من مصادر أخرى.

¹ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 240.

² - طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 143.

³ - يوسف حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 228 - 229.

⁴ - عبد الغفار حنيفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2004، ص 361 - 362.

- تمويل الاستثمارات امن الأرباح المحققة يعطي الإدارة حرية الحركة وشبه استقلال كلي عن الملاك وعن الغير، حيث يمكن للإدارة زيادة الأرباح المحتجزة عن طريق الاحتياطات غير المعلنة، بالإضافة إلى عدم تحمل أعباء تعاقدية كفوائد أو سداد للديون، ويمكن القول بأن التمويل الذاتي يدعم المركز المالي للشركة نظرا لاحتفاظها برصيد نقدي مناسب لمواجهة الاحتياجات المتعددة والمتغيرة من الأموال.
- تمثل أموال الاهتلاك الجانب الأكبر في التمويل الذاتي والتي تمثل أموالا معفية من الضريبة وهي ميزة خاصة بتخفيض الوعاء الضريبي للشركة بقيمة الاهتلاك المسموح خصمه ضريبيا.
- يدعم الربح المحتجز المقدرة الافتراضية للشركة عن طريق زيادة حق الملكية بما يمكنها من استثمار ضعف المبلغ المحتجز.

✓ العيوب:

- تبديد الأرباح المجمعة وعدم خضوع استخدامها لأي نوع من الرقابة فقد يؤدي ذلك إلى تجמיד جزء هام من رأس المال وعدم الاستفادة من رأس المال وعدم الاستفادة منه أو استثماره في مشروعات غير ضرورية وإفال العائد.
- قد يؤدي الاعتماد عليه إلى التوسع البطيء، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة المرجحة بسبب قصور التمويل الذاتي عن توفير الاحتياجات المالية.
- قد لا تهتم الإدارة بدراسة مجالات استخدام الأموال المدخرة بواسطة الشركة كتلك المتحصل عليها من الغير، مما يؤدي إلى إضعاف العائد.

ب- طريقة التمويل الخارجي:

✓ تعريف التمويل الخارجي:

التمويل الخارجي يعني تمويل الاستثمارات الجديدة في منشآت الأعمال بالاعتماد على الأموال التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية، وتحصل المنشأة على تلك الأموال بشروط وإجراءات يحدده سوق المال وعائد الفرصة البديلة.¹ وينقسم إلى:

➤ **التمويل بالمصادر قصيرة الأجل:** وهو مجموعة القروض التي ستخدمها المؤسسة من أجل احتياجاتها المؤقتة وهو نوعان:²

¹ - محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 25.

² - عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 42 - 43.

- الائتمان التجاري: هو الائتمان الذي يمنحه البائع للمشتري على شكل بضاعة يقوم المشتري بإعادة بيعها لسداد قيمتها لاحقاً وعادة ما يكون هذا الائتمان قصير الأجل يتم فيه بشكل حساب جار يفتحه البائع للمشتري يتم السحب منه والسداد إليه وقد يكون مصحوباً بشيك مؤجل الدفع أو بكميالة تغطي ثمن البضاعة.
- الائتمان المصرفي: هو القرض الذي تحصل عليه المنشأة من أحد المصارف التجارية بهدف سد احتياجاتها الآنية أو الطارئة، وقد تصنف من حيث الزمن إلى قروض طويلة الأجل أو قصيرة الأجل ومن حيث الضمان إلى قروض مضمونة بضمانات شخصية.
- التمويل بالمصادر طويلة الأجل: التمويل الذاتي عادة ما يكون غير كافي لتلبية المتطلبات الاستثمارية وهذا ما يدفعها إلى اللجوء إلى المصادر الخارجية والمتمثلة فيما يلي:¹
- الأسهم العادية: حيث تمثل الاسهم العادية صكوكاً متساوية القيمة تشكل جزء من رأس مال الشركة، وهي بذلك تعد سند ملكية في شركات المساهمة وتعتبر الأسهم من مصادر التمويل طويلة الأجل حيث أنه ليس لها تواريخ استحقاق محددة طالما كانت الشركة المصدر لها قائمة ومستمرة.
- الأسهم الممتازة: يطلق على الأسهم الممتازة الأوراق المالية المهجنة لأنها تجمع في خصائصها بين الأسهم العادية والسندات، فهي تشبه السندات من حيث أنها تأتي في مرتبة سابقة للأسهم العادية وأن كانت تالية للسندات عند الحصول على العائد الدوري واستفاد حقوق حملتها عند تصفية الشركة.
- وفي الجدول الموالي يتم توضيح أهم الفروقات الموجودة بين الأسهم العادية والاسهم الممتازة.

¹- عاطف وليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 369 - 377.

الجدول رقم (01): الفرق بين الاسهم العادية والممتازة.

الأسهم الممتازة	الأسهم العادية
- تكون سيرة مقارنة بالأسهم العادية.	- إمكانية الأسهم العادية بسهولة وسرعة.
- اصحاب هذه الأسهم لهم حق أولوية في الحصول على الارباح الموزعة.	- لا يتمتعون حملة الاسهم العادية بحق الأولوية في الحصول على الارباح الموزعة.
- يصدر عدة مرات خلال فترة حياة المؤسسة.	- هذا النوع من التمويل يصدر مرة واحدة خلال فترة حياة المؤسسة.
- غالبا لا يكون لحملة هذا النوع الحق الدائم في التصويت.	- حملة هذا النوع لديهم الحق في التصويت.

المصدر: يوسف حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 265.

✓ **السندات:** السند عبارة عن وثيقة تبعتها المنشأة للجمهور بقيمة إسمية محدودة وتحمل فائدة محددة يتم دفعها إما كل أشهر مرة أو كل سنة مرة لها تاريخ استحقاق طويل نسبيا قد يبلغ 10 سنوات إلى 15 سنة أو أكثر.¹

● **خصائص السندات:** للسندات العديد من الخصائص نذكر منها:²

✓ تعتبر أموال اعتراض؛

✓ يوجد لها موعد استحقاق؛

✓ الفوائد الشرائية عليها.

وإذا رغبت الشركة في إصدار السندات فإنها تتقدم إلى إحدى الشركات الاستثمارية لدراسة الأمر وتتضمن توصيات الشركة عدة أمور منها:

- حجم الاصدار بمعنى المبلغ الذي ترغب الشركة في اعتراضه عن طريق لإصدار السندات.

- قيمة السند الإسمية والفوائد التي سيحملها وكيفية دفع هذه الفوائد كل سنة أم كل ستة شهور.

- تاريخ استحقاق السندات.

- نوع السند.

¹- طارق الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 114.

²- نفس المرجع، ص 118.

ويتم تعيين مدير للإصدار ليتولى تنفيذ كل ما ذكر ويقوم أيضا بمخاطبة الجهات المختصة لحصول على موافقة الإصدار وبعدها يتم الاعلان عن ذلك بوسائل الاعلان المختلفة.

✓ **التمويل بالاستئجار:** حيث تحصل المنشآت على الأموال إما عن طريق الامتلاك أو عن طريق الاستئجار، ويقصد بالاستئجار الانتفاع بالأصل دون امتلاكه ويتم ذلك في مقابل دفع مبالغ للمالك، وتعد هذه المبالغ المدفوعة بمثابة تكلفة لهذا النوع من التمويل الذي يشبه الاقتراض من حيث أنه يترتب على المستأجر دفع التزامات تعاقدية تزيد من مخاطره المالية.¹

ويلجأ إلى هذا الأسلوب الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة على حد سواء لأن ذلك له عدة مزايا منها:²

- لا يتحمل المستأجر تكلفة تقادم الأصل، بل يتحمل ذلك المالك؛
- لا يستطيع الدائنين الوصول إلى الأصل المستأجر؛
- تستطيع الشركة استخدام الأموال التي كانت مرصودة لشراء الأصل، في مشاريع استثمارية قد تدر عليها دخلا أكبر بكثير من تكلفة الاستئجار؛
- يقدم الاستئجار وفر ضريبي إذ أن تكلفة الاستئجار تنزل من الدخل قبل احتساب الضريبة.

المطلب الثالث: توظيف الأموال:

بعد الحصول على الأموال اللازمة لمزاولة النشاط فإن على الإدارة المالية العمل على استثمار هذه الأموال في موجودات المنشأة بشكل الذي يضمن المحافظة على سيولتها وتحقيق أكبر عائد ممكن منها.

أولاً: إدارة رأس المال العامل:

1) **تعريف رأس المال العامل:** ويقصد به صافي رأس المال العامل، أو إجمالي رأس المال العامل ويعرف رأس المال العامل الصافي بمجموع الموجودات المتداولة مطروحا منها المطلوبات المتداولة، أما رأس المال الإجمالي فيعرف بمجموعة استثمارات المنشأة في الأصول المتداولة وتشمل النقد والحسابات المدنية، والأوراق المالية، والبضاعة.³

¹ - عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² - طارق الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ - عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 84.

2) دورة رأس المال العامل:

- يطلق على الدورة التشغيلية للمنشأة دورة رأس المال العامل وهي تبدأ بالنقد وتنتهي به، فبالنقد تشتري الموارد الأولية حيث تجزء عليها العمليات الصناعية، فتتحول إلى بضاعة جاهزة بالنقد، أو تتحول إلى حسابات مدينة في حالة البيع الأجل، ثم تتحول إلى نقد بعد عملية التحصيل.¹

3) قرار الاستثمار في رأس المال العامل:

يتأثر قرار الاستثمار في الأصول المتداولة بنوع النشاط وطول الدورة التشغيلية، وحجم المبيعات والسياسات البيعية والائتمانية، وسياسة التخزين، كما يتأثر بنتيجة المقارنة بين الربحية والمخاطر المتوقعة من الاستثمار، وتتخذ الإدارة في ضوء ذلك إحدى الاستراتيجيات التالية:²

أ- **الاستراتيجية المتحفظة:** تدعو هذه الاستراتيجية إلى زيادة الإشهار في الأصول المتداولة لدرجة قد تبلغ ضعف الالتزامات المتداولة وذلك للحفاظ على سيولة المنشأة.

ب- **الاستراتيجية الأقل تحفظاً:** وهي عكس الاستراتيجية المتحفظة، يتم فيها زيادة الاستثمار في الأصول المتداولة، فتؤدي هذه الاستراتيجية إلى زيادة العائد نتيجة الاعتماد على الأصول الثابتة التي تولد الدخل كما تؤدي إلى زيادة المخاطر المالية نتيجة لانخفاض الأصول المتداولة التي تدعم السيولة.

ت- **الاستراتيجية المعتدلة:** وهي وسط بين الاستراتيجيتين حيث يتم فيها التناسب بين العائد والمخاطر، وقد لا تكون هذه الاستراتيجية هي الأمثل، فالاستثمار الأمثل في رأس المال العامل، هو الذي يؤدي إلى تعظيم ثروة المالكين، أو زيادة القيمة الحالية للمنشأة، وهي نتيجة يصعب الوصول إليها وتعميمها على جميع المنشآت.

ثانياً: إدارة النقد:

من أجل مواجهة الاحتياجات والمتطلبات المالية حين استحقاقها ينبغي أن يكون الرصيد النقدي ثابتاً وكافياً وسوف نتحدث عن الإدارة النقدية فيما يلي:³

1) **تعريف إدارة النقد:** هي عبارة عن الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالتزامات المالية.

2) **دوافع الاحتفاظ بالنقد:** هناك ثلاث عوامل رئيسية تحفز المنشأة على الاحتفاظ بالنقد وهي:

¹- عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 84.

²- نفس مرجع، ص 87.

³- أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007، ص 106-107.

*حافز العمليات: والسبب وراء هذا المفهوم هو لمواجهة ظروف غير عادية أو عمليات طارئة وغير مخطط لها تستدعي وجود نقد لمقابلة هذه الاحتياجات الطارئة.

*حافز المضاربة: والسبب هو القدرة على اغتنام الفرص المتوفرة في السوق والمقصود هنا: شراء البضاعة بهدف إعادة بيعها.

المزايا التي يحققها توفر النقد بالكمية المناسبة:

- ✓ المحافظة على مركز المنشأة المالي وسمعتها الائتمانية؛
- ✓ مواجهة الأزمات المالية الطارئة أو التوسع، الانكماش في حجم العمليات؛
- ✓ مواجهة الالتزامات حين استحقاقها وأداء المتطلبات المالية؛
- ✓ الإفادة من الخصومات المختلفة عند تنفيذ عمليات الشراء؛
- ✓ الإفادة من الفرص المتوفرة والتي تحتاج مخصصات مالية طارئة.

3) طرق المحافظة على الحجم المناسب من النقد:

- ✓ تحديد حجم التدفق النقدي الخارجي؛
- ✓ زيادة حجم التدفق النقدي الداخلي عن طريق الإسراع بتحصيل ديون المنشأة؛
- ✓ تقليل التدفق النقدي الخارجي عن طريق تأخير دفع الالتزامات إلى آخر حد مسموح فيه؛
- ✓ تقليل تكلفة النقد المستخدم عن طريق تعجيل الاعتماد على الاقتراض وزيادة الاستثمار بأموال الملكية.

ثالثا: إدارة الذمم:

سوف نتكلم عن إدارة أصل من أصول المتداولة وتختلف أهمية هذا الأصل المتداول من نشأة إلى أخرى.

1) تعريف إدارة الذمم:

يشمل جانب الأصول بند الأصول المتداولة وأحد أهم بنودها هو الذمم المدنية، التي تنتج بسبب بيع الشركة لمنتجاتها بالأجل، فزيادة الذمم المدنية يقوي مركز الشركة التنافسي ويزيد مبيعاتها ويجذب زبائن جدد، إلا أنه يزيد مواجهتها لمخاطر عدم السداد كما أنها تخسر مقدار العائد الناتج عن القيمة الزمنية على أموالها المجمدة، لذا فإن على المدير المالي إدارة سياسة الائتمان لدى الشركة.¹

2) المحددات إدارة الذمم:

¹ مؤيد عبد الرحمن الدوري، حسين محمد سلامة، أساسيات الإدارة المالية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2013، ص 320.

وتظهر محددات مستوى الذمم في المنشأة من خلال حجم كل من:¹

- ✓ سياسة الائتمان المتبعة ومقدار الضمانات المطلوبة ونسبة المخاطرة المسموح بها؛
- ✓ مدة الائتمان الممنوحة للعملاء المستثمرين؛
- ✓ كفاءة الجهاز المالي في التعامل مع المدينين.

3) خطوات عملية منح الائتمان:

ونعني بها المبادئ التي يجب الاسترشاد بها عند تحديد السياسات والإجراءات المتعلقة بمنح الائتمان وتنطوي

هذه العملية على أربعة خطوات أساسية هي:²

- ✓ ينبغي تنمية بعض الأفكار المتعلقة بدرجة الخطر أي بعبارة أخرى يجب تحديد كافة النقاط المتعلقة بأخطار الائتمان؛
- ✓ يجب فحص كل طلب ائتمان يقدم إلينا؛
- ✓ ينبغي تقدير احتمال قيام العميل مقدم الطلب بسداد فواتيره؛
- ✓ وأخيرا عن طريق مقارنة تقديرنا الخاص بفئة خطر الائتمان التي ينتمي إليها مقدم الطلب، نقرر قبول طلب الائتمان أو رفضه.

رابعا: إدارة المخزون:

تهدف الإدارة المالية من إدارة المخزون إلى تحقيق الموفرات في تكلفة المخزون من خلال زيادة معدل دوران المخزون على ألا يعيق ذلك من عمليات الانتاج والتسويق.

1) تعريف المخزون: ويقصد به البضاعة بالمخازن وهي تتألف من المواد الخام والسلع نصف المصنعة، واللوازم والعدد والآلات وهي تشكل ما بين 20% إلى 30% من إجمالي الموجودات في معظم المنشآت الصناعية، والتجارية، ولكنها لا تشكل نسبة كبيرة في المنشآت الخدمية.³

2) اسباب الاحتفاظ بالمخزون: هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى الاحتفاظ بالمخزون وهي:⁴

- ✓ إذا كان نفاذ المواد يترتب عليه توقف العمليات الإنتاجية، الأمر الذي يجعلها تحتفظ بالمخزون؛
- ✓ إذا كانت المواد تنتج موسميا، ولكنها تدخل في العمليات الإنتاجية باستمرار؛

¹ - مؤيد عبد الرحمان الدوري، حسين محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 320.

² - جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، ص 423.

³ - عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁴ - عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

- ✓ إذا كان الطلب على السلعة المنتجة موسمياً، ولكنها تنتج باستمرار؛
- ✓ الاحتفاظ باحتياطي من المواد لمواجهة الطوارئ؛
- ✓ الاحتياط عن طريق الشراء في فترات انخفاض سعر المواد؛
- ✓ الوفر الناتج عن الشراء بكميات كبيرة.

3) أنواع المخزون: ونذكرها على النحو التالي:¹

أ-المخزون في الطريق: ويشار محاسبياً إلى هذا النوع من المخزون بالبضاعة في الطريق، حيث لا يستهان بحجم المخزون في الطريق، فالتاجر عندما يطلب كمية من سلعته ما سوف تنقل إليه بوسيلة النقل المناسبة وهي بالنسبة له مخزون بالطريق.

ب-مخزون الأمان: ونعني به الحد الأدنى من المخزون الذي تحتفظ به المنشأة لمقابلة التقلبات غير المتوقعة في الشراء أو الإنتاج أو البيع.

ج-مخزون التوقع: ينشأ هذا النوع من المخزون في المنشآت التي يتأثر بيعها بالمواسم فمثل هذه المؤسسات تخزن حاجتها من المواد الخام أو البضاعة قبل حلول الموسم.

د-المخزون تحت التشغيل: ينشأ هذا النوع من المخزون عندما تشري المنشأة حاجتها مرة واحدة ولا تجزء حاجتها في عدة طلبيات.

4) كلفة المخزون: المخزون أصل من أصول المنشأة، فإما أن يشتري من خارج المنشأة أو يضع في داخلها، وتقوم على استحضاره وصرفه إدارة لها تكلفة التكاليف:²

أ-تكلفة الإعداد أو الطلب: تتحمل أي نشأة تطلب بضاعة من الغير نفقات الأعمال الكتابية لإعداد الطلب وإرساله ومتابعته، ومن ثم استلام البضاعة وفحصها ومطابقتها مع المواصفات المطلوبة.

ب-تكاليف الاحتفاظ بالمخزون: إن حيازة المخزون وتملكه تقتضي دفع ثمنه وتهيئة المكان الملائم وأدوات المناولة والاحتفاظ به والتأمين عليه، وكل ذلك يكلف مالا كان من الممكن استثماره في مجال آخر وتحقيق عائد لو لم توضع هذه الأموال في المخزون، فلتكلفة الاحتفاظ بالمخزون هو العائد الضائع على الأموال المستثمرة في المخزون.

¹ - سليمان أبو صباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 471 - 472.

² - نفس مرجع، ص 472 - 473.

ج- تكاليف نفاذ المخزون: إن نفاذ أي صنف قد يسبب مشاكل للمنشأة فإذا لم يكن الصنف موجودا فقد يتعطل الإنتاج، ويحرم المنشأة من تلبية طلبات العملاء الذين طلبوه وبالتالي ضياع فرصة بيعه وتحقيق ربح، بالإضافة إلى اهتزاز ثقة المتعاملين مع المنشأة.

د- مخزون الأمان: إن المشاكل التي تنتج عن نفاذ المخزون تدعو المنشآت إلى الاحتفاظ بحد أدنى منه، تحولها للتقلبات العشوائية غير المتوقعة في المشتريات أو الإنتاج أو المبيعات، ويجب أن تكون تكاليف الاحتفاظ بمخزون الأمان أقل من تكاليف نفاذ المخزون وفي اللحظة التي تصبح فيها تكاليف الاحتفاظ بمخزون الأمان أكثر من تكاليف نفثه يجب التوقف عن الاحتفاظ به أو تخفيض حجمه بشكل كبير.

خامسا: إدارة الأصول الثابتة:

1) تعريف الأصول الثابتة: هي الموجودات التي تستخدم لتوليد الدخل لأكثر من فترة محاسبية واحدة ومن أمثلتها الأراضي والبساتين والآلات وما شابهها، هذه الأصول تختلف عن الأصول المتداولة مثل النقد والبضائع التي يتم استخدامها لذاتها خلال فترة محاسبية واحدة إما لمقابلة النفقات أو توليد الإيرادات.¹

2) أسباب تزايد الاهتمام بإدارة الأصول الثابتة: يوجد العديد من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الأصول الثابتة نذكر منها:²

- ✓ ضخامة حجم الاستثمار في الأصول الثابتة في المنشأة مقارنة ببقية الاستثمارات؛
- ✓ صعوبة معالجة الآثار الناتجة عن سوء استخدام أخطاء إدارة الأصول؛
- ✓ زيادة الأصول الثابتة الناتجة تبقى المؤسسة ضمن حد الأمان المالي؛
- ✓ ضرورة الاحتفاظ باحتياط على شكل أصول ثابتة لمواجهة الحالات الطارئة.

3) أنواع الأصول الثابتة: يمكن توضيحها فيما يلي:³

- ✓ المباني والساحات التي تجري عليها عمليات المنشأة؛
- ✓ الأراضي وما تحتويه من ثروات؛
- ✓ الآلات والعدد والماكينات والمحركات؛
- ✓ الأصول الثابتة غير الملموسة مثل شهرة المحل وبراعات الاختراع.

¹ - أيمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² - نفس المرجع، ص 116.

³ - نفس المرجع، ص 117.

4) تكلفة الأصول الثابتة:

يتم حساب تكلفة كل أصل على حدة، فمثلاً يتم حساب تكلفة آلة في منشأة معينة من خلال جمع التكاليف التالية:¹

✓ تكلفة رأس المال؛

✓ تكلفة المساحات المستخدمة لخدمة الآلة؛

✓ تكاليف خدمة الآلة؛

✓ تكاليف الأخطار المتعلقة بالآلة.

المبحث الثالث: التحليل المالي كأداة للإدارة المالية:

يعتبر التحليل المالي أداة من أدوات الإدارة المالية، فهو يهدف إلى التشخيص وتحليل الوضعية المالية في المؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة من أجل العمل على تحسينها وجعلها أكثر قوة والكشف على نقاط الضعف والعمل على تصحيحها والتخلص منها.

المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأنواعه:

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف التحليل المالي وتبيان أهميته وأهدافه وأنواعه كما يلي:

أولاً: مفهوم التحليل المالي:

1- تعريفه:

يعد التحليل المالي وسيلة الإدارة المالية لتقييم الوضع المالي والأداء التشغيلي للشركة.²

كما يعرف بأنه عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات من ذلك في تقييم أداء المشروع بقصد اتخاذ القرار المناسب.³

ومنه نستنتج أن التحليل المالي هو فحص القوائم المالية والبيانات المتعلقة بالمؤسسة قصد تقديم معلومات تفيد المؤسسة.

¹ - أيمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² - عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، اتجاهات معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص 19.

³ - وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 22.

2-أهدافه: تعتبر نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات، والحكم على مدى

كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد، وعليه فإن التحليل المالي يهدف إلى تحقيق الآتي:¹

- ✓ تقييم الوضع المالي والنقدي للشركة؛
- ✓ تقييم نتائج وقرارات الاستثمار والتمويل؛
- ✓ تحديد انحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص أسبابها؛
- ✓ الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والمخطط المستقبلية؛
- ✓ تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة والتي يمكن استثمارها؛
- ✓ التنبؤ باحتمالات الفشل الذي يواجه الشركة.

3-أهميته: تتمثل أهمية التحليل المالي فيما يلي:²

- ✓ يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة، وبغض النظر عن طبيعة عملها، ليمد متخذي القرارات 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.

ثانيا: أنواع التحليل المالي:

يمكن تصنيف أنواع التحليل المالي إلى ما يلي:³

1-من وجهة نظر القائم بعملية التحليل: فإنه يمكن أن يقسم إلى:

- أ- التحليل المالي الداخلي: يقوم به موظف أو قسم أو إدارة بالمشروع أو الشركة أو فرق متخصصة من خارج المشروع، بناء على تكليف من إدارة المشروع، وغالبا ما يهدف التحليل المالي الداخلي إلى الحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بـ:

¹ عدنان نايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

³ محمد المزوك أبو زيد، التحليل المالي (شركات وأسواق مالية)، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 34

✓ تقييم الوحدات الاقتصادية التابعة للشركة موضع التحليل؛

✓ متابعة تنفيذ الخطط؛

✓ تحديد التوقعات المستقبلية بالنسبة للمؤسسة؛

✓ تحديد المركز الائتماني للوحدة على سبيل المثال لغرض حصول الوحدة على قروض من مؤسسات أخرى

أو لمعرفة قدرة إدارة الشركة على الوفاء بالالتزامات القائمة عليها في مواعيدها.

ب- التحليل المالي الخارجي: هو التحليل الذي تقوم به أطراف من خارج المشروع (سواء كانوا أفراد

أو مؤسسات)، وتتعدد هذه الأطراف بتعدد الأطراف التي لها علاقة ومصالح حالية أو مستقبلية مع

المشروع، وفي الغالب تكون أغراض وأهداف هذا التحليل مرتبطة بنوعية الأطراف القائمة بالتحليل وأغراضها

من وراء القيام بعملية التحليل سواء كانوا مستثمرين أو مقرضين أو حملة أسهم أو غير ذلك، ويتم التحليل

بناء على ما يتحصل عليه المحلل من بيانات ومعلومات عن الشركة محل التحليل.

2- من وجهة نظر الشمولية: فإنه ممكن أن يقسم إلى:

أ- التحليل المالي الشامل: في الغالب يتعلق بدراسة وتحليل المركز المالي ونتائج الأعمال لشركة ما ككل،

وذلك بهدف الحصول على معلومات ومؤشرات تفيد المهتمين بأنشطة الشركة، وذلك لغرض ترشيد قراراتهم

بشكل عام.

ب- أما التحليل المالي الجزئي: فهو غالبا ما يكون الغرض منه الحصول على معلومات محددة

للغرض الذي تم من أجله القيام بعملية التحليل، وبالتالي، قد يكون التحليل جزئيا لمعالجة ظاهرة أو مشكلة

معينة بالشركة مثل اسباب تدني مستوى الربحية أو تجنب العسر المالي.

المطلب الثاني: استعمالات التحليل المالي والجهات المستفيدة منه.

أولا: استعمالات التحليل المالي:

يستعمل التحليل المالي في المجالات التالية:¹

¹- اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها-دراسة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة - العالمة بسطيف، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص ص 7 - 8.

1-التخطيط المالي:

تستند عملية التخطيط المالي إلى منظومة معلومات مالية دقيقة، تصف مسار العمليات السابقة للمؤسسة، وهذه المنظومة من المعلومات المالية المدروسة يستخدمها المسيرون للخروج بدلائل تقييم أداء المؤسسة، وتنبأ بتحليلات مستقبلية، وهذه التحليلات يستخدمها المخطط المالي عند وضع الخطط، ويستند إليها عند وضع تقديراته المستقبلية.

2-تحليل تقييم الأداء:

تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتقييم أداء المؤسسات لما لها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة، وكفاءتها في إدارة موجوداتها، وتوازنها المالي، وسيولتها، والاتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة أدائها بشركات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات أخرى، ومن الجدير أن هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مثل: الإدارة، المستثمرين والمقرضين.

3-التحليل الائتماني:

يقوم بهذا التحليل المقرض، وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن يوجهها في علاقته مع المقترض، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم، وتعتبر أدوات التحليل المالي المختلفة بالإضافة إلى الأدوات الأخرى الإطار الملائم والفعال الذي يمكن المقرض من اتخاذ القرار المناسب.

4-التحليل الاستثماري:

إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات، ومنح القرض، ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثمارهم وكفاية عوائدها، ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات فحسب، بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلى بها والاستثمارات في مختلف المجالات.

5-تحليل بعض الحالات الخاصة:

من الحالات أو المشاكل الخاصة التي تواجه المؤسسة والتي لا تتكرر في حياتها، التصفية والانضمام والاندماج والشراء والتقييم، وجميع هذه الحالات تتطلب تحليلا ماليا دقيقا للطرفين، يتمثل في التقييم الشامل لجميع الممتلكات، والأصول والخصوم لكل مؤسسة، بالإضافة إلى تحليل المركز المالي والاستثماري والسوقي والائتماني لكل مؤسسة، لما يترتب على هذه الحالات الخاصة من اختفاء شخصية بعض المؤسسات وظهور شخصيات جديدة وتغيير وتبديل على الهيكل المالي الأساسي لكل مؤسسة.

ثانيا: الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

تتعدد الجهات المستفيدة من التحليل المالي، وتسعى كل الجهات 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، ويمكن تقسيم الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي إلى:¹

1-المستفيدين داخل المنشأة:

يقصد بهم المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة ابتداء من رئيس مجلس الإدارة مروراً بمجلس الإدارة والمدير العام، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، ويلاحظ أن اهتمامات كل مستوى من المستويات الإدارية في المنشأة يختلف نسبياً من مستوى لآخر، نظراً لاختلاف المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منها، وتستخدم هذه الفئة من المستفيدين نتائج التحليل في الأمور التالية:

- ✓ الرقابة والتخطيط والتقييم واتخاذ القرارات الرشيدة، وبذلك فإنها تحتاج إلى معلومات مفصلة وذات طابع إحصائي ملائم، وعادة ما تنطبق هذه المعلومات بنظم المحاسبة الإدارية والتكاليف المختلفة في المنشأة؛
- ✓ الحصول على مؤشرات مالية كمية، تتعلق بأداء المنشأة بصورة شاملة على اعتبار المنشأة وحدة متكاملة، ولذلك تكون المعلومات اللازمة إجمالية ومشتقات من نظام المحاسبة المالية.

2-المستفيدين من خارج المنشأة:

يقصد بهم كافة الأطراف من خارج المنشأة التي تتعامل مع نتائج التحليل المالي الخاص بالمنشأة، ونظراً لأن اهتمامات هذه المجموعة غير متجانسة أو غير متشابهة فقد وجد أنه من الأنسب تقسيمها إلى ما يلي:

أ- المستفيدون ممن ترتبط مصالحهم بالمنشأة بصورة غير مباشرة:

يقع ضمن هذه المجموعة من المستفيدين أطراف لهم مصالح واهتمامات رابطة يصعب تحديدها بدقة، أو بشكل محدد، إلا أنهم يتخذون بناء عليها قرارات تؤثر على عملهم بشكل مباشر، ومن أمثلتهم الأجهزة الرقابية الحكومية، الأجهزة الضريبية.

¹ - محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90 - 91.

ب- المستفيدون ممن ترتبط مصالحهم بصورة مباشرة بالمنشأة:

يقع ضمن هذه المجموعة، المساهمون وهم المستثمرون الحاليون، يضاف إليهم المستثمرون المتوقعون في المستقبل، والمقرضون على اختلاف فئاتهم من بنوك ومؤسسات مالية تجارية وصناعية، وحملة السندات، ويقع ضمن هذه المجموعة مدقق الحسابات والموظفون والعاملون في المنشأة.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي:

يعتمد تقييم الأداء المالي على مجموعة كبيرة جدا من المؤشرات والمعايير المالية لفهم البيانات المالية وقياس مدى إنجاز الأهداف، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم هذه المؤشرات.

أولا: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

هناك عدة مؤشرات يستند إليها المحلل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة ونذكر من أهمها:

1- رأس المال العامل (الصافي أو الدائم) (FR):

يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل، وهناك من يطلق عليه هامش الأمان المؤسسة، ويظهر رأس المال العامل مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها، ويحسب بإحدى العلاقتين التاليتين:¹

في الأجل الطويل: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

في الأجل القصير: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل

ولرأس المال العامل أنواع تتمثل فيما يلي:²

أ- رأس المال العامل الخاص: يبين مدى تغطية الاموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين للأصول الثابتة، دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الاموال الدائمة والمتمثلة في القروض الطويلة الأجل أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابت

¹ - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012، ص 31.

² - اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 60 - 61.

ويعتبر رأس المال العامل الخاص أداة للحكم على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة.

ب- رأس المال العامل الأجنبي: يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة، والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها، بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة، وبحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{مجموع الديون}$$

ج- رأس المال العامل الإجمالي: يقصد برأس المال العامل الإجمالي مجموع الأصول التي تستغرق سرعة دورانها السنة أو أقل، والتي تشمل كل من قيم الاستغلال، قيم قابلة للتحقيق والقيم الجاهزة.

$$\text{رأس المال الإجمالي} = \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

أو

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأصول} - \text{الأصول الثابتة}$$

فكلما كان رأس المال العامل موجبا وزاد مبلغه كلما كان ذلك مؤشرا على وضع مريح من حيث التوازن المالي أي وجود سيولة والعكس صحيح.¹

2- الاحتياجات من رأس المال العامل (BFR):

يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل على أنها رأس المال العامل الأمثل، أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية:²

$$\text{إ ر م ع} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفات مصرفية})$$

¹ - زغيب مليكة، بوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 51.

² - نفس المرجع، ص 52.

➤ حالات احتياجات رأس المال العامل: إن طبيعة ومستوى نشاط المؤسسة وأيضاً التحكم في تسيير دورة

الاستغلال ينتج عنه تغير مستمر في احتياج رأس المال العامل، ونذكر الحالات التالية:¹

✓ إ ر م ع < O: فيعاب على المسيرين أنهم لم يبحثوا على موارد مالية ما دام ضمان التسديد موجودا والمتمثل في بعض المخزونات أو بعض الحقوق، وخاصة أن بعض الموارد المالية تكون منخفضة أو حتى منعدمة التكلفة، ويساهم بشكل بارز في زيادة حركية وسرعة نشاط دورة الاستغلال.

✓ إ ر م ع > O: معناه أن هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسيع نشاط المؤسسة.

✓ إ ر م ع = O: في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة مغطاة بموارد الدورة، ومنه لدى المؤسسة رأس مال عامل كافي وهذا ما يحقق التوازن.

ج-الخزينة الصافية (TR):

هي مجموعة الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموعة الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً، فهي تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي بالمؤسسة، وتحسب وفق العلاقة التالية:²

الخزينة الصافية = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

➤ حالات الخزينة الصافية: ويمكن للخزينة أن تظهر في ثلاثة وضعيات مختلفة هي:³

✓ وجود فائض: هنا تكون خزينة المؤسسة موجبة، لكن احتفاظ المؤسسة بخزينة أكثر من اللازم يجعل من السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال.

¹ - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - زغيب مليكة، بوشنقىر ميلود؛ مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ - شطارة نبيلة، فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية حسب مقارنة المتفشية العامة للمالية (IGF)، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر -03، الجزائر، 2014/2013، ص 85 - 86.

✓ **وجود عجز:** هنا تكون خزينة المؤسسة سالبة، معناه أن المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دورة الاستغلال بدل استبقائها جامدة، وبالتالي زيادة الربحية، وقد يتضح عدم القدرة على سداد ديونها المستحقة فهذه الحالة قد تؤدي إلى الإفلاس.

✓ **التوازن:** تكون خزينة المؤسسة معدومة، أي تساوي رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل وتساوي قيمها الجاهزة مع تسبيقاتها البنكية، وتكون المؤسسة في هذه الحالة قد بلغت الحالة المثلى. وبالتالي كلما اقتربت الخزينة من الصفر وبقيت موجبة واكتفت بالسيولة اللازمة فقط كان ذلك مفضلاً.¹

ثانياً: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية:

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال، لأنه يوفر عدداً كبيراً من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسات من مجالات الربحية والسيولة والكفاءة في إدارة الأصول والخصوم.²

1- مفهوم النسب المالية:

النسب المالية عبارة عن مؤشرات مالية يمكن استخدامها لقياس الوضع المالي.³ كما تعرف بأنها نسبة رقم معين من أرقام القوائم المالية إلى رقم آخر من أرقام نفس القائمة المالية، أو من قائمة ثانية بحيث يكون أحدهم مقاما والثاني بسطاً.⁴

2- أنواع النسب المالية:

تنقسم النسب المالية إلى مجموعات رئيسية مصنفة وفقاً للنشاط أو المهمة المراد تقييمها داخل المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

أ- نسب السيولة:

السيولة تعني مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها، وبالتالي تكون المنشأة في موقف جيد من حيث السيولة إذا استطاعت الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها.⁵ وتنقسم نسبة السيولة إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:

¹ - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² - محمد الصريفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبة إدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 231.

³ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 464.

⁴ - وليد ناجي الحيايلى، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁵ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 465.

✓ نسبة السيولة العامة:

توضح هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، ومن المفروض أن تكون سيولة المؤسسة كبيرة، كلما ارتفعت هذه النسبة، لكنها تعتبر مؤشر عام لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة واستحقاق الديون قصيرة الأجل، وتحسب وفق المعادلة التالية:¹

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}} = \text{نسبة السيولة العامة}$$

✓ نسبة السيولة المختصرة:

تبين هذه النسبة مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق، خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم غير الجاهزة (القيم القابلة للتحقيق) والقيم الجاهزة هي أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من قيم الاستغلال (المخزونات)، وتصاغ هذه النسبة كما يلي:²

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = (\text{القيم القابلة للتحقيق} + \text{القيم الجاهزة}) / \text{الخصوم المتداولة}$$

✓ نسبة السيولة الجاهزة:

تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، من دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة ذلك أنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزونات إلى سيولة جاهزة، وتصاغ نسبة السيولة الجاهزة كما يلي:³

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \text{القيم الجاهزة} / \text{الخصوم المتداولة}$$

¹ - زغيب مليكة، بوشنيقر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ - نفس مرجع، ص 48.

ب-نسب المديونية:

هي عبارة عن نسب تعطي مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي للمنشأة على المدى الطويل، كما تبين قدرة المنشأة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة المدى، وهي بالتالي تبين مقدار مساهمة الديون إلى رأس المال.¹ وتشمل ما يلي:²

✓ نسبة المديونية الإجمالية:

تبين هذه النسبة قسط المديونية الإجمالية في هيكله الخصوم، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية الإجمالية} = \text{مجموع الديون} / \text{المجموع الخصوم}$$

✓ نسبة الاستقلالية المالية:

تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي تقيس درجة استقلاليتها مالياً، ويتم بمقارنة الأموال الخاصة بمجموع الديون، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الديون}$$

ويجب ألا تنخفض هذه النسبة عن 05، أي يجب ألا تقل الأموال الخاصة 50% من مجموع الديون وإلا تكون المؤسسة قد فقدت استقلاليتها كون مواردها مشكلة بأكثر من 50% من الديون.

✓ نسبة قابلية التسديد (نسبة قدرة الوفاء):

تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها من مجموع أصولها، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كانت أموال الدائنين مضمونة، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = \text{مجموع الديون} / \text{مجموع الأصول}$$

¹- عبد الحليم كراجه وآخرون؛ الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار صنعاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 200.

²- شطارة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

ج-نسب المردودية:

هذه النسبة تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمديونية.¹ وتتاح أمام المحلل المالي للوصول إلى غايته من تحليل المردودية مجموعة من المؤشرات المالية نتطرق إليها فيما يلي:²

✓ المردودية التجارية:

وهي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مبيعاتها، والمعنية بسياسة تحديد سعر البيع الواجب للوحدة وتؤخذ بالهامش الخاص بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{الفائض الإجمالي للاستغلال}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

كما يعتمد أيضا على الهامش الصافي بعد حذف كل التكاليف وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

✓ المردودية الاقتصادية:

وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوعية تحت تصرف المؤسسة، وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال والتي تتحقق قبل عمليات الاهتلاك، العمليات المالية، وعمليات التوزيع، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{الفائض الإجمالي للاستغلال}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

حيث أن: الأصول الاقتصادية = الأصول الثابتة الصافية + الاحتياجات من رأس المال العامل، وتبين النتيجة العائد من وراء استخدام كل دينار في مجموع أصول المؤسسة.

¹ - اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - شطارة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

✓ المردودية المالية:

فالهدف الأول للمؤسسة تحقيق أحسن مردودية للمساهمين، فهذه لها علاقة مع الأموال الخاصة المستثمرة وما تقدمه من وحدة واحدة من النتيجة الصافية، وتعتبر من أهم المؤشرات استعمالا لتقييم أداء المؤسسة ومدى فعاليتها في تحقيق الأرباح، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

د-نسب التوازن المالي (الهيكلية):

تمكننا هذه النسب من دراسة وتحليل النسب التمويلية، أي اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الاصول بصفة عامة والاصول الثابتة بصفة خاصة.¹ وتشمل ما يلي:²

✓ نسبة التمويل الدائم:

وهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام الاموال الدائمة فهذه النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل أو ما يسمى بهامش الأمان، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

✓ نسبة التمويل الذاتي (الخاص):

وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأول الثابتة، وتبين هذه النسبة ما تحتاج إليه المؤسسة من القروض طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش أمان، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

✓ نسبة تمويل الأصول الجارية:

يبين هذا المؤشر نسبة مساهمة رأس المال العامل في التغطية المالية للأصول الجارية، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الاصول الجارية} = \frac{\text{رأس المال العامل}}{\text{الأصول الجارية}}$$

¹ - مبارك لسوس، كرجع سبق ذكره، ص 45.

² - شطارة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن الإدارة المالية تلعب دورا أساسيا وأهمية بالغة في جميع المؤسسات باعتبارها مسؤولة عن تعظيم ثروة الملاك وتحقيق أقصى منفعة اقتصادية لهم، كما اتضح دورها الفعال في كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وحسن استخدامها بتوزيع هذه الأموال بين الأصول المختلفة، وعلى الإدارة المالية وضع خطط رقابية وهي الضمانة الأساسية لسلامة الأداء المالي الذي يمكنها من مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعية ومعرفة الانحرافات وأسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا بالاعتماد على العديد من تقنيات التسيير كالتخطيط المالي والرقابة وخاصة التحليل المالي الذي يقدم صورة واضحة عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة إذ يقوم على دراسة البدائل المختلفة بقصد إلقاء الضوء على أفضل البدائل بعد عملية الدراسة التحليلية للمشاكل التي تواجه المؤسسة وتحديد البدائل وتقييمها ومن ثم اختيار أفضل ما يتلاءم مع طبيعة وظروف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة المالية والمالكين.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

مؤسسة أشغال

الكهرباء الريفية

بالبويرة E.W.E.R

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم الأساسية للإدارة المالية وإبراز الدور الفعال الذي تؤديه في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها حيث تم التعرف على الهدف الرئيسي للإدارة المالية ألا وهو تعظيم قيمة المنشأة وتوفير السيولة اللازمة، وكذا ضمان التمويل لممارسة النشاط، كل هذا فرض على الإدارة المالية التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التحليل المالي للقوائم المالية الذي يساعد على تقييم اتجاهات المؤسسة الحالية مقارنة مع الماضية ورسم الاتجاهات المستقبلية، ومن أجل تدعيم دراستنا النظرية قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة أشغال الغاز، والكهرباء الريفية ولهذا سوف نقوم بتقديم عام للمؤسسة والتعرف على علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى فيها وفي الأخير سنقوم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة ولهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى بحثين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة.

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مقاولة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة:

من أجل وضع المؤسسة في إطار الدراسة لا بد من إعطاء صورة واضحة عن مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية، وذلك بالتطرق إلى مفهومها، ودراسة هيكلها التنظيمي وكذلك علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة المؤسسة المستقبلية.

أولاً: مفهوم مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية:

1) تعريفها: هي مؤسسة تقوم بتنفيذ المشاريع المتعلقة بالكهرباء الريفية كمنشآت رئيسية، بالإضافة إلى نشاطات أخرى ثانوية كبناء الكهرباء الصناعية والغاز وللقيام بهذه المشاريع تمتلك المؤسسة كل الوسائل الاستثمارية من المعدات والأدوات اللازمة لذلك، كما تمتلك بالإضافة إلى ذلك الموارد البشرية، حيث تتوفر على 53 عامل دائم و34 عامل بنظام التعاقد لمدة زمنية محددة.

2) أهدافها: تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- الاستمرارية والبقاء.
- المساهمة في إنجاز شبكة الكهرباء الريفية.
- تطوير رقم أعمالها من أجل توسيع استثماراتها في مجال توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي.
- تطوير الحالة الداخلية للمؤسسة.
- تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها.
- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيا الحديثة للغد من أجل البقاء دوماً على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاماً مع قيمنا وأهدافها.
- خلق مناصب عمل دائمة ومؤقتة.
- احترام آجال إنجاز المشاريع لتوفير الجهد والوقت الذي ينجم عنه امتيازات مالية إضافية للعمال على غرار الرواتب الشهرية.
- بالإضافة إلى أهداف ثانوية متمثلة في تشييد العمران وتهيئة الطرقات والمطارات وتجهيز المنشآت الإدارية بالأثاث المكتبية والإعلام الآلي وأنظمة المراقبة الآلية وتهيئة المساحات المسقية وتصريف المياه.

ثانيا: نشأتها:

أنشأت المؤسسة بقرار وزاري رقم 8384 بتاريخ 1982/10/05 وبتاريخ 28 بتاريخ 1982/04/03 من طرف المجلس الشعبي الولائي لولاية البويرة.

ويتم الحصول على المشروع المزداد الاستثماري فيه عن طريق مناقصات وطنية، ويتم ذلك عن طريق شراء دفتر الشروط، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية هذا المشروع الذي تريد إنجازته ثم يتم إرساله إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) في أظرفة مغلقة، وبعد دراسة هذه الأخيرة لهذه الميزانية يتم تقديم المشروع الذي يتم إنجازته.

- استفادت المؤسسة من إعانات مالية في بداية نشاطها بمبلغ يقدر ب: 2000000.00 دج حيث استفادت من مساعدات مؤقتة تقدر ب: 9940000.00 دج ومساعدة أخرى مؤقتة بقيمة 2000000.00 دج في إطار إدماج وحدة الكهرباء العامة (E.M.A.C.O.B) سابقا في المؤسسة الولائية للكهرباء الريفية منذ 1988 إتباعا لقرار التحويل رقم 88/10 من طرف المجلس الشعبي الولائي.

- يبلغ رأس مال الشركة 427120000 دج وهي مملوكة بنسبة 100% لشركة إدارة المشاركة، مركز المنطقة (SGP – RC) وقد انتقلت من 2015/04/07 إلى مجموعة الصناعات المحلية "Divin dus" وفقا للنظام الأساسي من بين 89 شركة وطنية منقسمة إلى 12 فرع ويحول لفائدة هذا المجمع جميع أصولها وخصومها وسندات الشركات التابعة لها برأس مال قدره 14947000000 دج.

بناء على محضر الجمعية غير العادية جلسة 2016/03/31 المتعلق بالإدماج إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية (مؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضرية والتجهيز باتنة "S.E.R.U.B") عن طريق الامتصاص للشركات.

- م.ع.إ/ش.ذ.أ المقاوله الولائية للكهرباء الريفية بالبويرة.

- م.ع.إ/ش.ذ.أ مؤسسة الأشغال الكهربائية لولاية الجزائر.

- م.ع.إ/ش.ذ.أ مؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الكهرباء الجلفة.

- م.ع.إ/ش.ذ.أ مؤسسة أشغال الكهرباء معسكر.

- م.ع.إ/ش.ذ.أ مؤسسة الهندسة الحضرية والبناء المعماري براقى.

- م.ع.إ/ش.ذ.أ ايكو ستار الحراش الجزائر.

بناء على محضر الجمعية غير العادية جلسة 2016/06/26 و 2016/08/01 وبمقتضى النصوص اللاحقة لها تم تعديل القانون الأساسي للمؤسسة الفرعية للمجمع بتغيير اسم الشركة ذات أسهم "م.ع.أ إلى مؤسسة الأشغال الكهربائية والهندسة الحضرية والتجهيز باتنة.

"Divin dus-SERUB Batna" وتوسيع النشاط الاجتماعي لـ 20. للمقر الاجتماعي للشركة: منطقة الحضائر ص.ب. 273 البويرة

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وهيكلها التنظيمي:

أولا: وظائف المؤسسة:

تقوم مؤسسة مقاوله الكهرباء الريفية بالبويرة بمجموعة من الوظائف وأهمها تكمن فيوظيفتين التاليتين:

- **توزيع الغاز:** تقوم المؤسسة بتوزيع غاز البوتان أو الغاز الطبيعي، بعد عملية التصفية في مصانع الغاز الذي يأتي من الجنوب الجزائري (حاسي الرمل، عين أميناس، حاسي مسعود وحوض بركين)، وتحوله إلى مراكز تحقيق الضغط وبعد ذلك يتم توزيعه بضغط خفيف إلى السكان وهذا حسب المعايير المعمول بها والمطبقة من طرف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

- **توزيع الكهرباء:** تقوم المؤسسة بتوزيع الكهرباء، ويتم ذلك باستقبال كل طلبات الإنجاز، سواء التابعة للجيش الوطني الشعبي أو سونلغاز أو الوكالة الوطنية للتسيير العقاري أو الخواص.

- التسيير الجيد لمجموع العمال بشأن دفع الأجور والتأمينات.

- إجراء عملية الفوترة وتأمين تغطيتها.

- مراقبة وتسهيل الحالة المالية للمؤسسة أي التوازن بين المدخلات والمخرجات في المؤسسة.

- مراقبة رقم الأعمال شهريا، وذلك للتوصل إلى رقم الأعمال المخطط.

ثانيا: هيكلها التنظيمي:

يتضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة أشغال الكهرباء والغاز الريفية بالبويرة ما يلي:

1-المدير العام: هو رئيس مجلس إدارة المؤسسة، وتعود إليه في نهاية الأمر جميع القرارات التي تخص المؤسسة، من حيث اختيار المشاريع المراد الاستثمار فيها، ومتابعة الأشغال وتنفيذها في الوقت المتفق عليه السلطات.

2-السكرتارية: وهي مكلفة بترتيب البريد استلام ونقل الرسائل.

3- مصلحة الإدارة والمالية: وتضم المصالح التالية:

أ- قسم المستخدمين ومهمتها:

- تسيير المستخدمين.
- دفع الأجور.
- تعيين العمال وترقيتهم.

ب- قسم المحاسبة: المحاسب الرئيسي في المؤسسة يقوم بما يلي:

- إعداد أجور العاملين حسب أوراق التنقيط.
- إعداد الميزانيات واليوميات الحسابية.

ج- قسم الأمن: هذه المصلحة تسهر على توفير الأمن داخل المؤسسة من خلال تنظيم الدخول والخروج من وإلى المؤسسة، ومراقبة عمال الورشات لتفادي حوادث العمل وأخذ كل الإجراءات الوقائية داخل المؤسسة.

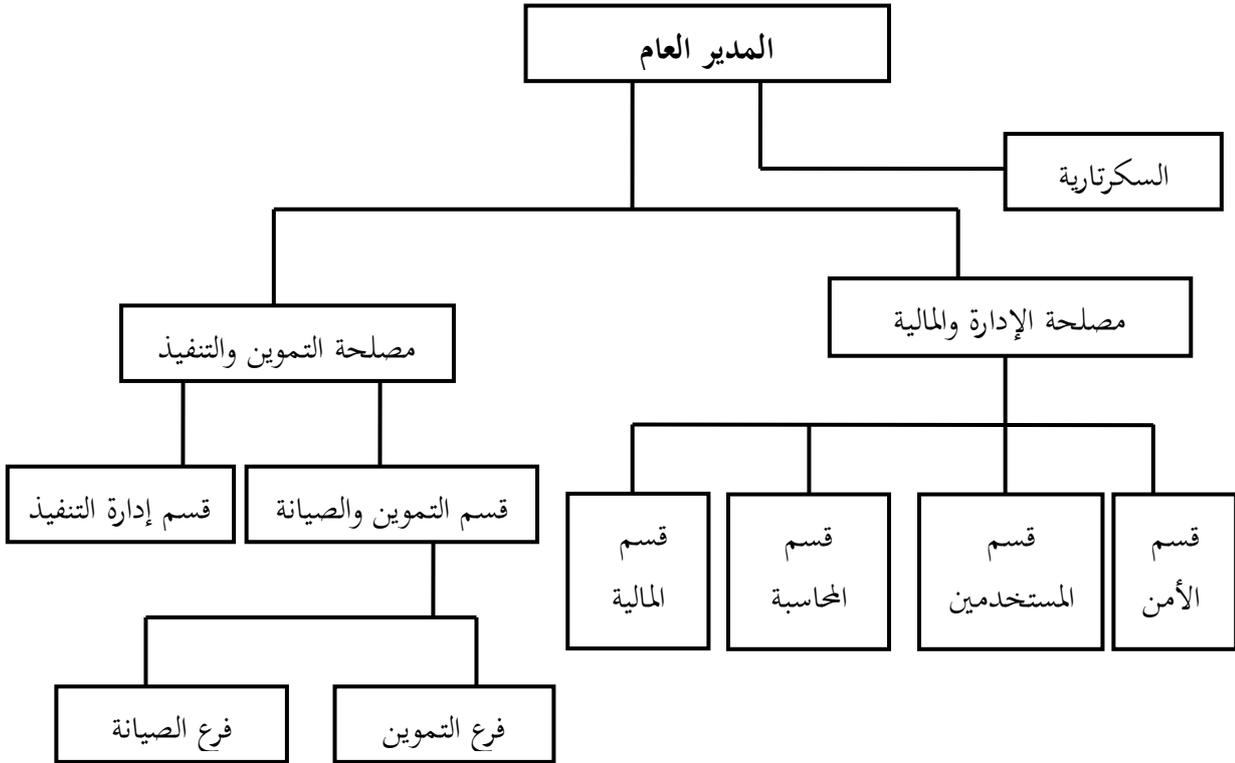
د- قسم المالية: ويتضمن ما يلي:

- العمليات المتعلقة بتمويل المشاريع.
- العمليات المتعلقة بالمعاملات مع البنك.
- العمليات المتعلقة بمختلف الحقوق والالتزامات التي تنشأ نتيجة التعامل مع الغير.

4- مصلحة التموين وإدارة التنفيذ: تتكون هذه المصلحة من قسم التموين والصيانة، حيث أن هذا القسم

يحتوي في فرع التموين على عمال مكلفين بالتخزين، وكيل تجاري متحول، أمين مخزن، أما فرع الصيانة فهو يضم اختصاصي في الكهرباء العامة وميكانيكي، وتقوم مصلحة التموين بوضع طلبات شراء المواد الأولية واستعمالها في الإنتاج، بالإضافة إلى فرع تخزين المواد تضمن إدارة التنفيذ السهر على تجهيز الوسائل تحت تصرف الورشة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة.



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى في المؤسسة.

تعتبر الإدارة من أهم المصالح الموجودة في المؤسسة نظرا للدور الذي تقوم به، حيث كل واحدة من هذه الأقسام لا يمكنها القيام بوظائفها دون استشارة المدير المالي.

- **قسم التموين:** له علاقة مباشرة مع مصلحة الإدارة والمالية لأن كل الفواتير الخاصة بهذا القسم تكون على دراية بها وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بشراء لوازم أو أصل معين طويل الأجل.

- **قسم الصيانة:** لا يتصل مباشرة مع الإدارة المالية وإنما مصلحة التموين هي الوسيط بينهما، حيث أن مسؤول قسم الصيانة يقدم كل متطلباته لمصلحة التموين ومن هذا الأخير إلى قسم المالية لتولي عملية كل فواتير الشراء.

- **قسم المستخدمين:** تكون علاقة الإدارة المالية بهذا القسم مرة واحدة في كل شهر، أي عند تسديد الأجور وذلك عن طريق قائمة أسماء العمال مرفقة بالحساب الجاري البنكي لدفع الأجور المتعلقة بهم.

- **قسم الأمن:** له علاقة وطيدة مع مصلحة الإدارة المالية حيث تقوم بتأمين على العمال بوثيقة تصريح الضمان الاجتماعي.

- قسم المحاسبة: لها اتصال مباشر مع مصلحة الإدارة والمالية حيث تقوم بحساب كل الفواتير وتسجيلها في دفاتر المؤسسة بالمبالغ اللازمة والمطلوبة لذلك.

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة.

المطلب الأول: التمويل في المؤسسة: تحظى الإدارة المالية بأهمية بالغة داخل مؤسسة أشغال الكهرباء والغاز الريفية كما تتعد أدوارها المختلفة والمتمثلة في:

- مساعدة المسيرين في الإدارة العليا عن وضع الخطط وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط وخاصة فيما يتعلق بجيازة الأصول الثابتة ووضع سياسات توزيع الأرباح.

- مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي.

- دفع النفقات والمصاريف وتلقي المستحقات والحقوق عن جميع الأنشطة.

- ضمان التمويل اللازم لمختلف نشاطات المؤسسة ومن خلال المعلومات المقدمة من طرف المدير المالي للمؤسسة تبين أن أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة لتمويل احتياجاتها أهمها مبيعاتها وخدماتها المقدمة من أشغال الكهرباء والغاز وبعض الخدمات الأخرى.

ومن خلال الجداول الملحقة يتضح لنا من خلالها تكوين رقم أعمال المؤسسة، وذلك لسنة 2017 والمتمثل في العديد من الخدمات.

والجدول رقم (02): يوضح لنا رقم الأعمال الإجمالي لكل خدمة.

رقم الأعمال السنوي لكل خدمة	البيان
697300	- موارد مالية متأتية من مبيعات المنتوجات التامة متمثلة في فواتير مرسله إلى الزبائن.
45070850	- موارد مالية من أشغال الكهرباء الريفية.
131089478	- موارد مالية من مشاريع الكهرباء العامة.
10470417.4	- موارد مالية من مشاريع الغاز.
3401000	- مبيعات ومشاريع أخرى.
28500	- خدمات مقدمة.
12646274.6	- خدمات أخرى.
208537019	- أعمال ومشاريع قيد الإنجاز

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مسؤول في قسم المالية والمحاسبة (الملحق رقم "01").

بالإضافة إلى خدمات ما بين الوحدات والمقدرة بـ 5151167 دج بلغ رقم الأعمال الإجمالي الذي حققته المؤسسة سنة 2017، من الخدمات التي تقدمها حوالي: 417092007 دج واتضح أن أكبر مورد تجنيه من أشغال الغاز بنسبة كبيرة إي أنها تعتمد على مواردها وهي كافية لتغطية تكاليفها، ومن أهم التكاليف التي تغطيها الموارد يمثلها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يمثل تكاليف المؤسسة.

التكاليف	المبالغ
- المشتريات المستهلكة.	- 118225881
- الخدمات الخارجية الأخرى.	- 22144804
- أعباء المستخدمين.	- 76103302
- ضرائب ورسوم.	- 344668
- مخصصات الاهتلاك والمؤونات.	- 91537400
- ضرائب مدفوعة على النتيجة العادية.	554597
- الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية.	-

المصدر: جدول حسابات النتائج المقدم من طرف مسؤول قسم المالية والمحاسبة (الملحق رقم "02").

من خلال جدول حسابات النتائج اتضح أن إجمالي تكاليف المؤسسة لسنة 2017، 308910652 - ومنه فإن الإجمالي يقل عن رقم أعمال المؤسسة وهو يغطيها وهذا ما يجعلها تعتمد على مواردها لتغطية تكاليفها. **المطلب الثالث: عرض الميزانيات الثلاث سنوات (2015 - 2016 - 2017).**

سنحاول في هذا المطلب عرض ميزانيات المؤسسة إي توضيح كيفية الانتقال من الميزانية المالية إلى الميزانية المالية المفصلة وكذا المختصرة والتي سيعتمد عليها في تفسير الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أدائها.

الجدول رقم (04): يمثل الميزانية المالية للأصول.

الصافي 2017	الصافي 2016	2015			الأصول
		الصافي	الاهتلاكات	المبلغ الإجمالي	
91017.91	122225.41	143030.41	65019.59	208050.00	الأصول الغير جارية
-	-	-	-	-	تشبيات غير مادية
261829269	261829269.82	261733550.00	00	261733550.00	تشبيات مادية
659744.68	659744.68	755494.49	38750841.55	39506336.05	الأراضي
20505628.32	34313638.90	34888925.21	62234283.57	106123208.78	المباني
469832.00	469832.00	469832.00	00	469832.00	تشبيات مادية أخرى
-	-	-	-	-	تشبيات جارية
47500000.00	47500000.00	00	00	00	تشبيات مالية
28964674.25	38343465.94	23290018.69	00	23290018.69	سندات أخرى مثبتة
2584016.40	2029419.29	2029419.23	00	2029419.23	قروض وأصول مالية أخرى
					غير جارية
					ضرائب مؤجلة على
					الأصول
362604213.38	385267626.03	332310270.09	101050144.71	433360414.81	مجموع الأصول الغير جارية
422079490.31	249573250.76	120260856.09	1677083.87	121937939.69	الأصول الجارية
-	-	-	-	-	مخزونات جارية
411277471.43	403332695.06	294783.73	40301239.71	335084240.44	حسابات دائنة
24155225.2	32746824.89	32080677.94	00	32080677.94	واستخدامات مماثلة
11266268.08	53675477.04	36652415.55	00	36652415.55	زبائن
00	00	00	00	00	المدينون الآخرون
-	-	-	-	-	الضرائب وما شابهها
3812897.07	739809097.51	58014241.28	00	58014241.28	حسابات دائنة أخرى
					واستخدامات مماثلة
					الموجودات وما شابهها
					الخزينة
872591352.16	739809097.51	541791191.58	41978323.52	583769515.16	مجموع الأصول الجارية
12351955654.	1125076723.5	874101461.67	143028468.29	1017129929.69	المجموع العام للأصول
54	3				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق رقم 3 . 4 . 5).

الجدول رقم (05): يمثل الميزانية المالية للخصوم.

أرصدة السنة المالية			البيانات
2017	2016	2015	
			رؤوس الأموال:
0	0	405764000.00	رأس المال الصادر
	0	62452351.62	علاوات واحتياطات
93898427.95	45602533.15	32838909.31	النتيجة الصافية
0	0	-284556505.74	ترحيل من جديد
289535433.31	215076491.18	0	حسابات الارتباط
383433861.26	260679024.33	216498755.18	مجموع رؤوس الأموال الخاصة
			الخصوم غير الجارية:
341248204.94	375293660.52	398839471.99	قروض وديون مالية
3092666.10	3092666.10	3092666.10	ضرائب مؤجلة
0	0	0	ديون أخرى غير جارية
11234853.90	11849601.94	11344338.6	المخصصات والإيرادات المعترف بها مقدما
355575724.94	390235928.56	413276476.64	مجموع الخصوم غير الجارية
			الخصوم الجارية:
291954609.47	261167683.66	156866866.47	الموردون والحسابات الملحقة
59851556.55	73277805.77	50498728.77	الضرائب
78298435.03	58507110.67	36960634.60	ديون أخرى
66081378.29	81209170.67	00	خزينة سالبة
496185979.34	474161770.64	244326229.85	مجموع الخصوم الجارية
1235195565.54	1125076723.53	874101461.67	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق رقم 6 . 7 . 8).

ثانيا: عرض الميزانية المالية المفصلة للسنوات الثلاث (2015 - 2016 - 2017).

الجدول رقم (06): يمثل الميزانية المالية المفصلة (جانب الخصوم).

2017	2016	2015	الأصول
362604213.38	385267626.03	332310270.09	الأصول الثابتة
91017.91	122225.41	143030.41	تثبيات غير مادية
-	-	-	تثبيات مادية
261829269.82	261829269.82	261733550.00	الأراضي
659744.68	659744.68	755494.49	المباني
20505628.32	34313638.90	34888925.21	تثبيات مادية أخرى
469832.00	469832.00	46982.00	تثبيات جارية
-	-	-	تثبيات مالية
47500000.00	47500000.00	00	سندات أخرى مثبتة
28964674.25	38343465.94	23290018.69	قروض وأصول أخرى غير
2584016.40	2029419.29	2029419.23	جارية
			ضرائب مؤجلة على الأصل
872591352.16	739809097.51	541791191.58	الأصول المتداولة
422079490.31	248573205.76	120260856.09	قيم الاستغلال
422079490.31	248573205.76	120260856.09	المخزونات الجارية
446698964.7	489754996.9	363516094.2	قيم قابلة للتحقيق
411277471.43	403332695.06	294783.73	الزبائن
24155225.26	32746824.89	32080677.94	المدينون الآخرون
11266268.08	53675477.04	36652415.55	الضرائب وما شابهها
3812897.07	480849.79	58014241.28	قيم جاهزة
3812897.07	480849.79	58014241.28	الخزينة
1235195565.54	1125076723.53	874101461.67	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة.

الجدول رقم (07): يمثل الميزانية المالية المفصلة للخصوم.

2017	2016	2015	الخصوم
739009586.1	650914952.8	629775231.7	الأموال الدائمة
			رؤوس الأموال الخاصة
0	0	405764000.00	رأس المال الصادر
0	0	62452351.62	علاوات واحتياطات
93898427.95	45602533.15	32838909.31	النتيجة الصافية
0	0	- 284556505.75	الترحيل من جديد
289535433.31	215076491.18	0	حسابات الارتباط
383433861.26	260679024.33	216498755.18	مجموع رؤوس الأموال الخاصة
355575724.94	390235928.56	413276476.64	الديون طويلة الأجل
341248204.94	375293660.52	398839471.99	قروض وديون مالية
3092666.10	3092666.10	3092666.10	ضرائب مؤجلة
0	0	0	ديون أخرى غير جارية
11234853.90	11849601.94	11344338.6	المخصصات والإيرادات
			المعترف بها مقدما
496185979.29	474161770.64	244326229.85	الديون قصيرة الأجل
291954609.47	261167683.66	156866866.47	الموردون والحسابات الملحقه
59851556.55	73277805.77	50498728.77	الضرائب
78298435.03	58507110.67	36960634.60	ديون أخرى
66081378.29	81209170.67	00	خزينة سالبة
1235195565.54	1125076723.53	874101461.67	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة.

الميزانية المالية المختصرة

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

الجدول رقم (08): يبين لنا الميزانية المالية المختصرة (جانب الأصول)

المبالغ			الأصول
2017	2016	2015	
362604213.38	38526767626.03	332310270.09	الأصول الثابتة
872591352.16	739809097.51	541791191.58	الأصول المتداولة
422079490	249573250.76	120260856.09	قيم الاستغلال
446698964.7	489754996.9	363516094.2	قيم قابلة للتحقيق
3812897.07	480849.76	58014241.28	القيم الجاهزة
1235135565.54	1125076723.53	874104461.67	مجموع الأصول

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المفصلة.

الميزانية المالية المختصرة (جانب الخصوم)

المبالغ			الخصوم
2017	2016	2015	
739009586.1	650914952.8	629775231.7	الأموال الدائمة
383433861.26	260679024.33	216498755.18	الأموال الخاصة
355575724.94	390235928.56	413276476.64	الديون طويلة الأجل
496185979.34	474161770.64	244326229.85	الديون قصيرة الأجل.
1235195565.54	1125076723.53	874101461.67	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المفصلة.

المطلب الثالث: تحليل الميزانيات المالية للمؤسسة وتقييم أدائها المالي:

يعتبر التحليل المالي لحالة أو لوظيفة مالية في المؤسسة خلال دورة إنتاجية معينة أو خلال عدة دورات، حيث يعتبر أداة هامة من أدوات الإدارة المالية لإظهار كل التغيرات التي تطرأ على الحالة المالية وبالتالي تحديد للسياسة المالية المتبعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وللقيام بذلك يجب دراسة بعض المؤشرات والنسب المالية.

أولاً: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي:

1- رأس المال العامل:

أ- رأس المال العامل الدائم:

رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

رأس المال العامل الدائم = أصول متداولة - ديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم 09): يمثل حساب رأس المال العامل الدائم:

السنوات	البيان	الأموال الدائمة	الأصول الثابتة	رأس المال العامل الدائم
2015		629775231.7	0270.09 33231	297464961.7
2016		650914952.8	385267626.03	265647326.8
2017		739009586.1	362604213.38	376405372.8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب خلال السنوات الثلاث (2015 - 2016 - 2017)

وهذا يعني أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة وهذا ما يحقق للمؤسسة توازناً مالياً على المدى الطويل.

ب- رأس المال العامل الخاص :

رأس المال العامل الخاص = أموال خاصة - أصول ثابتة.

الجدول رقم:(10) يمثل حساب رأس المال العامل الخاص

رأس المال العامل الخاص	أصول ثابتة	أموال خاصة	البيان السنوات
- 115811514.9	332310270.09	216498755.18	2015
- 124588601.7	385267626.03	26067024.33	2016
20828647.9	362604213.38	383433861.26	2017

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص خلال السنتين (2015 - 2016) سالب وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة بل تعتمد على الديون طويلة الأجل أما في سنة 2017 فهو موجب وهذا ما يدل على أن المؤسسة لم تلجأ للاستعانة بالديون.

ج- رأس المال العامل الإجمالي:

رأس المال العامل الإجمالي = 3 الأصول المتداولة.

رأس المال العامل الإجمالي = قيم قابلة للتحقيق + قيم الاستغلال + قيم جاهزة.

الجدول رقم (11): يمثل حساب رأس المال العامل الإجمالي.

رأس المال العامل الإجمالي	قيم جاهزة	قيم قابلة للتحقيق	قيم الاستغلال	البيان السنة
541791191.58	58014241.28	3635160994.2	120260856.09	2015
739809097.51	480849.76	489754996.9	249573250.76	2016
872591352.16	3812897.07	44698964.7	422079490	2017

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي موجب خلال السنوات الثلاث (2015 - 2016 - 2017) وهو في تزايد مستمر وذلك نظرا لتزايد قيم الاستغلال والقيم الجاهزة وكذلك تزايد القيم القابلة للتحقيق.

د- رأس المال العامل الأجنبي

رأس المال العامل الأجنبي = 3 الديون.

رأس المال العامل الأجنبي = الديون طويلة الأجل + الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم (12): يمثل حساب رأس المال العامل الأجنبي.

السنة	البيان	ديون طويلة الأجل	ديون قصيرة الأجل	رأس المال العامل الأجنبي
2015		413276476.64	244326229.85	657602706.4
2016		390235928.56	474161770.64	864397699.1
2017		355575724.24	496185979.34	851761704.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة رأس المال العامل الأجنبي مرتفعة مقارنة بالأموال الخاصة وهذا يعني أن المؤسسة في وضعية مالية غير ملائمة أي أنها تعتمد على قروض إضافية من أطراف خارجية.

2- احتياجات رأس المال العامل:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية).

الجدول رقم (13): يمثل حساب احتياجات رأس المال العامل.

السنوات	البيان	قيم الاستغلال	قيم قابلة للتحقيق	ديون قصيرة الأجل	سلفات مصرفية	احتياجات رأس المال العامل
2015		120260856.09	363516094.2	244326229.85	00	239450720.4
2016		249573250.76	489754996.9	474161770.64	81209170.67	346375647.7
2017		422079490.31	446698964.7	496185979.34	66081378.29	438673854

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل موجب خلال السنوات الثلاث وهذا يعني أن المؤسسة لم تبحث على موارد مالية مادام ضمان التسديد موجود والمتمثل في بعض المخزونات أو بعض الحقوق.

3- الخزينة الصافية:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الجدول رقم (14): يمثل حساب الخزينة الصافية

الخزينة الصافية	احتياجات رأس المال العامل الدائم	رأس المال العامل الدائم	البيان السنوات
58014241.3	239450720.4	297464961.7	2015
-20728320.9	346375647.7	265647326.8	2016
-6226841.2	438673854	376405372.8	2017

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (09 - 13).

التعليق: نلاحظ أن الخزينة خلال سنة (2015) موجبة وهذا يدل على وجود سيولة مجمدة ليست في صالح المؤسسة وعليه يجب استغلال هذا الفائض من الأموال في مشاريع استثمارية أخرى أو توظيفها في البنوك، أما في سنتي (2016 - 2017) نلاحظ أن الخزينة سالبة وهذا يعني أن المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دورة الاستغلال بدل استبقائها جامدة، مما ينتج عدم القدرة على سداد ديونها المستحقة.

ثانيا: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة النسب المالية.

1- نسبة السيولة العامة:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (15): يمثل حساب نسبة السيولة العامة.

نسبة السيولة العامة	ديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة	البيان السنوات
2.21	244326229.85	541791191.5	2015
1.56	474161770.64	739809097.51	2016
1.75	496185979.34	872591352.16	2017

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن النسبة خلال السنوات الثلاث (2015 – 2016 – 2017) تفوق الواحد وهذا يدل على أن الأصول المتداولة قد غطت الديون قصيرة الأجل، وبهذا فإن المؤسسة لها قدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل.

ب-نسبة السيولة المختصرة:

نسبة السيولة المختصرة = (القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة) / الخصوم المتداولة.

الجدول رقم (16): يمثل حساب نسبة السيولة المختصرة.

البيان السنوات	القيم القابلة للتحقيق	القيم الجاهزة	الخصوم المتداولة	نسبة السيولة المختصرة
2015	363516094.2	58014241.28	244326229.85	1.72
2016	489754996.9	480849.76	474161770.64	1.03
2017	446698964.7	3812897.07	496185979.34	0.90

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن النسبة خلال السنوات (2015 – 2016 – 2017) تفوق النسبة المثلى والتي يجب أن تتراوح بين 0.30 و 0.5 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.

ج-نسبة السيولة الجاهزة:

نسبة السيولة الجاهزة: القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة.

الجدول رقم (17): يمثل حساب نسبة السيولة الجاهزة.

البيان السنوات	قيم جاهزة	خصوم متداولة	نسبة السيولة الجاهزة
2015	58014241.28	244326229.85	0.23
2016	480849.76	474161770.64	0.001
2017	3812897.07	496185979.34	0.007

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن النسبة ليست جيدة بالنسبة للمؤسسة في السنوات الثلاث (2015 – 2016 – 2017) فالنسبة المثلى تتراوح بين (0.2 و 0.3) فالمؤسسة في هذه الحالة لا تستطيع تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم الجاهزة.

2- نسب المديونية:

أ- نسبة الاستقلالية المالية:

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون.

الجدول رقم (18): يمثل حساب نسبة الاستقلالية المالية:

البيان السنوات	الأموال الخاصة	مجموع الديون	نسبة الاستقلالية المالية
2015	216498755.18	657602706.4	0.32
2016	260679024.33	864397699.1	0.30
2017	383433861.26	851761704.1	0.45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن النسبة خلال السنوات الثلاث (2015 – 2016 – 2017) ليست جيدة وهذا ما يدل على أن المؤسسة غير مستقلة ماليا لأن النسبة أقل من الواحد فالمؤسسة لا تعتمد على أموالها الذاتية في تسديد التزاماتها.

ج- نسبة قابلية التسديد:

نسبة قابلية التسديد = مجموع الديون / مجموع الأصول.

الجدول رقم (19): يمثل حساب نسبة قابلية التسديد.

البيان السنوات	مجموع الديون	مجموع الأصول	نسبة قابلية التسديد
2015	657602706.4	874101461.67	0.75
2016	864397699.1	1125076723.53	0.76
2017	851761704.2	1235195565.54	0.68

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ من خلال أن النسبة أكبر من 0.5 وذلك خلال السنوات الثلاث وهي نسبة ليست جيدة لأن المؤسسة ليس لها القدرة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد الاستحقاق وهي نسبة لا تدعم المؤسسة في حالات طلب القروض من البنوك.

3-نسبة التمويل الدائم:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة.

الجدول رقم (20): يمثل حساب نسبة التمويل الدائم.

السنوات	البيان	الأموال الدائمة	الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
2015		629775231.7	332310270.09	1.89
2016		650914952.8	385267626.03	1.68
2017		739009586.1	362604213.38	2.03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم تفوق الواحد خلال السنوات الثلاث (2015 – 2016 – 2017) وتم تسجيل بعض الانخفاض خلال سنة 2016 إلا أن النسبة تبقى جيدة أي أن المؤسسة تعتمد على أموالها الذاتية في تسديد التزاماتها كما أن لها هامش أمان يمكنها من تغطية جزء من أصولها المتداولة.

ب-نسبة التمويل الذاتي (الخاص).

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة.

الجدول رقم (21): يمثل حساب نسبة التمويل الذاتي.

السنوات	البيان	الأموال الخاصة	الأصول الثابتة	نسبة التمويل الذاتي
2015		216498755.18	332310270.09	0.65
2016		260679024.33	385267626.03	0.67
2017		383433861.26	362604213.38	1.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أن نسبة التمويل الذاتي في سنتين (2015 - 2016) أقل من الواحد وهذا يدل على أن المؤسسة تغطي أصولها الثابتة بأموالها الخاصة إضافة إلى الديون طويلة الأجل أما في سنة 2017 فالنسبة أكبر من الواحد وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستطيع أن تغطي أصولها الثابتة بأموالها الخاصة.

ج- نسبة تمويل الأصول الجارية:

نسبة تمويل الأصول الجارية = رأس المال العامل / الأصول الجارية.

الجدول رقم (22): يمثل حساب نسبة تمويل الأصول الجارية.

السنوات	البيان	رأس المال العامل الدائم	الأصول الجارية	نسبة تمويل الأصول
2015		297464961.7	541791191.58	0.54
2016		265647326.8	739809097.51	0.35
2017		376405372.8	872591352.16	4.3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (09) والميزانية المالية.

التعليق: نلاحظ أن هذه النسبة منخفضة في سنتي (2015 - 2016) يعني أن رأس المال العامل لم يغطي الأصول الجارية، ولكن في سنة 2017 فالنسبة جيدة وهذا ما يدل على أن رأس المال العامل ساهم في تغطية الأصول الجارية.

4- نسب المردودية:

أ- نسبة المردودية التجارية:

نسبة المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم.

الجدول رقم (23): يمثل حساب نسبة المردودية التجارية.

السنوات	البيان	النتيجة الصافية	رقم الأعمال خارج الرسم	نسبة المردودية التجارية
2015		32838909.31	242024423	0.13
2016		45602533.15	27848313	1.63
2017		93898427.95	417092007	0.22

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج.

التعليق: نلاحظ أن تم تحقيق مردودية موجبة خلال السنوات الثلاث (2015 – 2016 – 2017) حيث قدرت على التوالي (0.13 – 1.63 – 0.22) وهذا ما يعني تحسن في مستوى الأداء العام للمؤسسة.

ب- نسبة المردودية الاقتصادية:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول.

الجدول رقم (24): يمثل حساب نسبة المردودية الاقتصادية.

نسبة المردودية الاقتصادية	مجموع الأصول	النتيجة الصافية	البيان السنوات
0.03	874101461.67	3283899009.31	2015
0.04	1125076723.53	45602533.15	2016
0.07	1235195565.54	93898427.95	2017

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المختصرة.

التعليق: نلاحظ أنه تم تحقيق مردودية ضعيفة خلال السنوات الثلاث (2015 – 2016 – 2017) حيث قدرت على التوالي (0.03 – 0.04 – 0.07) وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح اقتصادية وعدم قدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينة الاستغلال.

ج- نسبة المردودية المالية:

نسبة المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

الجدول رقم (25): يمثل حساب نسبة المردودية المالية.

نسبة المردودية المالية	الأموال الخاصة	النتيجة الصافية	البيان السنوات
0.15	216498755.18	328389009.31	2015
0.17	260679024.33	45602533.15	2016
0.24	383433861.26	93898427.95	2017

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية.

التعليق: نلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية ضعيفة خلال السنوات الثلاث (2015 – 2016 – 2017) حيث قدرت على التوالي (0.15 – 0.17 – 0.24) وهذا يدل على عدم وجود تسيير جيد للمؤسسة.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على واقع الوضعية المالية لمؤسسة أشغال الكهرباء الريفية، حيث قمنا بتقديم شامل لها وذلك من خلال عرض مفهومها وأهم نشاطاتها وأهدافها، كما يعتبر موضوع تحليل الميزانية نشاطا تقوم به وقت معين في قائمة تحدد فيها ممتلكاتها من الأصول وما يقابلها من ديون وذلك من خلال التحليل المالي الذي يعتبر أداة هامة للإدارة المالية لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أدائها حيث قمنا بحساب بعض النسب ومؤشرات التوازن المالي ومن خلال هذا التحليل استخلصنا بعض النتائج حيث لاحظنا أن المؤسسة لها بعض جوانب إيجابية منها:

تحقيق رأس مال عامل موجب خلال السنوات الثلاث وهذا يعني أن المؤسسة حققت توازنا ماليا على المدى الطويل وهذا لم يمنع من وجود العديد من السلبيات كعدم استقلاليتها المالية وعدم الوفاء بالتزاماتها للغير.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الإدارة المالية ودورها في تحسين أداء المؤسسة وذلك في الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى أن الإدارة المالية تعتبر الركيزة الأساسية في أي مؤسسة كانت وذلك لأهميتها الكبيرة والدور الفعال الذي تلعبه في التنسيق بين جميع أطراف المؤسسة، ولا يمكن للمؤسسة القيام بالوظائف الأخرى بمعزل عن الوظيفة المالية، كما أن السعي لتحقيق النمو الاقتصادي يقتضي بالضرورة الإلمام بالجوانب التي تؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة كخيار أولي ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود إدارة مالية فعالة تسهر على التخطيط والتسيير الجيد للموارد والإمكانات، كما تسعى الإدارة المالية إلى تعديل وضعية المؤسسة إلى الأحسن من خلال أهدافها ووظائفها والسعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، وكذا توفير مصادر التمويل لتغطية احتياجات المؤسسة الطويلة والقصيرة الأجل بالشكل الأمثل الذي يضمن بقاء واستمرار المؤسسة.

لقد اخترنا في بحثنا هذا أهم التقنيات التي تستخدمها الإدارة المالية في التحليل واتخاذ القرارات داخل المؤسسة ألا وهو التحليل المالي الذي يعد الأداة التي يستطيع من خلالها المقيم تشخيص السياسة المالية المتبعة وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة والمهمة التي تستوجب الدراسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة لذا يعتبر تقنية من تقنيات اتخاذ القرارات فيها.

اختبار صحة الفرضيات:

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

- حسب الفرضية الأولى: الإدارة المالية تعمل توفير الأموال واستثمارها.

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

- حسب الفرضية الثانية: التحليل المالي يكشف عن الوضعية المالية لمؤسسة أشغال الكهرياء الريفية

(E.W.E.R)

إن دراسة موضوع الإدارة المالية يركز على الجانب المالي، وقد اخترنا التحليل المالي كوسيلة لتقييم أداء مؤسسة أشغال الكهرياء الريفية، لأن المقيم يسعى دائما للكشف عن أسباب الضعف ومحاولة مساعدتها للخروج منها وتفاديها في المستقبل وبما أن العديد من المؤسسات تشكو من نقص في الأداء المالي أصبح من الضروري على

المحللين الماليين توجيه الاهتمام مباشرة لدراسة الوضعية المالية انطلاقا من الوثائق المحاسبية المتوفرة، حيث تبين من خلال الدراسة التطبيقية وجود بعض الايجابيات تتعلق بمستوى الأداء المالي للمؤسسة مع وجود العديد من السلبيات لذا وجب على المديرين الماليين تصحيح تلك الانحرافات وتعديل وضعية المؤسسة إلى الأحسن وهذا ما يثبت لنا صحة هذه الفرضية .

*نتائج البحث:

- الإدارة المالية لها أهمية بالغة في المؤسسة حيث لا يمكن القيام بالوظائف الأخرى بمعزل عن الوظيفة المالية.
- المدير المالي له دور حيوي في المؤسسة من خلال الصلاحيات والوظائف التي يؤديها لسير نجاح المؤسسة.
- الإدارة المالية لها دور فعال في توفير الأموال واستثمارها في موجودات المنشأة بالشكل الذي يضمن المحافظة على سيولتها وتحقيق أكبر عائد منها بأقل التكاليف.
- ضرورة تحديد حجم الأموال اللازمة لسير نشاط المؤسسة.
- يعتبر التمويل من اعقد المسائل التي تواجه المسيرين الماليين في المؤسسة.
- الإدارة المالية تستخدم العديد من الأدوات التي تساعد على تشخيص الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة وتحسين أدائها المالي.
- التحليل المالي الدقيق يساعد على التخطيط المالي السليم.
- مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية لا تطبق إدارة مالية فعالة في تسيير مواردها وإمكانياتها.
- بعد تحليل وقياس الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية في مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية اتضح لنا ما يلي :

- تطور أصول المؤسسة في السنة الأخيرة وبذلك فان المؤسسة قادرة على تنمية ذمتها المالية.
- حققت المؤسسة رأس مال عامل موجب خلال السنوات الثلاث فالمؤسسة بذلك تحقق هامش أمان.
- المؤسسة غير مستقلة ماليا وهي لا تعتمد على التمويل الذاتي في تمويل مشاريعها واستثماراتها بل تلجأ للاستعانة بالديون الخارجية.

* الاقتراحات:

- يجب على المؤسسات أن تولي اهتمام أكثر للإدارة المالية وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.
- يجب إعطاء أهمية لعملية تقييم الأداء المالي لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.
- ضرورة متابعة الوضعية المالية لمؤسسة أشغال الكهرباء الريفية (E.W.E.R).

- يجب على مؤسسة (E.W.E.R) أن تطبق إدارة مالية فعالة لتحسين أدائها المالي.
- على المدير المالي أن تكون قراراته مدروسة بدقة وسليمة لأن التخطيط السليبي يؤدي إلى سوء التسيير في المؤسسة.

* آفاق البحث:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع وجدنا مواضيع أخرى يمكن معالجتها ونذكر منها:
الإدارة المالية ودورها في تحسين مردودية المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب:

- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2013.
- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الادارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007
- جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، جامعة الكوفة، 2014.
- جمال الدين محمد مرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات) الدار الجامعية، مصر، 2010.
- جميل أحمد توفيق، أساسيات الادارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت.
- دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- زغيب مليكة، بوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- زياد رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996.
- سليمان أبو صباحا، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة التاسعة، 2008.
- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- طاهر مرسي عطية، منى محمد إبراهيم البطل، الإدارة المالية والاستثمار - المفاهيم - الأسس، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، الطبعة الثانية، 2005.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- عاطف وليم اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
- عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار صنعاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة المالية (1) كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، التمويل والإدارة المالية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، السودان، 2005.
- عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن.

- عبد الغفار حنفي أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية لإبراهيمي، مصر، 2004.
- عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، اليمن، الطبعة الثانية، 2013.
- عبد الله إبراهيم نزال، الإدارة المالية العامة والمالية الدولية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- عدنان تايه النعيمي وآخرون الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- عهد عبد الحفيظ الحصاونة، مبادئ الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
- فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2011.
- فايز سليم حداد الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.
- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012.
- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- محب خلة توفيق، الهندسة المالية الإطار النظري والتطبيقي لأنشطة التمويل والاستثمار، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011.
- محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- محمد الصريفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبة إدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي (شركات وأسواق مالية)، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2009.
- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير - أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية الاستثمار والتمويل - التحليل المالي - الأسواق المالية الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محمد طيب، محمد عبيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محمد قاسم الحصاونة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.

- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- منير هندی إبراهيم، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة السادسة، 2006.
- مؤيد عبد الرحمان الدوري، حسين محمد سلامة، أساسيات الإدارة المالية، دار الراية للنشر والتوزيع، 2013.
- ناصر داداي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- يوسف حسين يوسف، التمويل في المؤسسة الاقتصادية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2012.
- ب-المذكرات:**
- اليمين سعادة استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها-دراسة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة - العلمة بسطيف، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008.
- بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGAZ 2005-2008، مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر، 2009/2008.
- شطارة نبيلة، فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية حسب مقارنة المفتشية العامة للمالية (IGF)، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر -03-، 2014/2013.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012/2011.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2000-2002، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2001/2000.

- كبلوتي حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية - دراسة استثنائية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقره بيومرداس، الجزائر، 2016/2015.

- مختاري زهرة، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء في شركة التأمين-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين -، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقره بيومرداس، الجزائر 2011/2010.

ج-الملتقيات:

- تواتي مريم، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-، ملتقى وطني، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، يوم 2017/05/25.