وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الإدارة المالية و أثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة- مؤسسة سونلغاز بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية المؤسسة

من إعداد الطالبتين :

حمادو مريم

زعيتري نسرين

تحت إشراف الأستاذ:

زاهي محمد أمين

السنة الجامعية: 2018/2017

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر.....	I.
إهداء.....	II.
مستخلص.....	III.
قائمة الجداول.....	IV.
قائمة الأشكال	V.
قائمة الملاحق	VI.
مقدمة	أ- ث

الفصل الأول: عموميات حول الإدارة المالية للمؤسسة.	02- 55
مقدمة الفصل الأول	02
المبحث الأول: عموميات حول الإدارة المالية	03
المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية	03
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للإدارة المالية و التنظيم الداخلي لها	10
المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية و علاقتها بالميادين الأخرى	18
المطلب الرابع: المدير المالي	21
المبحث الثاني: الوظيفة المالية	30
المطلب الأول: تعريف الوظيفة المالية	30
المطلب الثاني: أهمية الوظيفة المالية	31
المطلب الثالث: مكانة الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي	32
المطلب الرابع: مهام الوظيفة المالية	33
المبحث الثالث: وظائف الإدارة المالية الأخرى	34
المطلب الأول: التخطيط المالي	34
المطلب الثاني: التنظيم المالي	40
المطلب الثالث: التمويل المالي	41
المطلب الرابع: الرقابة المالية	53
خلاصة الفصل الأول	55

الفصل الثاني: مهام الإدارة المالية في المؤسسة	106 - 57
مقدمة الفصل الثاني	57
المبحث الأول: السياسة المالية	58
المطلب الأول: مفهوم السياسة المالية	58
المطلب الثاني: أهمية السياسة المالية	60
المطلب الثالث: أنواع السياسات المالية	61
المبحث الثاني: الأداء المالي	74
المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المالي	74
المطلب الثاني: أنواع الأداء	78
المطلب الثالث: مقاييس الأداء المالي	81
المبحث الثالث: التحليل المالي	82
المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي	82
المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء	89
المطلب الرابع: مؤشرات ونسب التوازن المالي	93
خلاصة الفصل الثاني	106

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز	130 - 108
المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.....	109
المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	109
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	113
المطلب الثالث: مهام قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي لها	118
المبحث الثاني: الإدارة المالية لمؤسسة سونلغاز.....	122
المطلب الأول: دور الإدارة المالية في المؤسسة.....	122
المطلب الثاني: كيفية القيام بالتمويل في مؤسسة سونلغاز	123
المبحث الثالث: دراسة و تحليل الميزانية المالية	126
خلاصة الفصل الثالث	130
خاتمة	132
قائمة المصادر و المراجع	135
الملاحق	144

كلمة شكر

كم جميلة هي الدنيا وكم يزينها النجاح جمالا، وكم سيكون شكرنا لخالقنا وموفقنا على هذا العمل نفعنا الله به ونفع غيرنا،

وكم هو تقديرنا و عرفاننا بالجميل للأستاذ والدكتور المحترم:

" زاهي محمد أمين " حفظه الله ورعاه لقبوله الإشراف على هذا العمل، الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات في

انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الخالص الى جميع موظفي مؤسسة سونلغاز

بالمدية على مساعدتهم لنا.

مع تشكراتنا الى جميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إعداد هاته المذكرة ولو بكلمة.

دعاء

يا رب ... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت

ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب... علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الإنتقام هو أول مظاهر العنف.

يا رب ... إذا جردتني من المال أترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل.

وإذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان.

يا رب ... إذا أسأت الى الناس أعطني شجاعة الاعتذار.

وإذا أسال لي الناس أعطني شجاعة العفو.

يا رب ... إذا نسيتك لا تنساني

إهداء

"إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين"

أهدي ثمرة نجاحي إلى من قال فيهما عز وجل: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى أغلى ما في الوجود، إلى التي ضلت دعواتها ترافقني طيلة

حياتي، إلى الغالية "أمي" أطال الله في عمرها و أرضاها عني.

إلى الذي تحمل مشقة و عناء الحياة لأجلنا، إلى سندي في الحياة إلى "أبي الغالي" فلن أنسى فضله أطال الله في عمره.

إلى الشموع التي أنارت حياتي أختاي

"هاجر"و"فريال" إلى عصفوري "ادم" حفظه الله لي

إلى توأم روحي و شريك حياتي زوجي "أحمد"

الى صديقاتي الأعزاء : مريم،أمينة،لامية،أحلام

إلى أخواتي الغاليات: فاطمة الزهراء،لامية،حنان

الى جميع عائلتي و عائلة زوجي ...

إلى الأستاذ المشرف: " زاهي محمد أمين "

وفي الأخير أهدي هذا العمل المتواضع عرفانا ومحبة

حمادو مريم

إهداء

إلى من قال فيهما الله تعالى:

بسم اللـــه الرحمـــــــن الرحـــيـــــــم

(و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا...)

صدق الله العظيم

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب و الحنان و التفاني ..
إلى بسمة الحياة و سر الوجود، إلى من دعائها سر نجاحي
و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الناس "أمي الحبيبة".
إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار.. إلى من علمني العطاء
بدون انتظار ..إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من
الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول
انتظار و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد
و إلى الأبد "والدي العزيز".
إلى أخواتي الغاليات: حفظهم الله لي.
إلى إخوتي: الأعزاء حماهم الله.
إلى صديقاتي الحبيبات.
إلى جميع عائلتي.

إلى الأستاذ المشرف: " زاهي محمد أمين "

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

زعيتري نسرين

مستخلص:
تعد المؤسسة خلية أساسية في بناء الكيان الاقتصادي في كل دولة باختلاف الأنظمة الاقتصادية الموجودة فيها و أساليب التسيير، حيث أن التغير المستمر في الأفكار و التكنولوجيا و الأدوات و الخدمات يعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة، و إذا كان البقاء و الاستمرار و الربحية تمثل الأهداف الرئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغير و مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة و متطلباتها تمثل شروط ضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
و مما لا شك فيه أن نمو المؤسسة و نشاطاتها مرتبط بقوة الإدارة المالية على توفير السيولة اللازمة لتحقيق أهدافها و نجاحها في التنسيق بين جميع أطراف المؤسسة بغرض تحقيق مردودية ملائمة تضمن بقاءها و استمراريتها و لتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا و هل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها و لتقييم الأداء المالي لأي مؤسسة يعتمد المسيرين على عدة معايير و مؤشرات لتقييم الأداء المالي لهذه الأخيرة، و يتوقف نجاح التقييم على قدرة المسيرين على اختيار أفضل و أحسن هذه المعايير و المؤشرات التي تعكس الأداء المالي المراد قياسه.
الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية، التخطيط المالي، الرقابة المالية، التمويل، التحليل المالي، الأداء المالي.

Résumé :
L’entreprise est la cellule principale dans la construction de l’appareil économique de tout état quelque soit , son régime économique et son système de gestion, car, ces changement continus, la technologie, ces moyens et les prestations sont considérés comme grands défis face à toute entreprise.
L’existence, la continuation et la réalisation des intérêt, sont des objectifs essentiels et principaux dans le développement de l’entreprise qui se trouve obligée de se confronter aux changement économique et de s’adapter aux

exigences et aux différentes conditions nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Sans doute, l' évolution, le développement de l'entreprise et de ses activités sont liés à la position de force ou se trouve son administration financière.

Cette position, aide à coordonner entre ses unités d'une manière rigoureuse et efficace, à l'effet de réaliser une productivité adéquate assurant son existence envisagée.

Aussi, aide l'entreprise à savoir ses capacités humaines et matérielle et organisationnelles, par lesquelles elle peut atteindre ses objectifs ainsi, de mesurer et d'évaluer les résultats atteints et les moyens utilisés,

L'évaluation de l'efficacité de toute institution économique ou autre, met les gestionnaires, les dirigeants et les gérants face à la problématique du choix des normes ou ils doivent déployer beaucoup d'effort moralement et matériellement afin de pouvoir mesurer l'effort, la productivité et la production et d'être à la hauteur des défis économique.

Les mots clés : la direction financière, les sources de financements, planification financière, l'analyse financière, performance financière.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الميزانية المفصلة الخاصة بجانب الأصول للسنوات 2015 – 2017	126
02	الميزانية المالية المخططة الخاصة بجانب الخصوم لسنوات 2015– 2017	127
03	الميزانية المختصرة لجانب الأصول	128
04	الميزانية المختصرة لجانب الخصوم الخاصة بسنوات 2015–2017	129

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم كبير	15
02	التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم متوسط	16
03	التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم صغير	17
04	أقسام مصادر التمويل طويلة الأجل	43
05	العوامل المؤثرة على BFR	97
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	113
07	الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة	121

قائمة الملاحق.

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	ميزانية الأصول لسنة 2015
02	ميزانية الخصوم لسنة 2015
03	ميزانية الأصول لسنة 2016
04	ميزانية الخصوم لسنة 2016
05	ميزانية الأصول لسنة 2017
06	ميزانية الخصوم لسنة 2017

مقدمة عامة :

إن الهدف من وجود المؤسسة الاقتصادية يتمحور في كونها جهاز وظيفي في الاقتصاد الوطني يصبو إلى تحقيق النمو و الربح و لتجسيد ذلك لابد من وجود هيكل تنظيمي يضمن التركيب المناسب بين المصالح و الوظائف داخل المؤسسة بصفة مستمرة و كذا من الضروري تبني نمط استراتيجي يتميز بالفعالية و الكفاءة وفي هذا المجال يأتي دور الإدارة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وهي في غاية الأهمية كونها تمثل المحرك الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الفضل في مواجهة المنافسة والتصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي وهذا من خلال دورها الأساسي الذي يتمثل في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على استهلاكها بالطريقة الأفضل وكذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها وهذا كله لا يتحقق إلا بوجود إدارة مالية محكمة تنسجم مع التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسة وهذا يتوقف على قياس الأداء المالي وهي العملية التي تقوم بمقارنة النتائج مع الأهداف المرسومة وكذا إجراء التحاليل اللازمة على عملياتها المالية بإنتاج أدوات تحليلية مناسبة ولهذا يعد التحليل المالي ضروري لإعداد خطط مالية سليمة وهذا لأنه يمنح صورة حقيقية عن الوضع المالي للمؤسسة كما يسمح لها بتفادي المخاطر المحتملة الوقوع وبهذا اظهر التحليل المالي أهميته بالنسبة للمراحل الإدارية وعلى وجه الخصوص التخطيط و الرقابة.

وفي ظل كل هذه الحقائق واستنادا إلى ما سبق عرضه يمكن صياغة الإشكالية التالية :

– ما هو اثر الإدارة المالية على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

وفي سياق الإجابة على الإشكالية سنحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة :

– ما هو دور الإدارة المالية في المؤسسة؟

– فيما تظهر أهمية التحليل المالي؟

– ما معنى تحليل القوائم المالية بالنسبة لمؤسسة سونلغاز؟

بناء على الأسئلة المطروحة يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

– تعمل الإدارة المالية على تسيير الموارد المالية وتشخيص الحالة المالية في المؤسسة باستخدام التحليل المالي.

التحليل المالي هو أداة تشخيصية للوضع المالي للمؤسسة ليدعم بذلك عملية اتخاذ القرارات.

– تستخدم الإدارة المالية مؤشرات ونسب لتحليل القوائم المالية لتحديد درجة الأداء المالي للمؤسسة.

أهداف الدراسة :

– إبراز الدور المهم الذي تلعبه الإدارة المالية.

– إظهار أهمية التحليل المالي بالنسبة للمؤسسة.

– محاولة التعرف على كيفية استخدام التحليل المالي وعملية اتخاذ القرار.

– إبراز فاعلية المؤشرات المالية في مجال تقييم الأداء المالي.

أهمية الدراسة :

تحمل هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف أنواع المؤسسات وذلك من خلال إظهار الصورة الحقيقية للدور الذي تلعبه الإدارة المالية وأهميتها في المؤسسة مع إبراز كيفية استعمال التحليل المالي في رشادة تسيير المؤسسة الاقتصادية و محاولة الوصول بالمؤسسة الاقتصادية إلى الحالة المثلى في اتخاذ القرارات وتطبيقها.

مبررات الدراسة :

– تحظى الإدارة المالية باهتمام كبير ضمن مواضيع التسيير المالي و المحاسبي.

– إمكانية البحث في هذا الموضوع و القدرة على الوصول إلى المعلومات من خلال المراجع المتوفرة.

– محاولة إسقاط الدراسة النظرية في حالة مؤسسة اقتصادية هي مؤسسة سونلغاز المدية.

منهج الدراسة :

من اجل اختبار صحة الفرضيات قمنا في هذه الدراسة باستعمال المنهج الوصفي في الفصل الأول و الثاني وذلك لعرض مفاهيم عامة حول الإدارة المالية و السياسات المالية و التحليل المالي أما في الفصل الثالث و الخاص بالجانب التطبيقي تمت المحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة سونلغاز.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى 1995 حيث تناولت الدراسة: "الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وبانجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة".

الدراسة الثانية: جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999. احتوت الدراسة على: "– تنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من

تخطيطها والحصول عليها والاستخدام الأمثل لها، وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها، كما أنه نشاط له نفس الأهمية للمنشأة سواء في حالة توسع أو انكماش أو ثبات، تبنى فوق جميع الحالات، وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة".

الدراسة الثالثة: همال سمية، سديرة حرية، دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس 2006/2005، جامعة الجزائر.

و تضمنت:" – تقليل حدة التشريعات والقواعد المنظمة للمؤسسات المالية والتوجه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات والأنشطة المتنوعة".

الدراسة الرابعة: عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى 2002، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر الإسكندرية.

تلخص في:" العلاقة بين الاقتصاد التجميعي (الكلي) والإدارة المالية:

يهتم الاقتصاد التجميعي بالبيئة التي تمارس فيها وظائف التمويل، لذلك تفيد النظريات الاقتصادية في تفهم المتغيرات ذات العلاقة بهذه البيئة، فهو يهتم بالنظام المصرفي ككل، والوسائط الماليين، وكذلك السياسات المالية الحكومية، ومتابعة النشاط الاقتصادي داخل المجتمع، وكيفية السيطرة عليه، لكن هذه النظريات لا تعترف بالحدود الجغرافية لذلك فهي تتطرق إلى المنظمات والمؤسسات المالية للدولة حيث تتدفق الأموال فيما بينها.

وطالما أن المشروع جزء من هذه البيئة، فمن الضروري أن يلم المدير المالي بالإطار التنظيمي لهذه المنظمات، والآثار المترتبة على السياسة الاقتصادية، وأثرها على بيئة القرار، أي أنه يمكن القول أن بأن المدير المالي لا يستطيع القيام بوظائفه بطريقة مرضية إذا لم يكن متفهما لهذه العلاقات، وعليه أيضا تتبع أثر التغير في السياسة المالية على مقدرة الشركة في الحصول على الأموال، وتحقيق الأرباح وكذلك الإلمام بمختلف المنظمات المالية، وشروطها ونظام العمل بها، وتقدير مصادر الأموال المحتملة والمناسبة للشركة".

محتوى الدراسة :

قسمت هذه الدراسة إلى فصلين نظريين و الثالث تطبيقي.

ظهر الفصل الأول تحت عنوان مفاهيم عامة حول الإدارة المالية خصص المبحث الأول فيه الإدارة المالية و المبحث الثاني خصص للوظيفة المالية وفي المبحث الثالث تمت دراسة وظائف الإدارة المالية الأخرى.

عالج الفصل الثاني مهام الإدارة المالية و قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول كان لعرض السياسات المالية المنتهجة من قبل المؤسسات ثم تم التطرق في المبحث الثاني إلى ماهية الأداء المالي و في المبحث الأخير خصص لمفهوم التحليل المالي و تقييم الأداء المالي و ذكر نسب ومؤشرات التوازن المالي.

أما الفصل الأخير قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة موضوع الدراسة أما المبحث الثاني فكان لتحليل ميزانية المؤسسة.

مقدمة الفصل :

تعتبر الإدارة المالية الدعامة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي، فهي المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرارات و كذا السياسة المالية المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة سواء في وظيفة الإنتاج أو وظيفة التسويق أو غيرها، و يتولى إدارتها المدير المالي الذي يعتبر من أكبر الإداريين داخل والمؤسسة، فالوظيفة المالية تعتبر من أبرز الوظائف داخل المؤسسة و مدى استمراريتها و هيكلها المالي، فهي تلعب دورا حساسا في نجاح المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة و ذلك بالاعتماد على وضع خطط جيدة تساعد على إنجاز الأعمال بفاعلية و مواجهة التحديات المستقبلية بشكل أفضل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تكمن في زيادة القيمة السوقية لها و المحافظة على السيولة إضافة إلى تحقيق الأرباح.

و نظرا لأهمية الإدارة المالية في بلوغ أهداف المؤسسة فإننا نفتتح هذا الفصل بالتطرق إلى:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة المالية

المبحث الثاني: الوظيفة المالية

المبحث الثالث: وظائف الإدارة المالية الأخرى

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة المالية

الإدارة الماليـــة هـــي إحـــدى الوظـــائف الأساســـية فـــي المؤسســـة و التـــي لا يمكـــن الاسـتغناء عنهـا، حالهـا حـال إدارة الإنتـاج و التسـويق و إدارة المـوارد البشـرية، و التقـت هـذه الوظيفـة مـع بـاقي الوظـائف الإداريـة الأخـرى كـون أن كـل أنشـطة المؤسسـة لهـا انعكاسـات و أثـار ماليـة، و سـيتم التطـرق فـي هـذا المبحـث إلـى تعريـف الإدارة الماليـة و تطورهـا، أهميـة و أهـداف الإدارة الماليـة، المبـادئ التـي تقـوم عليهـا وعلاقتهـا بـالعلوم الأخـرى، كمـا تطرقنـا فـي الأخير إلى مهام المدير المالي و مسؤولياته.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية

الفرع الأول: تعريف الإدارة المالية

هناك تعاريف عديدة للإدارة المالية و أهمها:

– الإدارة الماليـة هـي تلـك الإدارة التـي تقـوم بنشـاطات ماليـة متنوعـة مـن خـلال تنفيـذها لوظـائف فنيـة متخصصـة كالتحليـل المـالي، تقيـيم المشـروعات، إعـداد وتفسـير التقـارير الماليـة، الميزانيـات التقديريـة، الانـدماج، إعـادة التنظـيم المـالي وغيرهـا، ومـن خـلال تنفيـذها لوظـائف إداريـة كـالتخطيط، التنظـيم، التوجيـه، الرقابـة ولكـن بصـيغة ماليـة، وبانجـاز الوظـائف بكفـاءة تسـتطيع تحقيـق الأهـداف المحـددة لهـا، وبالتـالي المسـاهمة فـي تحقيـق أهداف المنشأة[1].

– تنطـوي الإدارة الماليـة علـى كـل مـا يتعلـق بـالأموال فـي المنشـأة مـن تخطيطهـا والحصـول عليهـا والاسـتخدام الأمثـل لهـا، وهـذا النشـاط المـالي يبـدأ فـي المنشـأة مـن وقـت التفكيـر فـي إنشـائها إلـى آخـر لحظـة مـن حياتهـا، كمـا أنـه نشـاط لـه نفـس الأهميـة للمنشـأة سـواء فـي حالـة توسـع أو انكمـاش أو ثبـات، تبنـى فـوق جميـع الحـالات، وتوجـد بصـفة دائمـة لاحتياجـات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة[2].

[1] - كامل المغربي وآخرون، **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 1995، ص317.
[2] - جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 523.

– حسب الدكتور سيد الهواري: << تعتبر كل وظيفة من وظائف الإدارة العليا مسؤولة عن عملية الحصول على الأموال اللازمة والتخطيط ومتابعة ذلك، فالإدارة المالية هي إدارة أي مشروع من منظور مالي>>[1].

– تعرف الإدارة المالية بأنها: "إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها و تخطيطه و الرقابة عليه و تكوين المدراء الماليين و التحفيز المالي للأفراد في المؤسسة".[2]

لقد اختلف الباحثون في مجال الإدارة المالية حول وضع تعريف موحد للإدارة المالية حيث ظهرت عدة تعاريف جميعها تستند إلى المدارس التي ينتمون إليها و يمكن تقسيم هذه المدارس إلى ثلاث مدارس و هي القديمة، المجددة و الحديثة.[3]

عرف(Dorgall et Gutman) و هما المدرسة القديمة للإدارة المالية بأنها النشاط المتعلق بتخطيط و تجهيز الأموال و رقابتها و إدارتها في المؤسسة حيث فصل في التعريفين الرقابة و الإدارة المالية كأنهما عنصران مستقلان.

أما (Upton et Howourd) و هما المدرسة الجديدة فقد عرفاها بأنها الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد و الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها و مواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها.

و يرى (Gohnson) و هو من المدرسة الحديثة أن الإدارة المالية تلعب دورا مهما في التخطيط المالي و إدارة الأصول و مواجهة المشاكل الاستثنائية لضمان استمرار بقاء المؤسسة، بالإضافة إلى تجهيز وسائل الدفع.

لكن الدكتور عدنان هاشم رحيم السامرائي يرى بأن تعريف الإدارة المالية الأكثر تحديدا يتمثل في التعريف الذي قدمه الدكتور خليل الشمل و هو أن الإدارة المالية هي

---

[1] - سيد الهواري، **الاستثمار والتمويل الطويل الأجل**، عين شمس، 1982، ص3.
[2] - عبد الستار الصياح، سعود العامري، **الإدارة المالية أطر نظرية و حالات عملية**، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص14.
[3] - عدنان هاشم رحيم السامرائي، **الإدارة المالية**، الجامعة المفتوحة للنشر، 1997، ص ص 23-24.

إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها و تخطيطه و الرقابة عليه و التحفيز المالي لأفراد المؤسسة.

و عرف Reown و زملاؤه الإدارة المالية بأنها "النشاط الإداري الذي يهتم بالخلق و الحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة" و يركز هذا التعريف على عملية اتخاذ القرارات المالية في المنظمة و تأثيرها على الثروة أو تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة و من أمثلة هذه القرارات تقديم منتج جديد أو شراء أصل جديد أو إحلال أصل حالي أو الاقتراض من البنوك أو إصدار سندات أو تقديم ائتمان للعملاء...الخ، حيث تؤثر هذه القرارات على القيمة الاقتصادية لأسهم الملاك أو المؤسسة بوجه عام".[1]

الفرع الثاني: تطور مفهوم الإدارة المالية[2]

في مستهل القرن الماضي كانت عملية الإنتاج وإنشاء المؤسسات الجديدة وإجراءات تدبير الأموال اللازمة للمشروعات هي محور اهتمام المفكرين، وفي العشرينات أصبح الاهتمام مركزا تقريبا على طرق وإجراءات تدبير الموارد المالية لتمويل الاستثمارات.

وبحلول الكساد العظيم (THE GREAT DEPRESSION) بين 1929 –1933 أصبحت إجراءات الإفلاس التجاري وإدارة السيولة وتجنب المشكلات المالية من أهم الموضوعات التي حازت على الاهتمام، ولقد صاحب هذه الفترة ازدياد التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي. وصدرت التشريعات التي تقضي بضرورة نشر البيانات المالية، ولقد فتحت تلك التشريعات مجالات جديدة للاهتمام، تمثلت في التحليل المالي وتقييم كفاءة الأداء، غير أن هذه المجالات لم تتبلور.
إلى قبيل نهاية الخمسينات، وهكذا أدى الكساد العظيم إلى تراجع التوسع والنمو من مقدمة إلى ذيل قائمة الاهتمامات، بينما أصبح استمرار المنشأة في السوق هو المشكلة التي تتصدر هذه القائمة.

[1]- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله لحلح، **الإدارة المالية**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 13.
[2] - منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999، ص 5-7.

وفي الأربعينات والخمسينات تركز الاهتمام على معالجة آثار الكساد العظيم، حيث أصبحت موضوعات الإفلاس والاندماج، وإعادة تنظيم المنشآت، وتوفير الأموال اللازمة للتوسع، موضوعات ذات أهمية خاصة، وقبيل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها، وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي، والتخطيط لاستخدام الموارد المالية بما فيها عملية التخطيط للاستثمارات الرأسمالية (CAPITAL BUDGETING)، ومن الجدير بالذكر أن هذا التطور حمل في طياته أمرا ذا مغزى، وهو التحول عن معالجة الإدارة المالية من وجهة النظر الخارجية إلى معالجتها من وجهة نظر إدارة المشروع.

وشهدت الستينات اهتماما كبيرا بدراسة تكلفة رأس المال نتيجة للأعمال الرائدة لقطبي الإدارة المالية **فرانكو مدكلياني** و **مارتن ميلر**. كما شهدت تلك الحقبة أيضا اهتماما بالاستثمار، وذلك بفضل نظرية المحفظة التي وضع أساسها **هاري ماركونز** في بداية الخمسينات، والتي قام على صرحها في منتصف الستينات نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (**CAPM** : Capital Asset Pricing Model) الذي ساهم فيه كل من **شارب، لثنر، فاما** و**مورنس**.

وفي السبعينات استمر الاهتمام بالاستثمار، وتعرض نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لتحديات نتيجة لظهور نموذج منافس هو نموذج تسعير المراجعة (ARBITRAGE PRICING MODEL)، كما ظهر في السبعينات أيضا نموذج لتقييم الأصول المالية ولاقى قبولا من الأكاديميين والممارسين على السواء، وهو نموذج تسعير الاختيار(OPTION PRICING MODEL)، والذي كان له الفضل فيه **فيشر بلاك، ومايرون شولز**.

وفي الثمانينات ازداد الاهتمام بالتضخم وتأثيره على أسعار الفائدة وعلى قرارات الاستثمار بالتبعية، كما حظي بالاهتمام أيضا تأثير كل من الضرائب الشخصية على الدخل وتكلفة الوكالة والإفلاس على هيكل رأس المال.

يضاف إلى ذلك الاهتمام بظاهرة تحول شركات المساهمة إلى شركات يملكها عدد محدود من الأفراد، من خلال قيام إدارة المنشأة باستهلاك الأسهم وإحلالها بسندات (TAKEOVER OR LEVERAGED BUYOUT)، أو من خلال إجراء توزيعات

نقدية على المساهمين في مقابل حصول أعضاء مجلس الإدارة (من المساهمين) على نصيبهم من التوزيعات على شكل أسهم (LEVERAGED CASHOUT).

وفي مرحلة ما بعد الثمانينات، وبعد نجاح الجهود في بناء نماذج رياضية كمية، والتي ساعدت في إعطاء حلول صحيحة ودقيقة لكثير من المشاكل المالية المعقدة في ضوء نظرية اتخاذ القرارات، فقد وصلت إلى نظرية كاملة وشاملة رغم حدة التغيرات التي حدثت مثل:

– زيادة حدة التضخم وانعكاسات آثاره بشكل واسع على قرارات عموم الأعمال، ومنها قرارات الإدارة المالية.

– الزيادة الضخمة في استعمال الحاسبات الالكترونية في التحليل المالي والنقل الالكتروني للمعلومات.

– اتجاه الكثير من الدول إلى خصخصة مشروعاتها الاقتصادية، بحيث أصبحت الخصخصة منهج اقتصادي وإطار إصلاحي جديد.

– بروز عالمية المنشآت وعالمية الأسواق وفقا ما يعرف بالعولمة والتي تنظر إلى العالم من الناحية الاقتصادية ككوكب واحد.

– تقليل حدة التشريعات والقواعد المنظمة للمؤسسات المالية والتوجه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات والأنشطة المتنوعة.

أما في التسعينات و قد استمر التوسع في عالمية الأعمال من ناحية و زيادة استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية من ناحية أخرى و نلاحظ مما سبق أن مسؤوليات المدير المالي في الماضي كانت عبارة عن الحصول على الأموال اللازمة للمشروع أما الآن فهي تتمثل في الرقابة و المتابعة و السيطرة على جميع الوظائف.[1]

يبدو من هذا العرض المختصر أن التطور الفكري في مجال الإدارة المالية قد سار بخطى واسعة تتماشى مع سرعة وطبيعة الأحداث المحيطة بمنشآت الأعمال، ووفقا لهذه الأحداث والتغيرات الجذرية فقد نشطت الإدارة المالية كتخصص لتستوعب في نشاطها كل هذه التغيرات.

[1] - محمد صالح، إبراهيم سلطان، **الإدارة المالية و التمويل**، دار الجامعية، 1999، ص 20.

الفرع الثالث: أهمية الإدارة المالية وأهدافها

1- أهمية الإدارة المالية: [1]

تأتي أهمية الإدارة المالية أو الوظيفة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المنظمة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمنظمة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المنظمة.

ولذلك وجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة، مع إعداد تقارير وافية، تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الأمور ذات التأثير المالي، ويساعد المدير المالي على كل ما سبق إلمامه بالجوانب المحاسبية.

ويتطلب هذا الأمر العديد من العلاقات والمعارف بميادين المعرفة الأخرى بالمنظمة، كالجوانب الاقتصادية والمحاسبية والإحصائية والكمية، التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات واستخراج المؤشرات والنتائج.

2- أهداف الإدارة المالية: يمكن ذكر الأهداف الرئيسية التالية للإدارة المالية:

1-2- هدف تعظيم الأرباح: تنشأ أهمية هذا الهدف من كون الربح يمثل التبرير الاقتصادي لاستمرارية أي مؤسسة في الحياة الاقتصادية، كما يمثل مؤشرا مهما لتقييم الأداء الاقتصادي بالإضافة إلى كونه مصدرا مهما من مصادر التمويل الداخلي أو ما يسمى بالتمويل الداخلي أو ما يسمى بالتمويل الذاتي و بالتالي فإن تحقيق هذا الهدف و الدعوى لتعظيمه إنما يعبر عن فعالية القرارات المالية[2] ، إذ أن هذا الهدف يمثل مقياس أداء المؤسسة في استخدام الموارد استخداما أمثل، و يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة وتعتبر الأرباح ضرورية لموجهة مختلف المخاطر.

[1] - نظير رياض محمد، **الإدارة المالية والعولمة**، المكتبة العصرية مصر المنصورة، 2001، ص 19.
[2] - حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

2-2- هدف تعظيم القيمة أو تعظيم ثروة الملاك: إن هدف تعظيم الربح يهمل العديد من العناصر الأساسية و الهامة خصوصا العوائد المتوقعة والتوقيت و تلك العوائد و المخاطر الكامنة في الفوائد إضافة إلى كونه قاصر عن تلبية أهداف و مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بنشاط المنشأة، كل هذا أدى إلى ظهور هدف يأخذ بعين الاعتبار التوقيت الزمني و المنافع كما يأخذ بعين الاعتبار أيضا نوعية المنافع المحققة و هذا ما تجسد في هدف تعظيم قيمة المنشأة الذي يقصد به زيادة قيمة السهم في سوق الأوراق المالية.[1]

2-3- هدف تحقيق السيولة الملائمة: و يقصد بالسيولة قدرة المؤسسة على توفير الأموال السائلة الكافية لمواجهة التزاماتها في مواعيد استحقاقها بكلفة مناسبة و بدون مخاطر.

و يتوقف تحقيق هذا الهدف على مدى كفاءة إدارة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية للمشروع لتعظيم الربح و بين ضرورة الاحتفاظ بجانب من تلك الموارد في شكل نقدي لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إذا لم تتوفر لديها السيولة الكافية و التي تؤدي إلى تصفيتها و إنهائها.

2-4- هدف تقليل الخطر المالي و الإداري : إن هدف تخفيض الخطر يعد موافق للحصول على الأرباح للعلاقة بين الربحية و الخطر و لغرض تعزيز مسيرة المشروع و استقراره لا بد من أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المشروع، سواء أكان الخطر خارجي أي خطر السرقة أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول و إدارة مديونية المشروع أو بكفاءة عملية التشغيل.[2]

2-5- هدف تحقيق الاستثمار الأفضل: و هو أهم الأهداف التي تنشدها الإدارة المالية و ذلك نظرا لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية و يتم اختيار البديل الأفضل،و من بين البدائل المتاحة استخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية و التي تؤثر على كيفية اختيار الموجودات و الإنفاق عليها و تحليل الخطر و عدم التأكد للتدفقات النقدية كما يدخل ضمن هذا الهدف زيادة العائد الاجتماعي إلى أقصى حد و تعميم الفائدة المرجوة من المشروع على المجتمع ككل.[3]

---

[1] - عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشه، أساسيات الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص 21.

[2] - كيحل إيمان، **دور الإدارة المالية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة لنيل شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014-2015، ص 14.

[3] - دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 40.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للإدارة المالية و التنظيم الداخلي لها

الفرع الأول: المبادئ الأساسية للإدارة المالية [1]

يوجد العديد من المبادئ التي تمثل الأساس عند اتخاذ القرارات المالية الفعالة و على الرغم من أن هذه المبادئ لا تتطلب معرفة معمقة بالتمويل إلا أنه من الضروري تحقيق الفهم الكامل لها من أجل اتخاذ القرارات التمويلية السليمة.

1- المبدأ الأول: ضرورة الموازنة بين المخاطر و العائد

حيث لا يجب السعي إل المبادرة بمخاطرة جديدة ما لم يكن هناك عائدا إضافيا متوقعا، لماذا يخطط العديد منا إلى الادخار بعض الأموال في ظروف أو أوقات محددة؟

الإجابة بسيطة و هي تحسين الظروف المعيشية أو المستقبلية، إننا نمتلك القدرة على استثمار هذه المدخلات لتحقيق عائد عليها و بافتراض وجود العديد من الأفراد و المؤسسات التي ترغب في الحصول على مدخراتها، كيف نحد من نمنحه هذه المدخرات؟

و في الحقيقة أن المستثمر يرغب في الحصول على حد أدنى كمكافأة تأجيل الاستهلاك و الذي يجب أن يفوق معدل التضخم المتوقع فإذا لم يتلق المستثمر عائدا يتجاوز معدل التضخم المتوقع فإنه سوف يقرر استثمار أمواله في أصول تخضع للتضخم و يحقق معدلات توازي على الأقل معدل الزيادة في التضخم للحفاظ على قيمة أمواله، كما أنه لا يوجد أي دافع في مثل هذه الظروف لأن يؤجل الاستهلاك حيث أن قيمة المدخرات سوف تتآكل بما يوازي قيمة الزيادة في التضخم من ناحية أخرى فإن بدائل الاستثمار تصاحبها مستويات مختلفة من المخاطر و العوائد المحتملة و قد يختار بعض المستثمرين توجيه أموالهم إلى مجالات استثمار تتسم بارتفاع درجة المخاطر لأن هذه النوعية من الاستثمارات تصاحبها مستويات من العوائد المرتفعة.

[1] - جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سابق، ص ص 40-43.

2- المبدأ الثاني: تكمن العبرة بالتدفقات و ليس الأرباح المحاسبية

عند قياس الثروة أو القيمة فإن العبرة تكمن في التدفقات النقدية و ليس الأرباح المحاسبية بمعنى أن المدير المالي المحترف يجب أن يهتم بتوقيت الحصول على الأموال و توقيت استثمارها و توقيت الحصول على عوائدها و توقيت توزيعها كعائد لحملة الأسهم أو الملاك. كما يجب إدراك
حقيقة أن التدفقات النقدية و ليس الأرباح هي التي يتم الحصول عليها بواسطة المنظمة و يمكن إعادة استثمارها و إن الأرباح المحاسبية في المقابل تظهر عند تحقيقها و ليس عند مجرد الحصول
على الأموال نتيجة لذلك فإن التدفقات النقدية للشركة و أرباحها المحاسبية لا يتطابقان على سبيل المثال فإن الإنفاق الرأسمالي مثل شراء آلة أو مبنى يتم استهلاكه عبر عدة سنوات من حيث يتم استقطاع الاستهلاك السنوي من الأرباح.

3- المبدأ الثالث: من المهم الاعتراف بالقيمة الزمنية للنقود

من المبادئ الأساسية للإدارة المالية أن النقود لها قيمة زمنية مصاحبة و نظرا لأنه يمكن تحقيق عائد على النقود التي يتم تحصيلها اليوم فالقاعدة أنه من الأفضل السعي للحصول على الأموال مبكرا كلما كان ذلك ممكنا و من هذا المنظور فإنه يجب التركيز على عملية تكوين و قياس الثروة أو القيمة فإنه يجب استخدام مفهوم القيمة الزمنية للنقود لتقييم المنافع و التكاليف الخاصة بالمقترحات الاستثمارية.

و يتم تقييم المقترحات الاستثمارية و اتخاذ القرار بالرفض أو القبول بالنظر إلى ما سيضيفه المشروع من عائد أو تكلفة، و منه فبدون اللجوء إلى مفهوم القيمة الزمنية للنقود فإنه يكون من الصعب بل من المستحيل تقييم المقترحات الاستثمارية بطريقة فعالة.

4- المبدأ الرابع: تتوقف قيمة القرارات المالية على ناتج التدفقات النقدية الإضافية المصاحبة لها

عند اتخاذ قرارات الأعمال فإننا نركز في المقام الأول على ناتج هذه القرارات، ما الذي يحدث عندما نقول نعم في المقابل ماذا يحدث عندما نقول لا؟ إن هذا المبدأ من المبادئ الأساسية للإدارة المالية يشير إلى أنه يجب التركيز على التدفقات النقدية عند قياس المنافع المصاحبة لاتخاذ قرارات المشروعات الجديدة و التدفقات النقدية الإضافية هي الفرق بين التدفقات النقدية في حالة إقامة مشروع و التدفقات النقدية في حالة عدم إقامة المشروع.

إن القاعدة الإرشادية في الحكم إذا كان التدفق النقدي إضافيا أم لا هو النظر إلى المؤسسة في ظل وجود أو عدم وجود المشروع أو المقترح الاستثماري و في الحقيقة، فإن مفهوم الإضافة Incremantal Concept يجب أن لا يقتصر على الآثار النقدية فقط بل يجب أن يستند الحكم على كافة القرارات إلى النتائج الإضافية التي يمكن أن تترتب عليها.

5- المبدأ الخامس: في ظل الأسواق التنافسية يصعب وجود المشروعات المربحة

إن مهمة المدير المالي هو تعظيم الثروة و يستلزم ذلك فهم ديناميكية التدفقات النقدية و اتجاهات العائد على الاستثمار و تقييم الأصول و غيرها من الاعتبارات.

و في الواقع فإن من اليسير تقييم المشروعات المربحة من محاولة العثور عليها على سبيل المثال إذا كانت هناك صناعة أو مجال نشاط يحقق أرباحا مرتفعة فإن ذلك سوف يجذب العديد من المستثمرين الجدد مما يؤدي إلى اتساع الطاقة و زيادة المعروض و ارتفاع حدة المنافسة مما قد يترتب عليه في النهاية انخفاض العائد بل خروج بعض المنتجات من السوق في المقابل إذا كانت الصناعة أو مجال النشاط لا يحقق عائدا مجزيا فإن بعض المؤسسات قد تضطر إلى الخروج من السوق مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الطاقة و المنافسة و من ثم توجه الفرصة لانخفاض المعروض و زيادة الأسعار و بالتالي ارتفاع مستويات الربحية و العائد.

6-المبدأ السادس: كفاءة أسواق رأس المال

مرة أخرى يكمن هدف المدير المالي في تعظيم ثروة الملاك أو حملة الأسهم و لكن كيف يمكن قياس ثروة الملاك؟ للإجابة على هذا السؤال فإنه من الضروري استيعاب مفهوم كفاءة الأسواق أو الأسواق ذات الكفاءة، و السوق الكفء هو ذلك السوق الذي تعكس فيه قيم الأصول و السندات في أية لحظة مقدار المعلومات المتاحة لدى الجمهور أو الناس، إن الحكم على مدى كفاءة السوق يستند على شمول و سرعة تأثير المعلومات الجديدة بشأن الأوراق المالية التي تأخذ طريقها إلى السوق بشكل عشوائي، في ضوء هذه السمات فإن المستثمرين يستجيبون للمعلومات الجديدة بشكل تلقائي و ينعكس ذلك على عمليات الشراء أو البيع إلى أن يدركوا بأن الأسعار تعكس بشكل كبير حجم المعلومات الجديدة و ظل فرص كفاءة الأسواق فإن المعلومات تؤثر في أسعار الأوراق المالية بالسرعة التي لا يوجد معها فرص المستثمرين لتحقيق أرباح إضافية في ظل المعلومات المتاحة.

الفرع الثاني: التنظيم الداخلي للإدارة المالية

بغض النظر عن المستوى الإداري للوحدة التنظيمية للوظيفة المالية فإن تنظيمها الداخلي يجب أن يتلاءم مع طبيعة المهام الملقاة على عاتقها و على أي حال فإن التنظيم الداخلي للجهاز المالي يختلف من مشروع لأخر و يرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل التي يمكن تلخيصها في:

- **حجم المنشأة:** يعد حجم أحد العوامل الهامة التي تؤثر في الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية فعندما يكون حجم المنشأة صغيرا فإن الوظيفة المالية غالبا ما تندمج مع بعض الوظائف الأخرى مثل الإنتاج و التسويق.

و لكن حينما يزداد حجم المنشأة و تتوسع الأنشطة المالية فإن ذلك يحتم ضرورة إسناد هذه الوظيفة إلى شخص معين يعرف باسم المدير المالي Financial Manager، هذا و تعتبر مسؤوليات المدير المالي بسيطة نسبيا في المنشأة الصغيرة بينما تكبر و تتعقد في المنشآت الكبيرة و لضمان استمرار النجاح يجب أن تكون الوظيفة المالية منفصلة و تفوض إلى متخصصين في الائتمان و الحسابات و

فـي هـذه المرحلـة مـن تطـور المنشـأة فـإن المـدير يكـون تحـت الإشـراف المباشـر لـرئيس المنشـأة مـن الحجـم الصـغير أو المتوسـط إلـى الحجـم الكبيـر فـإن الـنمط المنطقـي هـو فصـل وظـائف المحاسـبة عـن التمويـل بحيـث تسـتند الأولـى إلـى مراقـب مـالي و الأخيـرة إلـى مـدير مالي.

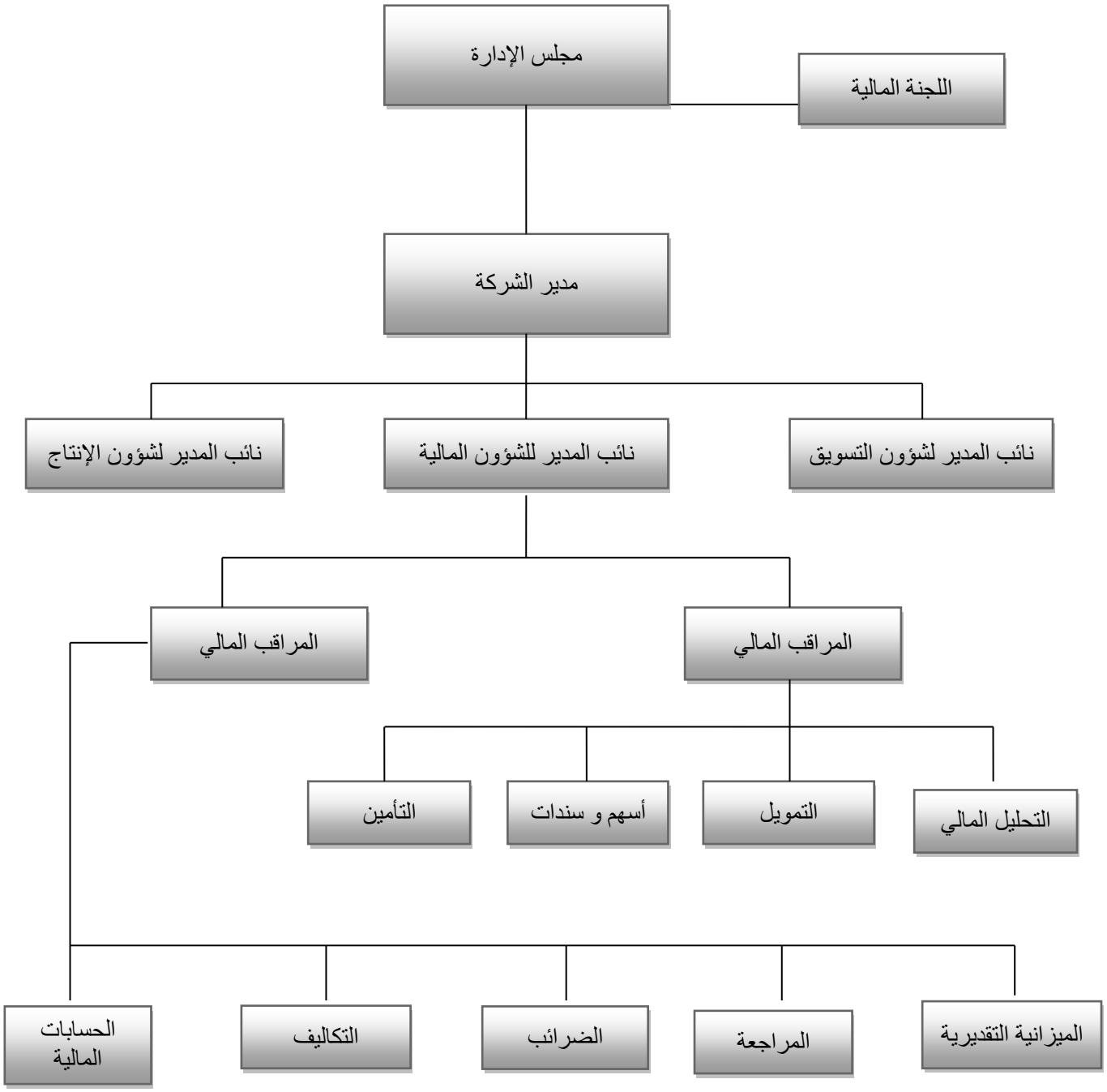
طاقــة و خبــرة الجهــاز المــالي: تمثـل طاقـة و خبـرة الجهـاز المـالي أحـد الاعتبـارات الأخـرى المـؤثرة علـى حجـم و طبيعـة الوظـائف المطلـوب أداؤهـا بواسـطة الجهـاز المـالي فـي المشـروع، و علـى سـبيل المثـال عـادة مـا تكـون وظيفـة التحصـيل الخاصـة بأحـد العـاملين فـي المجـال المـالي و مـع ذلـك فإنـه فـي بعـض الشـركات تسـتند هـذه الوظيفـة إلـى أحـد مـوظفي إدارة التسـويق طالمـا أنـه لديـه الاهتمـام و الخبـرة بعمليـات التحصـيل و فـي بعـض الأحيـان يكـون المـدير المـالي لمشـروع جديـد مسـئولا عـن أوجـه نشـاط أخـرى غيـر ماليـة إلا أنـه يشـرف عليهـا نظـرا لصـغر حجـم المشـروع و بعـد أن يتطـور حجـم المشـروع و يكبـر، يظـل المـدير المـالي متمسـكا بهـذه الوظـائف علـى اعتبـار أن لديـه الخبـرة فـي إدارتهـا و أنهـا كانـت لإشـرافه فترة طويلة.[1]

طبيعــة المنشــأة: تـؤثر طبيعـة المنشـأة بشـكل محـدد فـي الهيكـل التنظيمـي للوحـدة الماليـة فالمنشـأة المتكاملـة رأسـيا و أفقيـا تتجـه إلـى ممارسـة وظـائف ماليـة متعـددة أكثـر مـن المنشـأة التـي تعمـل فـي مجـال التصـنيع فقـط إن المنشـآت الأكثـر تعقيـدا أيضـا فـي الوظيفـة الماليـة، و هـذا يـؤدي إلـى تعقيـد وظيفـة التنظـيم التـي يجـب أن يؤديهـا الموظـف فـي هـذا الجهـاز المالي.

و بعـد هـذا العـرض لأهـم العوامـل المـؤثرة فـي هيكـل التنظـيم الـداخلي لـلإدارة الماليـة نعـرض فـي مـا يلـي نمـاذج لأشـكال التنظـيم الـداخلي لهـذه الإدارة فـي مشـروعات ذات أحجـام مختلفة.[2]

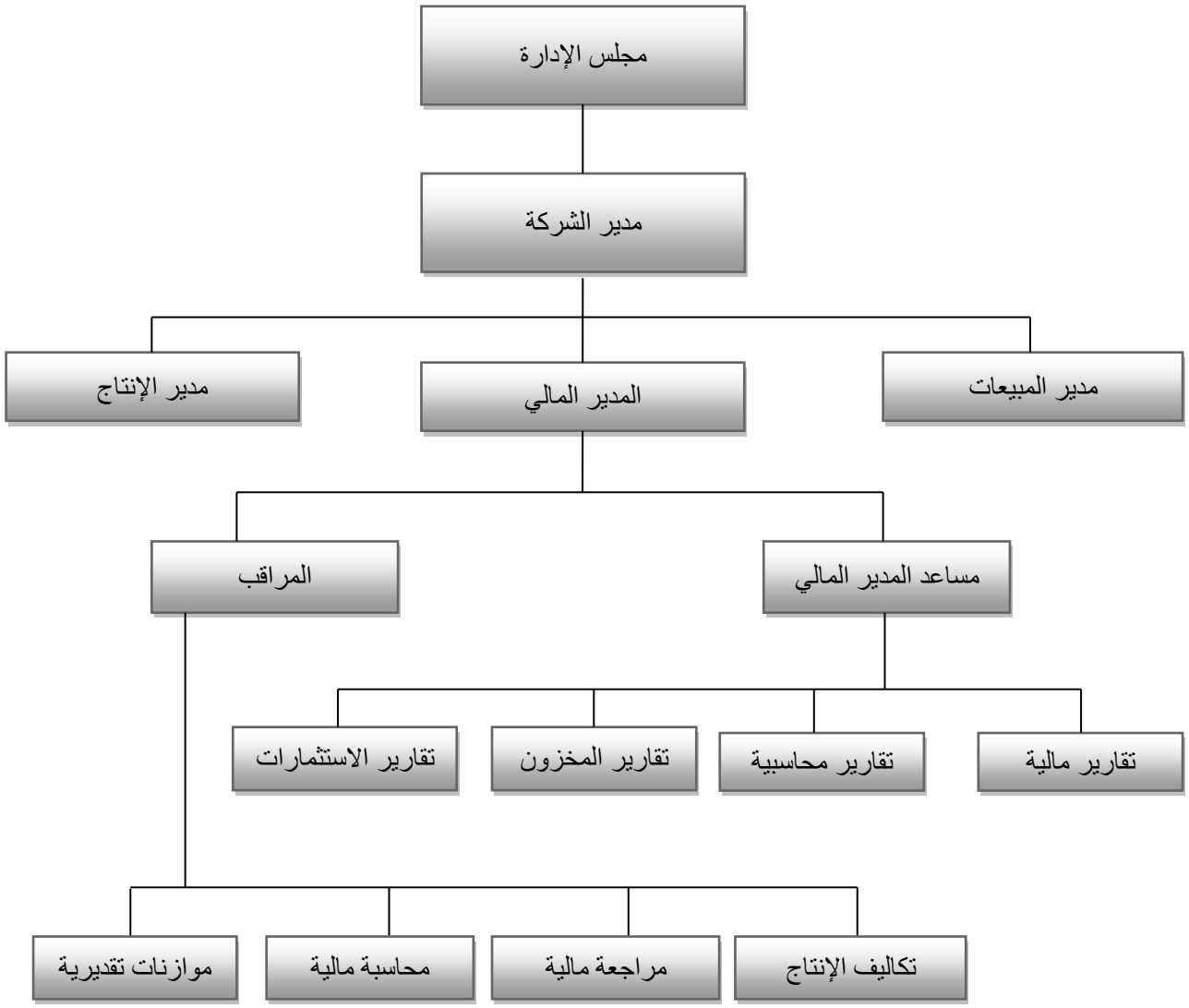
[1]- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سابق، ص 80.
[2]- نفس المرجع ، ص 81.

الشكل رقم (1): التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم كبير



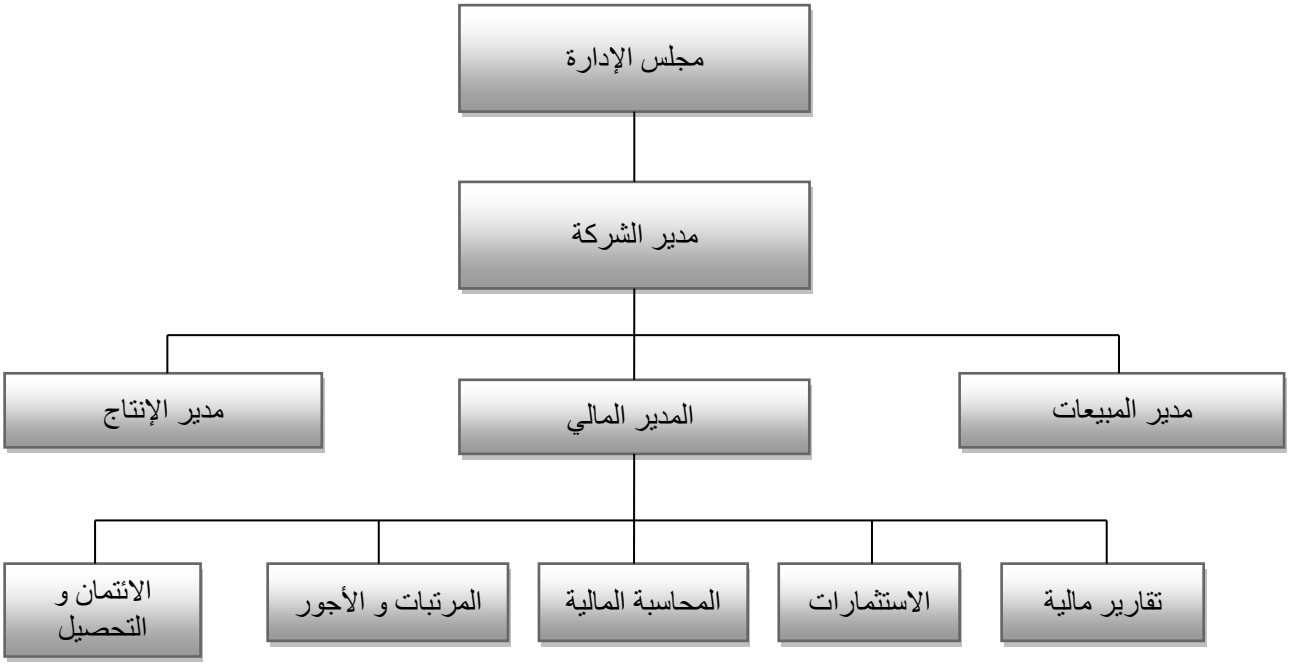
المصـــدر: جمـال الـدين المرسـي، أحمـد عبـد الله لحلـح، **الإدارة الماليـــة**، دار الجامعيـة للنشـر، الإسكندرية، 2006، ص 83.

الشكل رقم (2): التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم متوسط



المصـــدر: جمـال الـدين المرسـي، أحمـد عبـد الله لحلـح، **الإدارة الماليـــة**، دار الجامعيـة للنشـر، الإسكندرية، 2006، ص 85.

الشكل رقم (3): التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم صغير



المصـــدر: جمـال الـدين المرسـي، أحمـد عبـد الله لحلـح، **الإدارة الماليـــة**، دار الجامعيـة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 87.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية و علاقتها بالميادين الأخرى

الفرع الأول: وظائف الإدارة المالية

1- التنبـــؤ و التخطـــيط: يعمـل المـدير المـالي و فريـق عملـه علـى تنسـيق العمليـة التخطيطيـة إذ يتعـين علـى فريـق الإدارة الماليـة بالمشـروع أن يتعامـل و ينسـق مـع الإدارات الأخرى بالمشروع و يساعد في وضع الخطط التي تشكل المنشأة.

2- المساعدة في اتخاذ قرارات الاستثمار الرئيسية و تمويلها:

تطمـح الشـركات الناجحـة إلـى النمـو السـريع فـي حجـم المبيعـات و لتحقيـق ذلـك يتطلـب الأمر تنفيذ حجم معين من الاستثمارات في المصانع و الآلات و المخزون وغيرهم.

لـذا يتعـين علـى الإدارة الماليـة بالمشـروع أن تسـاعد فـي تحديـد معـدل النمـو الأمثـل للمبيعـات و فـي تحديـد نمـط و هيكـل الأصـول المتعـين علـى الإدارة بالمشـروع أن تسـاعد فـي تحديـد معـدل النمـو الأمثـل للمبيعـات و فـي تحديـد نمـط و هيكـل الأصـول المتعـين علـى المشـروع حيازتهـا و الأسـلوب الـذي يـتم بموجبـه التمويـل أو الحصـول علـى هـذه الأصـول (قـد يكـون التمويـل باسـتخدام أدوات الـدين كـالقروض أو أدوات الملكيـة عـن طريـق الأسـهم و الأربـاح المحجوزة أو الاثنين معا) و أخيرا يكون على المدير المالي تحديد آجال مصادر التمويل.

3- التنســـيق و الرقابـــة: ينبغـــي لـــلإدارة الماليـــة أن تتعـــاون مـــع الإدارات الأخـــرى بالمشـروع لضـمان تشـغيل الشـركة بـأكبر قـدر ممكـن مـن الكفـاءة و الفاعليـة و يكتسـب أهميتـه مـن حقيقـة أن كـل القـرارات المتعلقـة بنشـاط غالبـا مـا يكـون لهـا أبعـاد و آثـار ماليـة و تبعـا لـذلك يجـب أن يأخـذ كافـة مـديري الإدارات بالمشـروع هـذه الحقيقـة فـي الاعتبـار و ينسـقوا فيمـا بيـنهم فقـرارات التسـويق مـثلا تـؤثر فـي نمـو المبيعـات و يحـدد نمـو المبيعـات بـدوره متطلبـات الاسـتثمار لتحقيـق نمـو المبيعـات المسـتهدف و لـذا يتعـين علـى متخـذي القـرارات التسـويقية أن يأخـذوا فـي حسـاباتهم الكيفيـة التـي تـؤثر بهـا قـراراتهم علـى كـل مـن المبيعات و الاستثمار و كيفية تمويل هذه الأنشطة.

4- التعامل مع أسواق المال: تتعامل الإدارة المالية بالمشروع مع أسواق المال و تتأثر كل شركة بأسواق المال و قد تؤثر فيها حيث يتم الحصول على بعض الاحتياجات التمويلية من خلال هذه الأسواق و يتم من خلالها أيضا التعامل في الأوراق المالية التي تصدرها الشركات و المؤسسات و من خلال هذا التعامل يمكن للمستثمر المالي تحقيق أرباح أو خسائر.

5- إدارة الخطر:

- الكوارث الطبيعية و الحوادث و المخاطر السياسية.
- عدم التأكد المرتبط بأسعار المنتجات المالية الخاصة بالشركة.
- التقلبات في أسعار الفائدة.
- التقلبات في أسعار الصرف.
- عدم استقرار التشريعات الاقتصادية و المالية.

يمكن تخفيض تأثير هذه المخاطر من خلال التأمين في حالات الكوارث أو ما يسمى بالتغطية باستخدام أدوات الحماية من الخطر في أسواق المشتقات المالية و ذلك بالنسبة لمخاطر عدم التأكد و التقلبات في أسعار الصرف و الفائدة.[1]

الفرع الثاني: علاقة الإدارة المالية بالميادين الأخرى

بسبب مكانتها المهمة في إدارة المؤسسات تتكون للإدارة المالية علاقات بعلوم أخرى منها:

1- المحاسبة والإدارة المالية:

يخلط الكثير بين المحاسبة و الإدارة المالية فهم يلاحظون أنه يتم استخدام نفس المصطلحات و نفس القوائم المالية حيث يتم التعرض للموضوعية و بالتالي فهم لا يجدون فرقا بينهما و لكن الصحيح هو أن المحاسبة تهتم أساسا بعملية جمع البيانات في حيث تهتم الإدارة المالية بتحاليل هذه البيانات بغرض اتخاذ القرارات و على الرغم من ازدياد أهمية المحاسبة في الآونة الأخيرة كوسيلة لتزويد المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة فإن رجال الإدارة المالية تقع عليهم المسؤولية الكاملة للتحليل و التخطيط و الرقابة.

[1] - EGENE F. Brigham et Joiel: Houst. Fundamentals of Management U.S.A Grorje Pravol…Eighth edition, 1998, pp8-9.

2- الاقتصاد والإدارة المالية:[1]

إن حقل المالية له علاقة قوية بعلم الاقتصاد بشقيه الاقتصاد الكلي و الاقتصاد الجزئي، فالتحليل الاقتصادي الكلي يساعد المدير المالي في أن يكون على إطلاع مستمر بالتغيرات التي تحدث على النشاطات و السياسات الاقتصادية المحلية و العالمية، خاصة فيما يتعلق بتطورات أسعار الفوائد وتحركات رؤوس الأموال و التضخم، أما التحليل الاقتصادي الجزئي فيتعلق بتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة و بالتكاليف سواء أكانت هذه التكاليف متغيرة أو ثابتة، و بإدارة رأس المال العامل، و الموازنات الرأسمالية، و المفاضلة بين بدائل الاستثمار.

3- العلوم السلوكية والإدارة المالية: ترتبط الإدارة المالية ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع و علم النفس ذلك لأن المؤسسة عادة ما تتكون من مجموعة عوامل اقتصادية تعمل بشكل منسق لغرض إنتاج أو خلق منفعة اقتصادية و من بين هذه العوامل الاقتصادية هي الموارد البشرية، و عليه يتعين على الإدارة المالية أن تتعامل بإيجابية مع العنصر البشري العامل في المؤسسة، من خلال توفير

مناخ اجتماعي ملائم للعاملين بشتى الوسائل و الإمكانيات المتاحة لغرض جعل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة يشعرون بالرضا على المؤسسة ومن ثم يعود ذلك بشكل غير مباشر على زيادة إنتاجية المؤسسة و زيادة ربحيتها.[2]

---

[1] - فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، الطبعة الثالثة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص 12.

[2]- عبد الستار الصياح، سعود العامري، **الإدارة المالية أطر نظرية و حالات عملية**، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص 18.

المطلب الرابع: المدير المالي

المدير المالي هو أكبر الإداريين في المؤسسة و هو المسؤول الأول عن تسيير الإدارة و لهذا يجب أن يتميز بصفات معينة.

الفرع الأول: خصوصيات المدير المالي

1- مفهوم المدير (المسير):

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام، و هو المخطط و المراقب و له السلطة في اتخاذ القرارات.[1]

2- خصوصيات المدير المالي:

المدير المالي هو الذي يتخذ القرارات المالية المهمة و هو يقوم بالتخطيط المالي و تنمية المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي و ربحية المؤسسة، كما يقوم بإعداد المقترحات التي تعرض على مجلس الإدارة في شأن استثمارات و مصادر التمويل المحتملة و إدارة التدفقات النقدية.[2]

يقوم كل من المراقب المالي و المدير المالي برفع التقارير إلى نائب رئيس التمويل و يقع على المدير المالي مسؤولية إدارة التدفقات النقدية و اتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي أو الاستثماري و وضع الخطط المالية، و يتولى المراقب المالي مسؤولية الوظيفة المحاسبية و التي تتضمن الضرائب و محاسبة التكاليف و المحاسبة المالية و أنظمة المعلومات.[3]

المدير المالي يقوم بتقييم القوائم التي يعدها المحاسب و ينمي البيانات الإضافية و يقوم باتخاذ القرارات المبنية على تحليل و دراسة البيانات و يستعملها كمدخلات أساسية في عملية اتخاذ القرارات المالية لأن عمل المدير المالي تبدأ عندما ينتهي عمل المحاسب.[4]

---

[1]- محمد رفيق الطيب، **مدخل التسيير أساسيات و وظائف تقنيات**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2005-2006، ص 27.

[2] - منير ابراهيم الهندي، مرجع سابق، ص 30.

[3] - طارق مصطفى الشهاوي، نهال فريد مصطفى، **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار**، دار الجامعي الإسكندرية، 2012، ص 10-23.

[4]- نهال فريد مصطفى، محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية تحليل مالي لمشروعات الأعمال**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،2008 ، ص31.

الفرع الثاني: صفات المدير المالي

تنحصر صفات و مؤهلات المدير المالي فيما يلي:

1- تمثيل المؤسسة: يعتبر المدير المالي الممثل للمؤسسة، فهو يقوم بالتحدث بالنيابة عنها أو عن الإدارة المالية باعتباره المسؤول عنها و لهذا يجب أن يتصرف بلباقة مع جميع المتعاملين مع المؤسسة ليعطي انطباعا جيدا عن المؤسسة، و لهذا يجب أن يكون قوي الحجة و قادر على الإقناع.

2- الخبرات و المهارات العلمية: تكتسب الخبرات و المهارات العلمية بالممارسة و لهذا يجب على المدير المالي أن يكتسب المهارات و القدرات اللازمة لإجراء العمليات المالية بسرعة و بدقة، و القدرة على الاستنتاج و الربط بين الموضوعات المختلفة، و المفاضلة بين البدائل إضافة إلى القدرة على الاهتمام بالعلاقات السببية بين المؤشرات المختلفة و من المهم أيضا توافر الحذر، و ليس مجرد أرقام صماء جامدة و غير مفهومة لما يتطلب على المدير المالي الإلمام بالمواضيع الاقتصادية.

3- التأهيل العلمي: إن طبيعة العمل في الإدارة المالية ترتبط بالدراسات المختلفة في مجالات مختلفة كالمحاسبة و العلوم المرتبطة بها، كما يستحسن أيضا أن يكون ذلك مدعما بالدورات التدريبية في هذا المجال دون أن ننسى أهمية الإعلام الآلي الذي أصبح له دور كبير في التحليل المالي و ذلك للتحقق من صحة و دقة البيانات بشكل فعال.

4- الصفات الشخصية: يجب على من يعمل في هذا المجال أن يتحلى بالصفات الخاصة و المميزة من أهمها القدرة على التعامل بالأرقام لفترة طويلة بالإضافة إلى الموضوعية و البعد عن التحيز بالإضافة إلى هذه الصفات يجب أن يكون المدير المالي متحفظا يتمسك بقواعد الأخلاق و يلتزم بالقيم السائدة و حسن الهندام لأن هذا له تأثير كبير على المؤسسة.[1]

[1]- عبد الحليم كراجة، **الإدارة المالية و التحليل المالي**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص23.

الفرع الثالث: دور و مهام المدير المالي

1- **دور المدير المالي:** بشكل عام نجد أنه ليس هناك نموذج معين و متفق عليه للدور الذي يلعبه المدير المالي، فهذا الدور يختلف من منشأة إلى أخرى، حتى أن المدير المالي يقوم دائما بوظائف مالية من نوع ما، لكن هناك أعمال هامة تتم بعيدا عن المدير المالي و جهازه فقد تقع مثلا مسؤولية اتخاذ القرارات المالية الأساسية في إحدى الشركات على لجنة من أعضاء مجلس الإدارة، بل في شركات أخرى نجد أن الكثير من القرارات المالية الأساسية قد تتخذ في مستوى أعلى من مستوى المؤسسة و خارج نطاق إدارتها، كأن تتخذ عن مستوى الوزارة و لهذا فإن دور المدير المالي يتغير حسب كل منشأة و طبقا لعوامل متعددة أهمها:[1]

- طبيعة أعمال المشروع.
- حجم المشروع: مشاريع كبيرة، متوسطة، صغيرة.
- الشكل القانوني للمشروع.
- طبيعة السياسات المتبعة بالمشروع.
- مقدرة المدير المالي.
- مقدرة رئيس مجلس الإدارة و أعضاء المجلس.

و نلاحظ أن دور المدير المالي في السنين القادمة سيكون له أهمية أكبر مما هو عليه و يعود ذلك للتغيرات الجوهرية التي حدثت في العالم أهمها:

- الانفتاح الاقتصادي الذي يؤدي إلى المنافسة القوية.

-الرغبة في التقدم السريع و هذا ما يتطلب تحليل دقيق لاقتصاديات الاستثمار و التشغيل و التمويل طويل الأجل و قصير الأجل و لاسيما في ضوء التغيير التكنولوجي.

- ارتفاع الأسعار العالمية و الرغبة الملحة في خفض الأسعار و لاسيما في ما يتعلق بالطبقات الفقيرة تحقيقا للعدالة.

- إن الأهمية السياسية للتقدم الاقتصادي مهمة المدير مهمة سياسية في تحقيق الأهداف القومية بالإضافة إلى مهمته الاقتصادية.[2]

[1]- زياد سليم رمضان، **أساسيات الإدارة المالية**، دار صفاء للنشر و التوزيع، 1996، ص24.

[2]- سيد الهواري، **الإدارة المالية، منهج اتخاذ القرارات**، مكتبة عين الشمس، مصر، 1996، ص 21-22.

2-مهام المدير المالي:

▪مهام خاصة بالنظام المحاسبي: و تتمثل في:[1]

1- اقتراح مجموعة الدفاتر و السجلات و المطبوعات اللازمة لتطبيق النظام المحاسبي الموحد بالإضافة إلى الدفاتر القانونية التي تتطلبها القوانين السارية و بالشكل الذي تقضي به القوانين.

2- وضع نظام الدورة لتحقيق الرقابة الداخلية و كذلك وضع بالاتفاق مع المديرين الآخرين التعليمات الداخلية التي تكفل دقة تنفيذ النظام المالي و المحاسبي.

3- إعداد كشوف تفصيلية بحركة و أرصدة الحسابات و الدفاتر التحليلية ودفاتر الأستاذ المساعد.

4- إعداد ميزان المراجعة لدفاتر الأستاذ شهريا على أن ينتهي إعداده قبل 20 يوم من الشهر التالي.

5- مراعاة أحكام القوانين و القرارات السارية عند تصميم الدفاتر و المطبوعات.

- **مهام خاصة بأنظمة التكاليف:**

1- اقتراح أنماط التكاليف وفقا للأسس العلمية مع مراعاة الأنظمة و القواعد المحددة التي تصنعها المؤسسة بالنسبة للأنشطة النوعية و ذلك لقياس الانحرافات.

2- اقتراح نظام تكاليف يحقق الرقابة على عناصر التكلفة الرئيسية على الأقل و على المخزون السلعي في صور مختلفة.

3- إعداد قوائم مقارنة التكاليف و تحديد الانحرافات و مسبباتها.

4- إعداد كشوف تفصيلية في نهاية كل شهر من بيانات الإنتاج أو النشاط و تكلفة المراكز و المراحل المختلفة و ذلك بالكمية و القيمة.

[1] - سيد الهواري، مرجع سابق، ص 24.

▪ **مهام متعلقة بالميزانيات التقديرية:** و نميزها في :

1- إعداد مشروع الميزانيات التقديرية بعد استلام تقديرات الموازنات المختلفة من الإيرادات المختلفة و بصفة خاصة الموازنات التالية:

- **الميزانية المالية:** هي الترجمة المالية للموازنات بإعدادها قيما نقدية كما توضح الخطة التمويلية للوحدة.

- **الميزانية النقدية:** و فيها توضح المدفوعات و المقبوضات من فائض أو عجز نقدي.

2 - دراسة المركز التمويلي للوحدة و اقتراح وقت و حجم و مصادر للحصول على الأموال اللازمة، و عمل برامج زمنية لتسديدها إن كانت مقترضة.

3- متابعة تنفيذ الموازنة بتقدير تقرير شهري مقارنة إلى مجلس الإدارة عن مدى التنفيذ بالنسبة للنشاط الجاري و المشروعات الجديدة مع بيان العوامل التي أدت إلى الانحرافات إن وجدت.

▪**مهام خاصة بالرقابة الداخلية:** وهي:

1- تحديد خطوات المراجعة الداخلية و مسؤولية كل من العاملين فيها و خاصة بالنسبة إلى: النقدية الواردة و النقدية الصادرة و أوراق القبض و المدينين و المخازن، المبيعات، أجر العاملين و المشتريات و المصروفات و عهدة المصروفات النثرية و البريد.

2- استيفاء كافة المستندات التي تؤيد و تثبت صحة و سلامة جميع المدفوعات بصورها المختلفة و التأكد من أن كافة المدفوعات المقدمة يقابلها ضمان كافي.

3- التوقيع على الشيكات و المعاملات المصرفية بعد التأكد من قانونية الصرف.

4- اقتراح التعليمات اللازمة لحفظ الوثائق بكافة الوسائل الممكنة و صيانتها.

5- وضع نظام يكفل استمرار الرقابة الفعالة على إعداد و استلام المطبوعات التي تستعمل في إثبات قيمة الأموال في تداول هذه المطبوعات.

- **مهام خاصة بالنقدية:** و تنحصر في:

1- رقابة الصرف على أبوب و بنود الموازنة التقديرية.

2- مراقبة النقدية الموجودة بصفة دورية للتأكد من مطابقتها للدورة.

3- التأكد من رصيد البنك المطابق للدفتر بصفة دورية.

- **مهام خاصة بسياسة الائتمان و التحصيل:** أهمها:

1- اقتراح قواعد البيع الآجل و مدته و شروط الائتمان و ذلك بالتعاون مع مدير الإدارة التجارية و مدير التسويق و في حدود السياسة العامة للدولة.

2- وضع نظام يكفل حصول الوحدة على مصادقات مدينة و دائنة و على أرصدة حساباتهم دوريا إن استلزم الأمر ذلك.

2- العمل على تحصيل الديون المستحقة المتأخرة و التأكد من اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحفظ حق الشركات.

- **مهام خاصة بسياسة المخزون السلعي:** و من بينها:

1- التعاون مع مدير الإنتاج و المديرين المختصين في وضع الحد الأدنى و حد الطلب و الخطر و ذلك بقصد مراعاة عدم زيادة المخزون عن الحجم المناسب من ناحية التكلفة الاقتصادية و إمكانيات التمويل.

2- التعاون مع مدير الإنتاج في وضع سياسة التخزين بشكل يضمن استمرار سير العمل مع حفظ تكلفة التمويل إلى أقل حد ممكن.

3- إجراء جرد دوري مفاجئ بين وقت و آخر لمطابقة تسجيلات المخزون مع المخزون الفعلي.

- **مهام خاصة بحماية الأصول:**

و تتمثل في اقتراح نظام يحقق كفاية التأمين و استمراره على أموال الوحدة ضد جميع الأخطار و ينصرف إلى ذلك التأمين على ممتلكات الوحدة و أمناء العهد فيها و ضد المسؤولية المدنية قبل الغير.

- **مهام خاصة بالحسابات و القوائم الختامية:**

1- إعداد الحسابات و القوائم الختامية بعد إجراء كافة التسويات الحسابية مما يلخصها من كافة النفقات الواردة طبقا لقواعد الاستحقاق بحيث تعبر الميزانية عن المركز المالي و تظهر حسابات النتيجة الفائض أو العجز على الوجه الصحيح، كل ذلك مع مراعاة ما تنص به القوانين و الأنظمة، و فيما يلي الحسابات و القوائم المالية:

- الميزانية.
- قائمة الاستخدامات و الموارد.
- حسابات العمليات الجارية.
- حسابات الإنتاج و الجرد.
- حسابات الأرباح و الخسائر.
- الموازنة النقدية.

2- إعداد قوائم التحليل المالي بالاتجاهات و تصوير ذلك في رسومات بيانية يمكن فهمها بسهولة.

3- تنفيذ و مراقبة أحكام اللوائح المالية للمؤسسة و كافة القرارات التنفيذية الخاصة بها و كذا مراقبة القواعد المالية المنصوص عليها في اللوائح الأخرى و ما يتطلب ذلك من وضع القرارات التنفيذية للائحة المالية.

الفرع الرابع: موقع المدير المالي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يجب أن يكون موقع الوظيفة التي يستغلها المدير المالي قريبة من قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، وذلك لاكتساب القدرة عن النظرة الشمولية للمؤسسة و لاسيما أن الأمور المالية تتغلغل في جميع نشاطات المؤسسة فيساعد هذا الموقع على النظر للمؤسسة كوحدة متكاملة في معالجته للقضايا المالية المهمة.

و قد يختلف موقع المدير المالي حسب حجم المؤسسة و إن هذا الأخير يلعب دورا هاما في تقرير موقع الإدارة المالية في هيكلها التنظيمي و في جميع الأحوال يجب على أن يكون الموقع قريبا من قمة الهرم التنظيمي فيها و ذلك لوجود المبررات التالية:

- الأهمية الكبرى لعمليات التخطيط المالي و التحليل و الرقابة التي يعتبر المدير المالي مسئول عنها.
- الكثير من القرارات المالية التي يساهم بها المدير المالي بشكل مباشر أو غير مباشر في صياغتها.[1]

الفرع الخامس: سلطات و أهداف المدير المالي

1- سلطات المدير المالي:

للمدير المالي سلطات يقوم بها و من أهمها:

- **السلطة التنفيذية:** هي سلطة المدير المالي على موظفيه المباشرين بحكم منصبه كرئيس لهم فهو يصدر لهم الأوامر ضمن نطاق العمل و تعتبر أوامره ملزمة لهم يجب تنفيذها.

- **السلطة الوظيفية:** هي سلطة يمارسها المدير المالي على موظفين في المؤسسة يقومون بعمل له علاقة بالأمور المالية و لكنه ليس رئيسا مباشر لهم.

[1]- زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص53.

- **السـلطة الاستشـارية:** و هـي سـلطة سـداد النصـح و المشـورة دون أن يكـون لـه سلطة معاقبة من لا ينفذ هذه التوصيات فهي سلطة غير ملزمة و قد يلجأ إليها المدير المالي في حل بعض المشاكل المالية عند الطلب منه.

2- أهداف المدير المالي:[1]

يهدف المدير المالي إلى تحقيق أهداف الملاك، فلو نظرنا إلى شركات المساهمة نجد أن المدير من غير الملاك لا يهدفون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية (زيادة المرتبات الشهرية، المحافظة على وظائفهم) و لكن الأصح هو تعظيم ثروة الملاك و إذا ما تحقق هذا الهدف، فإنه من المفروض ضمنيا تحقق مصالحهم الشخصية، و يعتقد البعض أن هدف الملاك هو تعظيم الربح بينما يعتقد البعض الآخر أن الهدف هو تعظيم الثروة بصفة عامة يوجه إلى تعظيم الربح كهدف ثلاثة انتقادات:

- أنه هدف قصير الأجل و يمثل ذلك وجهة النظر المحدودة القصيرة الأجل.
- أنه لا يأخذ في الحسبان المخاطر المترتبة على ذلك.
- يترتب عليه قيمة السهم السوقية و هو ما يتعارض مع هدف المساهم.

[1]- عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية المعاصرة**، مدخل اتخاذ القرار، المكتب العربي الحديث للنشر، 1993، ص11.

المبحث الثاني: الوظيفة المالية

تطـور مفهـوم الوظيفـة الماليـة خـلال العقـدين الأخيـرين مـن القـرن الماضـي تطـورا ملحوظـا و لقـد كـان هـذا التطـور مـن المسـتلزمات الضـرورية للتغلـب علـى التحـديات المتزايـدة التـي تواجـه مؤسسـات الأعمـال فلقـد تميـزت هـذه الفتـرة الأخيـرة بازديـاد شـدة المنافسـة و حـدة التضـخم و ازديـاد التـدخل الحكـومي المباشـر و غيـر المباشـر فـي النشـاط الاقتصـادي كمـا تميـزت هـذه الفتـرة أيضـا بالتقـدم التكنولـوجي الهائـل و يعظـم المسـؤولية الاجتماعيـة الملقـاة علـى عـاتق المؤسسـة ذاتهـا فـي ميـدان الأعمـال يتوقفـان إلـى حـد كبيـر علـى كفـاءة أداء الوظيفة المالية بما يسمح بمواجهة تلك التحديات.

المطلب الأول: تعريف الوظيفة المالية

إن التطـور الفكـري فـي مجـال الإدارة الماليـة قـد سـار بخطـى واسـعة تتماشـى مـع سـرعة و طبيعـة الأحـداث المحيطـة بمؤسسـات الأعمـال و لكـن يبـق التسـاؤل علـى مـدى تـأثير هـذا التطور الفكري على مفهوم الوظيفة المالية.

و لقد أعطيت عدة تعاريف للوظيفة المالية:

التعريـف الأول: هـي تلـك التـي تهـتم بالحصـول علـى الأمـوال اللازمـة للمؤسسـة و إدارة هذه الأموال و حسن استغلالها في المشروعات الاستغلالية.

التعريـف الثـاني: هـي مجموعـة المهـام و العمليـات التـي تسـعى فـي مجموعهـا إلـى البحـث عـن الأمـوال فـي مصـادرها الممكنـة بالنسـبة للمؤسسـة فـي إطـار محيطهـا المـالي، بعـد تحديـد الحاجيـات التـي تريـدها مـن الأمـوال و مـن خـلال برامجهـا و خططهـا الاسـتثمارية، وكـذا برامج تمويلها و حاجاتها اليومية.[1]

التعريـف الثالـث: هـي الوظيفـة التـي تهـتم بالحصـول علـى الأمـوال اللازمـة للمؤسسـة و إدارة هذه الأموال[2]

التعريـف الرابـع: هـي وظيفـة تخـتص باتخـاذ القـرارات فـي مجـال الاسـتثمار و فـي مجـال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي و الرقابة المالية.[3]

---

[1]- ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص285.

[2]- جميل احمد توفيق و علي شريف، **الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1980 ص18.

[3]- منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، 1991، ص08.

المطلب الثاني: أهمية الوظيفة المالية

1. البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المؤسسة و في إطار محيطها المالي، و هذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها و خططها الاستثمارية.
2. لها القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها بشكل عادي و الوصول إلى أهدافها.
3. السهر على اختيار المزيج المالي من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي و ديون مختلف استحقاقاتها، و الذي يحقق لها أحسن مردود و بتكاليف اقل ما يمكن.
4. متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، و المتابعة تعني الرقابة و التوجيه الحسن و الحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية .
5. البحث عن الأموال بالكمية المناسبة و بالتكلفة الملائمة و في الوقت المناسب، و السهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.[1]

تمارس الوظيفة المالية في الإدارة المالية على ناحيتين هما:

***الوظيفة المالية الإدارية:** تتضمن ما يلي:

- تحديد سياسة إدارة الأصول.
- تحديد مصادر التمويل.
- التخطيط المالي و إدارة السيولة.
- الرقابة على الأداء المالي.
- تحديد سياسة توزيع الأرباح.

* **الوظيفة المالية التنفيذية:** تتضمن الوظائف التالية:

- الإشراف على الإيرادات و المدفوعات و إدارة النقد.
- الإشراف على الأوراق المالية و متابعتها.
- مسك الدفاتر و إعداد التقارير المالية.

[1] ناصر دادي، مرجع سابق، ص285-286.

المطلب الثالث: مكانة الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي

تحتل الإدارة المالية كتخصص وظيفي مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي لشركات الأعمال و رغم أن الهياكل المالية تختلف باختلاف نوع الشركات و حجمها إلا أن الوظيفة المالية تظل متماثلة مع جميع الهياكل التنظيمية سواء كانت تلك الهياكل تعود لشركات صناعية أو تجارية بسبب كون القرارات المالية موجودة في جميع شركات الأعمال بغض النظر عن شكلها و طبيعتها التشغيلية.

و هذا يعني أن الوظيفة المالية بمظهرها الإداري و الفني واحدة في جميع الهياكل التنظيمية، أي أن الاعتبارات المالية موجودة في جميع شركات الأعمال بغض النظر عن حجمها و طبيعتها لكنها تفترق في مدى التنظيم و التعقيد الذي تمارس به هذه الوظيفة المالية بين الشركات المتفاوتة في الحجم.

و رغم كون موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي لشركات الأعمال يكون بمستوى التخصصات الوظيفية الأخرى مثل إدارة الموارد البشرية و إدارة التسويق باعتبارها الإدارات التنفيذية التي تأتي بعد المستوى القيادي الأول مستوى المدير العام إلا أن الإدارة المالية و سبب طبيعتها و عرضها و مهمتها تكون قريبة من قمة الهيكل التنظيمي و يعود سبب ذلك إلى:

– نوع القرارات التي تمارسها و تتسم به من خطورة و تعقيد و التي ترتبط بالهدف الاستراتيجي لشركات الأعمال.

– أهمية المعلومات و البيانات التي تتوافر لدى الإدارة المالية و التي تستخدمها في عملية اتخاذ القرارات.

أضف على ذلك أن أغلب شركات الأعمال لا تميل إلى تحويل صلاحيات الوظيفة المالية ليظل الأسلوب المركزي هو الأساس المنظم للعلاقات الوظيفية للإدارة المالية مما يجعل الإدارة المالية تفقد الكثير من المستويات الوظيفية اللاحقة بل ربما تحصر مهامها في قمة الهيكل التنظيمي.[1]

[1] - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 34-35.

المطلب الرابع: مهام الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية عملية تكميلية ذات صلة بغيرها من الوظائف الأخرى داخل المؤسسة لذا تتلخص مهام القائم بالوظيفة المالية في:[1]

– القيام بالتخطيط المالي المتعرف على ما سوف تقوم عليه الأوضاع في المستقبل و ذلك قبل اتخاذ أي قرار.

– دراسة المشاريع الاستثمارية و تحديد درجة المخاطرة و دراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

– تحليل و متابعة المراكز المالية لعملاء المؤسسة حتى يتم تحصيل مستحقاتها بسهولة.

– تحقيق التمويل المستمر للوظائف الأخرى حتى يتم تحصيل مستحقاتها بسهولة.

– تحقيق التمويل المستمر للوظائف الأخرى حتى تتمكن هذه الأخيرة من متابعة نشاطها.

– اختيار المزيج المالي الملائم من تمويل ذاتي أو ديون و الذي يحقق أحسن مردود للمؤسسة و بأقل تكلفة.

– تسجيل الوقائع المالية و المحاسبة اعتمادا على المحاسبة التي تعد فرعا من فروع الوظيفة المالية و القيام بالرقابة المالية للحكم على مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها بالفعل.

[1] - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص20.

المبحث الثالث: وظائف الإدارة المالية الأخرى

هناك مجموعة من الوظائف الرئيسية و التي تشكل في مجموعها ما يجب أن تمارسه الإدارة المالية حيث تمثل جوهر عملياتها الإدارية و تشمل هذه الوظائف على جميع الأعمال الفنية التي تختص بتزويد المشروع بالأموال اللازمة لتحقيق الأغراض الموجودة و من ثم فهي تهتم بحركة الأموال من بداية المشروع إلى غاية تصفيته و القصور في أحد هذه الوظائف يعني قصورا في الهدف النهائي.

المطلب الأول: التخطيط المالي

يعد التخطيط المالي عاملا مهما في إدارة المؤسسة لأنه يمثل الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي بحيث لا يمكن ممارسة أي نشاط اقتصادي دون تخطيط مسبق له و هو النشاط الذي يسعى لاختيار الأهداف و تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة، فالتخطيط هو المسلك الذي يعبر الإداريون في تنفيذ مهامهم و اتخاذ القرارات المناسبة.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي

يعرف الدكتور كراجة التخطيط المالي بأنه« نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف و أفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل و أعلى العوائد للمشروع و بأقل الأخطار و هو علم له قواعد و أصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق و القدرة على التنبؤ و تحليل الماضي و الإعداد للمستقبل[1] » .

و تؤثر الخطط المالية التي تعدها الإدارة عن فترة مقبلة على النواحي المالية للمنشأة من ناحيتين :

1. تؤثر هذه الخطط على الإيرادات و المدفوعات النقدية المتوقعة و من خلالها يتخذ قرار بتدبير الأموال التي تحتاجها المنشأة أو التخطيط لاستثمار الفائض منها .

[1] - د.عبد الحليم كراجة، **الإدارة المالية بين النظرية و التطبيق**، عمان، 1991، ص 170.

2. تـؤثر الخطـط علـى ربحيـة العمليـات المختلفـة للمنشـأة فـالتخطيط المـالي يتضـمن التخطـيط لاسـتغلال الأمـوال المتاحـة مـن داخـل المنشـأة أو خارجهـا فـي اسـتثمارات و مشروعات تدر عائدا على المنشأة مما يزيد من فعاليتها.

الفرع الثاني: أهداف و أهمية التخطيط المالي

1- أهداف التخطيط المالي: [1]

يسعى التخطيط المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في الأتي:

1. تجنـب التبـذير المـالي فـي عمليـات تعطيـل النقـد الـذي يمتلكـه المشـروع عـن الاسـتثمار المربح أو اضطرار المشروع للاقتراض بفائدة تقلل من أرباح المشروع
2. التنسـيق المتكامـل بـين الوظيفـة الماليـة و الوظـائف الأخـرى فـي المشـروع مثـل وظيفـة الشـراء و البيـع و الإنتـاج. ليتحقـق التعـاون و التكامـل فـي أداء كـل إدارة لمهمتهـا المرسومة في مخططات المشروع.
3. تحقيـق السـيولة النقديـة الملائمـة بالكميـات اللازمـة، و بالأوقـات المناسـبة بحسـب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات.
4. إمكانيـة مواجهـة الظـروف الطارئـة و التـي يضـع المخططـون المـاليون احتمـالاتهم التـي يمكـن أن تـؤثر علـى المركـز المـالي للمشـروع فـي المسـتقبل و رسـم خطـة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة.
5. تجنـب الاعتمـاد علـى التقـديرات الخاصـة و الآراء الشخصـية فـي معالجـة المسـائل الماليـة و التـي قـد ينـتج عنهـا أخطـار تكـون عواقبهـا غيـر سـليمة علـى نتـائج أعمـال المشروع.
6. اسـتغلال أمـوال المشـروع فـي أوجـه نشـاطه بدرجـة تحقـق أفضـل ربحيـة ممكنـة و توجيـه اسـتثمار النقـد الفـائض فـي مجـالات قصـيرة أو متوسـطة أو طويلـة بحسـب ظروف المشروع .
7. تـدعيم المركـز المـالي للمشـروع بمـا يحقـق لجميـع المتعـاملين معـه التوقيـت المناسـب للتـدفقات النقديـة فـلا يؤجـل دفـع المسـتحقات مـثلا كمـا يتـيح الفرصـة للمشـروع بـان يعطـي العمـلاء فرصـا مـن الائتمـان تشـجعهم علـى التعامـل معـه و زيـادة ثقـتهم بمركـزه المالي.

[1] - د.كنجو عبود كنجو و د.إبراهيم وهبي فهد، **الإدارة المالية**، عمان، 1997، ص 124.

2- أهمية التخطيط المالي: [1]

تكمن أهمية التخطيط المالي في ما يلي:

1. تحديد حجم الأموال التي سوف يحتاج إليها المشروع لتنفيذ الخطط و البرامج التشغيلية المختلفة.
2. تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المشروع و خارجه.
3. تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة و تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال و ما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة
4. تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في أعمال المشروع .
5. التعرف على التأثير الناتج عن قرارات الاستثمار و التمويل و العائد التي تتخذها المنشأة
6. التعرف على المشاكل و العقبات التي يمكن أن تعترض المشروع.
7. وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مراقبة العمليات الفعلية مع الخطط المرسومة و بالتالي و بواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات غير الطارئة و البحث عن أسبابها و العمل على تصحيحها هذا إن كان الخطأ في التنفيذ أما إذ تبين أن الخطأ من الخطة الموضوعة فعلى المدير المالي تعديل الخطة لتتناسب مع العمليات.

الفرع الثالث: متطلبات التخطيط المالي و مراحله

1- متطلبات التخطيط المالي: [2]

يتوقف نجاح الخطة المالية على عدد من العوامل نذكر منها:

1. وضوح الأهداف.
2. كفاءة الجهاز الإداري المخطط .
3. توفر المعلومات اللازمة للخطة
4. مشاركة العاملين في إعداد الخطة
5. كفاءة الجهاز الإداري المنفذ

[1] - د . عبد الحليم كراجة , مرجع سبق ذكره , ص 171.

[2] - د. عبد المعطي أرشيد و د. حسني خربوش، **أساسيات الإدارة المالية**، عمان، 1995، ص 194.

6. التكامل و التنسيق: التكامل يعني التوحيد بين خطط النشاط المختلفة بحيث تعمل كلها ككل نحو تحقيق غرض واحد. أما التنسيق فهو تحقيق وحدة الغرض أو التصرف، والتكامل نحتاج إليه في مرحلة إعداد الخطة، أما التنسيق ففي مرحلة تنفيذ الخطة.
7. المرونة: أي أن تتناسب الخطة و تتماشى مع الظروف و يمكن تعديلها إذا اقتضت الظروف.
8. الرقابة و تتبع الأداء .

2- مراحل التخطيط المالي: [1]

يمر التخطيط المالي بمجموعة من المراحل يمكن حصرها في:

1. تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية : تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المنشأة و يتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد و قصيرة الأمد و يمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي .

2. رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل و المرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المنشاة المختلفة.

ومن أمثلة هذه السياسات :

- سياسة اختيار مصادر الأموال
- سياسات استخدام الأموال
- سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية
- سياسة منح الائتمان و التحصيل
- سياسة توزيع الأرباح
- سياسة الرقابة على استخدام الأموال

[1] - د علي محمد ربابعة، **الإدارة المالية**، عمان، 1989، ص 16.

ومـن الضـروري أن تنسـجم السياسـات الماليـة مـع السياسـة العامـة للمنشـأة و مـع الأهـداف الموضـوعة لأن السياسـات الماليـة توضـع مـن أجـل المسـاهمة فـي تحقيـق الأهـداف و لـيس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف .

3. ترجمـة السياسـات الماليـة إلـى إجـراءات مفصـلة حتـى يمكـن تنفيـذها بدقـة و تسـاعد هذه التفاصيل و الإجراءات على تبسيط العملية الإدارية.

4. تـوفير المرونـة اللازمـة لتنفيـذ الإجـراءات الماليـة حيـث يجـب أن تكـون الإدارة مسـتعدة دائمـا لتعـديل أو حتـى التغييـر الكامـل للأهـداف الماليـة قصـيرة الأجـل و كـذلك السياسـات و الإجـراءات الماليـة حتـى يمكـن الاسـتفادة مـن تغيـر الأحـوال و الظروف.

الفرع الرابع: أدوات التخطيط المالي

1- أسـلوب النسـبة المئويـة للمبيعـات: يعـد مـن أبسـط أسـاليب التحليـل المـالي و تترجم فيـه احتياجـات الماليـة علـى شـكل نسـبة مئويـة للمبيعـات السـنوية المسـتثمرة فـي كـل بنـد مـن بنـود الميزانيـة العموميـة حيـث تقـوم علـى فصـل بنـود الميزانيـة بـين التـي لهـا علاقـة بالمبيعات و التي لا علاقة لها بالمبيعات.[1]

2- الميزانيـة النقديـة التقديريـة : تعتبـر الميزانيـة النقديـة التقديريـة إحـدى أدوات التنبـؤ المـالي المسـتقبلي و التـي تسـاعد المـدير المـالي علـى الموائمـة مـابين التـدفقات النقديـة الداخلـة و التـدفقات النقديـة الخارجـة التـي تحـدث خـلال فتـرات زمنيـة قليلـة جـدا قـد تصـل إلـى شـهر أو أقـل لكـن لا تتجـاوز السـنة . و الغـرض الأساسـي منهـا معرفـة الاحتياجـات النقديـة فـي تـواريخ مختلفـة حتـى تـتمكن الإدارة مـن مواجهـة هـذه الاحتياجـات فـي الوقـت المناسـب من المصادر المناسبة.[2]

[1] - محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 154.
[2] - سومر أوتاني، **التخطيط المالي**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 10.

3- الموازنة التخطيطية العمومية:

تعتمد هذه الطريقة على التنبؤ بمقدار العوامل الرئيسية في الميزانية العمومية في تواريخ مقبلة حيث التنبؤ بالقيمة الصافية للأصول و تندرج قيمة بند الخصوم و من ثم تقديم قيمة حقوق المساهمين من رأس المال و احتياطات أرباح محتجزة و بعدها يتم مقارنة الأصول مع الخصوم المتوفرة كمورد مالي، فإذا كانت الأصول أكبر من قيمة الموارد المتوفرة ذلك يمثل عجز الموارد المالية و يجب تأمين هذه الاحتياجات، فإذا كانت الموارد أكبر من الأصول فهذا يدل على وجود أصول زائدة، أما إذا تساوت فذلك يعني وجود حاجة إلى موارد مالية إضافية.

4- أسلوب تحليل الانحدار:

تستعمل هذه الطريقة من أجل تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية بنوعيها الطويلة و القصيرة الأجل و هي أكثر نجاحه من أسلوب النسبة المئوية للمبيعات و يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات:

الخطوة الأولى: تتمثل في توفير البيانات الإحصائية عن رقم المبيعات لعدة سنوات سابقة و مقدار بنود الميزانية التي لها علاقة مع المبيعات في تلك السنوات.[1]

الخطوة الثانية: تنص على إيجاد العلاقة بين المبيعات و بين كل بند من بنود الميزانية و يتم تقدير كل بند على أساس هذه العلاقة.

الخطوة الثالثة: تقوم على إعداد الميزانية المتوقعة و التوصل من خلالها إلى الاحتياجات المالية أو الفائض المتوقع في الفترة المقبلة.

[1] - د.كنجو عبود كنجو و د.إبراهيم وهبي فهد، **الإدارة المالية**،مرجع سابق، ص ص 198- 199.

المطلب الثاني: التنظيم المالي[1]

تعتمد الإدارة المالية على التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، ومن خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة، تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات، ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية، لهذا وجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات محددة وواضحة ومتناسبة مع حجم الشركة، ومع طبيعة الأعمال، والمهام والمسؤوليات المنوطة بها.

بالإضافة إلى ذلك فان وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤولية إعداد التنبؤات المالية، وتقييم فاعلية استخدام الأموال في المجالات المختلفة، وبصورة عامة فان تنظيم الوظيفة المالية يجب أن يكون على مستوى الإدارة الأولى، وسبب ذلك يعود إلى أهمية وخطورة العمليات المالية في الشركة.

ولأن الاعتبارات المالية الموجودة في جميع المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها متشابهة تقريبا في نواحيها الأساسية، فقد تختلف تفاصيل الوظيفة المالية من حيث موقعها في الهيكل التنظيمي اختلافا كبيرا من مؤسسة لأخرى، وذلك لاختلاف المؤسسات سواء من حيث الحجم، أو الشكل القانوني، أو تنوع أنشطتها وسياساتها، وطبيعة أنظمتها وتطورها التاريخي، واختصاص العاملين في كل منها.

[1] ـ د.جمال محمد عبد الله الجعدني، **إدارة الأعمال "مبادئ و مفاهيم"**، دار المعتز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 205.

المطلب الثالث: التمويل المالي

الفرع الأول: مفهوم التمويل[1]

يعرف التمويل على أنه الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى العمليات المالية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد , وبصفة عامة يتمثل التمويل في كافة الأعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها في عمليات مختلفة ساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء النقدية المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع الحصول تحقيقه منه، والمخاطر المحيطة به،واتجاهات السوق المالية.

– كما يعرف أيضاً التمويل على أنه أحد مجالات المعرفة تختص به الإدارة المالية وهو نابع من رغبة الأفراد ومنشآت الأعمال لتحقيق أقصى حد ممكن من الرفاهية.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية و تطويرها و ذلك في أوقات الحاجة إليها إذ أنه يخص المبالغ النقدية و ليس السلع و الخدمات

و أن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب ، فالهدف منه هو تطوير المشاريع العامة منها و الخاصة و في الوقت المناسب .

ويمثل **هيكل التمويل** الجانب الأيسر من الميزانية العمومية للمنشأة , ويعبر عن تركيز أو مكونات الأموال التي بموجبها يتم تمويل الأصول المتمثلة بالجانب الأيمن في الميزانية العمومية,حيث يمكن تمويل هذه الأصول من مصادر متعددة ,مثل :رأس المال ,والفائض المحتجز,وقروض قصيرة أو طويلة الأجل. ويعتبر من أهم القرارات المالية التي تواجه الإدارة المالية للمنشآت هي تحديد نسبة الدائنين إلى الملكية العامة في هيكل التمويل,ذلك أن هيكل التمويل هو تركيب المصادر التي بموجبها يتم تمويل الأصول,ودرجة الاعتماد على أحد هذه المصادر دون الأخر. ويتكون هيكل التمويل من قسمين أساسين :

[1] - أحمد السيد كردى، **دليل المدير المالي بمنظمات الأعمال العصرية**، 2010، ص 04.

الأول: الأموال المملوكة والتي تشمل رأس المال، والاحتياطيات، والفائض غير الموزع.

الثاني: هو الأموال الدائنة,التي تتمثل بالقروض والخصوم المتداولة.

وتهتم الإدارة المالية بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير.

الفرع الثاني: أهمية التمويل[1]

لكل بلد في العالم سياسة اقتصادية و تنموية يتبعها أو يعمل على تحقيقها من أجل تحقيق الرفاهية لأفراده، و تتطلب هذه السياسة التنموية وضع الخطوط العريضة لها و المتمثلة في تخطيط المشاريع التنموية و ذلك حسب احتياجات و قدرات البلاد التمويلية . ومهما تنوعت المشروعات فإنها تحتاج إلى التمويل لكي تنمو و تواصل حياتها، حيث يعتبر التمويل بمثابة الدم الجاري للمشروع، ومن هنا نستطيع القول أن التمويل له دور فعال في تحقيق سياسة البلاد التنموية و ذلك عن طريق:

أ- توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع التي يترتب عليها :

- توفير مناصب شغل جديدة تقضي على البطالة.
- تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد.
- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة .

ب- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم

(توفير السكن، العمل...).

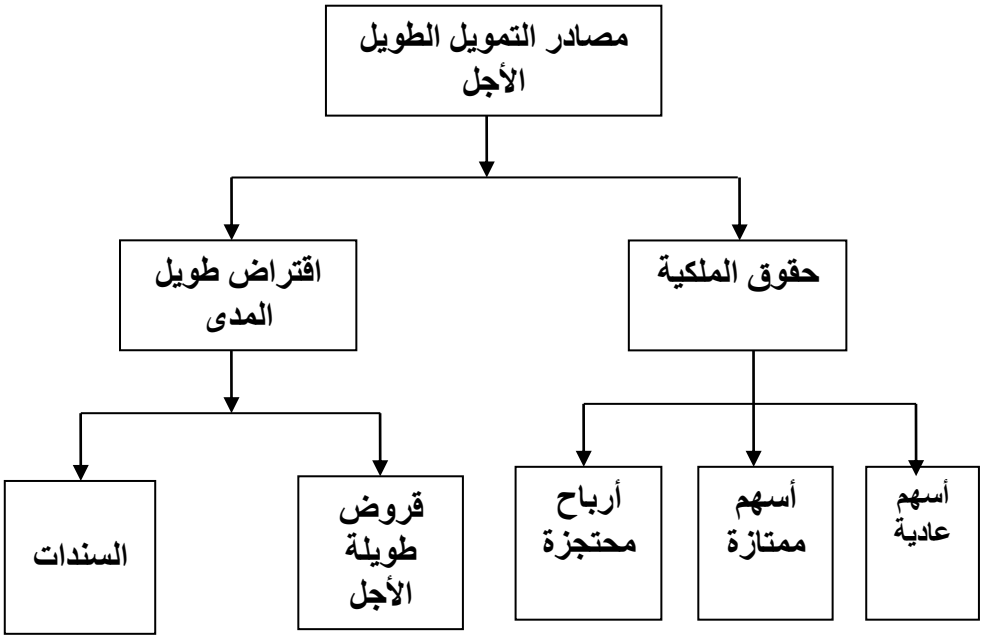
[1] - أحمد السيد كردى، مرجع سابق، ص 05.

الفرع الثالث: مصادر التمويل

1- مصادر التمويل طويلة الأجل:[1]

وتنقسم إلى قسمين أساسين تبعا لمصادر الحصول عليها كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(4): أقسام مصادر التمويل طويلة الأجل



المصدر: من إعداد الباحث

[1] - د- طارق الحاج ،مبادئ التمويل ،دار الصفاء للنشر ،عمان ، 2002، ص 20.

1- التمويل عن طريق حقوق الملكية :

وينقسم هذا النوع من التمويل كما هو موضح في الشكل السابق إلى: التمويل بالأسهم الممتازة، التمويل بالأسهم العادية التمويل بالأرباح المحتجزة و التمويل بالاحتياطات.

1-1- الأسهم العادية:

يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة اسمية، وقيمة دفترية، وقيمة سوقية، وتتمثل القيمة الاسمية في القيمة المدونة على قسيمة السهم، وعادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس، أما القيمة الدفترية فتتمثل في قيمة حقوق الملكية التي لا تتضمن الأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة، وأخيرا تتمثل القيمة السوقية في قيمة السهم في سوق رأس المال، وقد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الدفترية.

1-2- الأسهم الممتازة:

السند الممتاز سند ملكية لحامله، ويتمتع حامل السهم الممتاز بنفس المزايا و الحقوق التي يتمتع بها حمل السهم العادي (ما لم يكن هناك نص مخالف لذلك). وللسهم الممتاز أيضا قيمة اسمية، و قيمة دفترية أو محاسبية (حقوق الملكية الممتازة ÷عدد الأسهم الممتازة)، و قيمة إصدار قد تفوق القيمة الاسمية (الحصول على علاوة الإصدار) أو تقل عنها (تتحمل المؤسسة خصم الإصدار) و تختلف السهم الممتازة عن الأسهم العادية في:

- لحامل السهم الممتاز الحق في استرجاع قيمة سهمه عند التصفية.
- ليس لحامل السهم الممتاز الحق في التصويت (إلا في الحالات القصوى).
- عائد السهم الممتاز ثابت و لا يتأثر بالوضع المالي المؤسسة.
- حامل السهم الممتاز الحق في تحويل سهمه إلى سهم عادي.
- لإدارة المؤسسة الحق في شراء الأسهم الممتازة من أصحابها (خاصة عندما تنخفض أسعار الفائدة).
- حملة الأسهم الممتازة لهم حق الأولوية على حملة الأسهم العادية فيما يتعلق بالحصول على الأرباح الموزعة.

1-3- الأرباح المحتجزة:

وتمثل الأرباح المحتجزة مصدرا داخليا هاما يستخدم لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل المنشأة وتمثل الأرباح المحتجزة "ذلك الجزء من الأرباح التي يتم الاحتفاظ به داخل المنشأة بغرض استثماره وتعتبر من أهم المصادر تمويل عمليات النمو و التوسع كما تستخدم في حالة المنشآت التي تواجه ظروف اقتصادية متقبلة وفي ظل هذه الظروف يتم احتجاز الأرباح لتوفير متطلبات السيولة

وإذا نجحت المنشأة وحققت أرباحا تقوم عادة بتوزيع جزء منها والاحتفاظ بالجزء الأخر ليكون مصدرا لتمويل نمو المنشأة وفي المؤسسات الناجحة يكون هذا المصدر على مدى سنوات أهم من رأس المال المقدم من طرف المساهمين.

1-4- الاحتياطات:

تمثل الاحتياطات مبالغ يتم خصمها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع، و يتوقف تكوين الاحتياطات على نتيجة أعمال المنشأة و تحقيقها لأرباح، ذلك لأن الاحتياطي يشكل جزء من الأرباح القابلة للتوزيع تقابله زيادة في الأصول يدخل ضمن حقوق ملاك المنشأة و يتم حجز الاحتياطات إما بمقتضى القانون أو النظام الأساسي للشركة كالاحتياطي القانوني و الاحتياطي النظامي و احتياطي شراء سندات حكومية أو قد يكون تكوين الاحتياطات بقرارات صادرة عن مجلس الإدارة و بموافقة الجمعية العمومية للمنشأة كاحتياطات التوسعات و التجديدات، و بصفة عامة تتمتع الاحتياطات بذات المزايا التي تتمتع بها الأرباح المحتجزة[1].

[1] - محمد الصيرفي، **اقتصاديات المشروعات**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 208-209.

2- الاقتراض طويل الأجل:

ويمثل جزءا من التمويل طويل الأجل الذي يكون مصدره من خارج المنشأة وينقسم إلى قسمين أساسيين هما:السندات والقروض طويلة الأجل.

2-1- القروض طويلة الأجل:

تتكون القروض محدودة الأجل التي تحصل عليها المنشآت بشكل مباشر من القروض ذات الفترة المحددة التي يكون استحقاقها لأكثر من سنة واحدة ولكن أقل من خمسة عشر سنة، والتي يتم تسديدها على دفعات متساوية ومنتظمة (أي يتم استنفاذها)خلال فترة هذه القروض أما الإصدار الخاص فيمثل قروضا مباشرة من مصادر خاصة باستحقاقات أكثر من 15سنة،ويتكون جزء كبير منها من سندات أذنية طويلة الأجل، والجدير بالذكر إن التمييز بين هذين النوعين من القروض هو تمييز حكمي، إذ أن الإصدار الخاص يختلف عن القروض محدودة الأجل فقط في طول فترة الاستحقاق الذي تم تحديده بشكل حكمي، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا التمييز يصبح أقل وضوحا حينما نعلم بأن عقود بعض القروض من خلال الإصدار الخاص تفرض على المنشآت تسديد جزء كبير من هذه القروض ما بين خمس إلى عشر سنوات من تاريخ منحها، ولهذا فإن القروض من الإصدار الخاص والقروض المحدودة الأجل تمثل تقريبا نفس النوع من التمويل المباشر.

وتتصف كل من القروض محددة الأجل (قرض المدة) و التوظيفات الخاصة بما يلي:

-استهلاك الدين: والذي يعني السداد التدريجي خلال مدة القرض.

-بالنسبة للقروض لآجل الممنوحة من طرف البنوك التجارية فهي ذات تاريخ استحقاق خلال خمس سنوات أو أقل، أما بالنسبة للقروض التي تمنحها شركات التأمين فتتراوح ما بين خمسة وخمسة عشرة عاما.

-الضمان: حيث غالبا ما يتطلب هذا النوع من القروض ضمانا وذلك بتقديم أحد الأصول (كالعقارات أو الآلات) كرهن،

- توجد حوافز إضافية تقدم إلى المستثمرين مثل الحق في شراء أسهم عادية، فغالبا ما يكون هذا الحق مرفقا بالسندات التي تحمل مثل هذا الحق.

2-2- السندات:

السند هو مستند مديونية طويلة الأجل تصدره المؤسسات، يعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية للسند في تاريخ الاستحقاق، كما يعطيه الحق أيضا في معدل فائدة دوري يتمثل في نسبة من القيمة الاسمية، و للسند أرباحا رأسمالية، كما قد يتحمل خسائر رأسمالية، وتتحدد القيمة السوقية حسب درجة المخاطرة التي يواجهها حامله، و التي تعتمد هي أيضا على الوضعية المالية للمؤسسة و على الظروف الاقتصادية المحيطة و كذلك مستوى الأسعار فائدة في السوق.

عند إصدار سندات قد تشترط المؤسسة المصدرة أحقية استدعاء السندات أي إعادة شرائها، ويحصل حامل السند في العادة مقابل إعادة الشراء على قيمة تفوق القيمة الاسمية، فالفرق يسمى علاوة الاستدعاء (و العكس خصم الاستدعاء)، وتلجأ المؤسسات إلى ذلك حتى تستفيد من فرصة انخفاض أسعار الفائدة في السوق فتصدر سندات جديدة بمعدل فائدة أقل تعويضا للسندات السابقة ذات معدل الفائدة المرتفع.

2- التمويل المتوسط الأجل:[1]

وهو التمويل الذي يتم سداده في فترة تزيد عن سنة ولكن تقل عن عشرة سنوات وينقسم هذا النوع من التمويل إلى قسمين:

2-1- التمويل بالقروض متوسط الأجل:

عادة يتم تسديد هذه القروض بصورة منظمة على مدار عدة سنوات تمثل عمر القرض ويطلق على إسقاط السداد في هذه الحالة مدفوعات الإهتلاك وبالإضافة إلى ذلك عادة ما يكون القرض مضمون بأصل معين أو بأي نوع الضمانات الأخرى ولاشك أن هناك الاستثناءات لهذه القواعد في بعض الأحيان.

وتمثل البنوك وشركات التأمين المصدر الرئيسي لهذه القروض وإن كانت القروض البنوك عادة تتراوح بين سنة واحدة أو خمس سنوات فقط في حين قروض شركات التأمين تتراوح بين خمس سنوات أو عشرة سنوات وهذا معناه أن الجزء من القروض شركات التأمين يمكن اعتباره قروض طويلة الأجل وعلى كل فكثيرا ما يتعاون أحد البنوك مع شركة التأمين لتقديم قرض كبير يعجز عن تقديمه أي منها منفردا لحدي الشركات أن يتم السداد

[1]- عبد العزيز بن قيراط، غنية بركات، وفاء شمام، **تمويل المشاريع الاستثمارية**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 26.

للبنـك أو ثـم بعـد ذلـك لشـركة التـأمين وتطلـب هـذه الهيئـات المقرضـة إضـافة إلـى ضـمان القـرض بأصـل معـين بعـض الضـمانات الإضـافية يضـمنها عقـد القـرض لضـمان أموالهـا نظرا لطول مدى القرض ومن هذه الشروط أو الضمانات الإضافية نجد مثلا:

– تحديد حد أدنى معين لنسبة التداول

– تحديـد حـد أقصـى للقـروض الطويلـة الأجـل التـي يمكـن للمنشـأة المقترضـة أن تحصـل عليها من خلال فترة القرض المتوسط الأجل.

– و أحيانـا يطلـب المقتـرض أن يكـون لـه حـق الموافقـة علـى أي تغيـر يحـدث فـي إدارة المنشأة المقترضة خلال فترة القرض المتوسط الأجل

– أخيـرا عـادة مـا يطلـب المقـرض أن تعـرض عليـه القـوائم الماليـة للمنشـأة المقترضـة علـى فترات دورية

– ويـتم اللجـوء إلـى هـذا النـوع مـن الاقتـراض نتيجـة المزايـا التـي يتحـل بهـا والتـي نجـدها مـن بينها:

السـرعة:نظـرا لأن عمليـة التمويـل تنـتج عـن مفاوضـات مباشـرة عـن طريـق المقـرض والمقتـرض فـأن الإجـراءات الرسـمية تكـون محـددة للغايـة وبالتـالي تحصـل المنشـأة علـى احتياجاتها المالية بسرعة

المرونـة:فـي حالـة حـدوث أي تغيـرات فـي الظـروف الاقتصـادية المحيطـة بالشـركة بالاتفـاق المباشـر مـع المقـرض تغيـر بنـود التعاقـد وهـو أمـر يصـعب تحقيقـه فـي الأنـواع المصـادر التمويل طويلة الأجل.

2-2- التمويل التأجيري:

ظهـر التمويـل التـأجيري فـي عهـد السـومريين منـذ 2000 سـنة قبـل المـيلاد، كانـت تـؤجر الحقول والمعدات الزراعية وفي عهد الرومان كانت تؤجر السفن لغرض التجارة .

وفـي القـرون الوسـطى فـي عهـد الإقطـاع حيـث كانـت الأراضـي الزراعيـة تـؤجر لتسـهيل اسـتخداماتها دون اللجـوء إلـى شـرائها أمـا فـي القـرن الماضـي عرفـت بريطانيـا ظهـور شـركة تأجير عربات السكك الحديدية في سنة 1855.

الاتسـاع الحقيقـي بـدأ مـع الحـرب العالميـة الثانيـة حيـث كانـت تـؤجر الولايـات المتحـدة الأمريكيـة المعـدات العسـكرية لكـل مـن بريطانيـا وروسـيا وتـم إنشـاء أول شـركة فـي العصـر الحـديث سـنة 1952 فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة تـزود عملائهـا بالتسـهيلات الكبيـرة للحصـول علـى أنـواع متعـددة مـن السـلع (الطـائرات، الكمبيـوتر، الأثـاث المنزلـي، ...)

وعرفت هذه الطريقة من التمويل رواجا في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا واليابان.

و يعتبر التمويل التأجيري أحد الأساليب التي يعتمد عليها لتمويل المؤسسات الاستثمارية لتفادي اللجوء المكثف إلى القروض البنكية و السندات و ما يتبعه من أثار سلبية على الوضعية المالية المستقبلية. ويعرف التمويل التأجيري" بأنه التزام تعاقدي بتأجير أجهزة و أدوات إنتاجية من مؤسسة مالكة إلى مؤسسة إنتاجية مستخدمة لفترة معينة مقابل أقساط كراء محددة ".إن ظهور هذا النوع من التمويل استطاع إن يعوض عجز طرق التمويل الداخلي و الخارجي. و بما يتميز به التمويل التأجيري من ايجابيات أصبح ينافس الطرق التقليدية في التمويل كالقروض المتوسطة و الطويلة الأجل . و مما ساعد على اتساع هذا النوع من التمويل هو المزايا التي يستفيد منها كل من المؤجر و المستأجر من مزايا ضريبية و غيرها ,و هو شكل من أشكال التغلب على محدودية مصادر التمويل ,ويعتبر ضروريا في الدول التي تعاني الندرة في الأموال . ومن أسباب ظهور هذا النوع من التمويل نذكر :

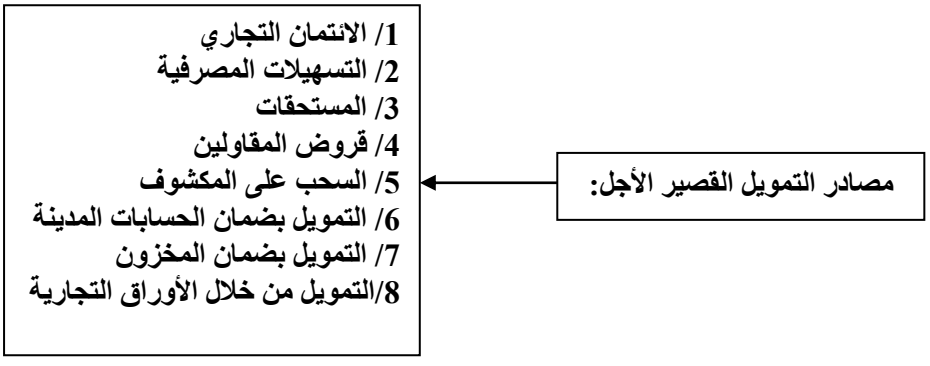
- الرغبة في الاستفادة من التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج ,وضرورة التجديد المستمر.

- ارتفاع أسعار شراء التجهيزات و المعدات المتطورة .

- ارتفاع أسعار الفائدة على الديون طويلة الأجل و ما يرافقها من شروط صعبة تعجز بعض المؤسسات على استفاءها.

3- التمويل القصير الأجل:

مصادر التمويل قصيرة الأجل عديدة ويمكن تلخيصها كما يلي:



3-1- الائتمان التجاري:[1]

يمكن تعريف الائتمان التجاري على الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد للمشتري عندما يقوم هذا الأخير بشراء البضائع بغرض إعادة بيعها وحسب هذا التعريف نستبعد من الائتمان التجاري كل من:

-**الائتمان التجاري الطويل و المتوسط الأمد** الذي يمنحه بائعو الأصول الثابتة للمنشآت المشترية.

- **الائتمان الاستهلاكي والبيع بالتقسيط** أي الائتمان الذي يمنحه تجار التجزئة للمستهلكين والائتمان التجاري كمصدر للأموال الجارية يلعب دورا عظيم الأهمية في تمويل كثير من المشروعات وخاصة تلك التي لا تستطيع استخدام المصادر الأخرى بسهولة وبعبارة أخرى يمكن الائتمان التجاري الشركة من شراء وتدبير احتياجاتها من المواد الأولية والمستلزمات السلعية والآلات والمعدات ...الخ، من الشركة الأخرى على أن يتم سداد القيمة الشراء في الفترة لاحقة وتظهر قيمة هذه المشتريات وتعامل في دفاتر الشركة المشترية محاسبيا كحساب الدائنين (الموردين).

3-2- التسهيلات الائتمانية المصرفية:

التسهيلات الائتمانية هي اتفاقيات مصرفية ائتمانية تلتزم البنوك بموجبها بتقديم قروض قصيرة الأجل بحد أقصى لا تتعده ويحدد هذا الحد الأقصى للقروض على ضوء المركز المالي للشركة وقدرتها الاقتراضية واحتياجاتها التمويلية و التدفقات النقدية المتوقعة للشركة وظروف أسواق النقد.

3-3- الأوراق التجارية:

الأوراق التجارية عبارة عن أوراق وعد بالدفع غير مضمونة تصدرها الشركات الكبيرة المعروفة ذات المراكز المالية الكبيرة وتباع عن طريق وكلاء متخصصين في تداولها وتسويقها إلى المستثمرين النهائيين الذين يشملون البنوك التجارية وشركات التأمين صناديق الاستثمار وشركات الأعمال الأخرى التي يوجد لديها فائض سيولة.

في الدول التي تتواجد فيها أسواق نقد متطورة يمكن لبعض الشركات الحصول على تمويل القصير الأجل باللجوء إلى أدوات سوق النقد كالأوراق التجارية – بشكل عام- بين شهرين وسنة واحدة مع متوسط الاستحقاق قدره 05 أشهر .إن معدلات الفائدة على الأوراق التجارية الجيدة (أي الصادرة عن الشركات ذات القدرات المالية العالية بعبارة أخرى ذات مخاطر ائتمانية صغيرة جدا) تتغير من وقت إلى آخر ولكن تكون بشكل عام نحو 0.05 % أقل من معدلات الفائدة التفضيلية وبما أن الورقة التجارية لا تطالب بإبقاء أرصدة معوضة فيكون معدل الفائدة الحقيقي عليها أقل من ذلك.

[1] - عبد العزيز بن قيراط، غنية بركات، وفاء شمام، مرجع سابق، ص 33.

وتتميز الأوراق التجارية بإمكانية التداول على نطاق واسع وتسمح للجهات المصدرة لها بالحصول على أموال كثيرة وبتكلفة أقل من مصادر التمويل الأخرى وتجنب الشركة كل شروط الضمانات والتكاليف التي تفرضها الجهات المقرضة غير أنه يعاب عليها كمصدر تمويلي" احتمال عدم توفر النقدية لدى الشركات المستثمرة شراء الورقة التجارية في الوقت الذي تكون فيه الشركة المصدرة للورقة التجارية بحاجة للتمويل وهذا من شأنه تضييق نطاق تداول هذه الورقة التجارية.

4-3- السحب على المكشوف:

يستخدم السحب على المكشوف لفترة زمنية أطول من تسهيلات الصندوق قد تصل إلى سنة كاملة وهو أكثر نظامية منه، حيث أن ابنك يخصص حسابا مدينا للمؤسسة التي تتعامل ضمن حساباته الجارية، ونظرا لطبيعة مخاطر هذه القروض الغير مغطاة بأرصدة فالبنك يخصص لكل زبون سقفا للسحب لا يتعداه ويتغير هذا السقف حسب طبيعة الزبون وطبيعة الظروف، ولهذا فالمؤسسة التي ترغب في القرض تتقدم بطلب كتابي للبنك تطلب منه لفترة زمنية محددة سحبا على المكشوف مقابل دفع عمولة السحب، ويتوق ف احتساب الفائدة بمجرد عودة الرصيد من مدين إلى دائن وتحسب الفائدة على أساس أيام السحب، ولكون هذا القرض يستخدم في تمويل بعض العمليات التجارية الطارئة لذلك نجد أن السقف المحدد نادرا ما يحترم خاصة بالنسبة للمؤسسات الدائمة التعامل مع البنك.

5-3- التمويل بضمان المخزون:

أصبحت القروض المضمونة بالمخزون مصدرا هاما للتمويل قصير الأجل خاصة لتمويل المشاريع المتعلقة بتخزين أو صنع أو نقل بضائع الشركات المقترضة يعني هذا النوع " الحصول على تمويل برهن كل أو جزء من المخزون لصالح المقرض وبذلك يحدد هذا الأخير نسبة الأموال التي يقرضها مقارنة بالمخزون سواء بالنسبة للتكلفة أو القيمة السوقية وتكلفة هذه الأموال وتختلف هذه النسبة حسب نوعية المخزون وهناك عوامل عديدة تتحكم في تحديدها منها:

- ✓ درجة نمطية المادة.
- ✓ القابلية للتسويق.
- ✓ مدى الاستقرار في أسعارها.

ونتيجة للعامل الأخير: " يطلب المقرض هامش أمان للحماية من مخاطر انخفاض القيمة السوقية للبضاعة موضع الرهن وكذلك لتغطية أي تكلفة يتحملها إذ ما تقرر بيع هذه البضاعة، يتراوح مبلغ القرض ما بين 50% – 90% من التكلفة أو القيمة السوقية للمخزون أيهما أقل، مع ذلك يأخذ العميل في حسابه أولا المقدرة الاقتراضية للمقترض، فإن لم يستطع سداد هذا القرض في الظروف الطبيعية لا يتوقع له الحصول على قروض أخرى.

3-6- المستحقات:

تشير المصروفات المستحقة إلى الالتزامات الناتجة عن الخدمات التي حصلت عليها الشركة ولكنها لم تقدم بسداد تكليفها وهي نسبة كبيرة من إجمالي مصادر الاقتراض قصيرة الأجل التي تلجأ إليها المنشات حيث تمثل الأموال التي تهم الحصول من هذا المصدر أموالا مجانية ليس تكلفة ومن أكثر أنواع المصروفات المستحقة شيوعا الأجور والضرائب وللأسباب السابقة فإن من المرغوب فيه أن تقوم المنشأة بهذا المصدر التمويلي كلما استطاعت ذلك لا طول فترة ممكنة على أن لا يكون لذلك أية أثار ضارة غير منظورة (كان تنخفض درجة رضا العاملين لعدم حصولهم على أجورهم).

3-7- قروض المقاولين:

توفر البنوك التجارية للمقاولين قروضا لتمويل مراحل محددة من مشروعات الأعمال المتعاقدين عليها، وهي أعمال محددة القيمة والوقت اللازم للتنفيذ ويكون في استطاعة المقاولين تسديد القروض على أقساط من الدفعات التي يستلمونها مقابل كشوفات إنجاز مراحل المشروع.

3- 8- التمويل بضمان الحسابات المدنية:

وهنا يمكن للشركة أن تقترض من البنك بضمان حساباتها المدنية حيث تقوم بتخصيص متحصلاتها من هذه الحسابات لصالح البنك،وفي نفس الوقت تظل هذه الشركة ملتزمة تجاه البنك بتسديد أية حسابات مدينة تتخلف عن الدفع،ومن المعلوم أن البنك لا يقرض إلا بنسبة 80% مثلا من قيمة الحسابات المدينة المرهونة، وهناك بديل آخر لهذا النوع من التمويل وهو قيام الشركة ببيع فاتورة هذا الحساب المدين للبنك المقرض ويسمى هذا البديل بيع الفواتير، حيث يتم البيع بخصم من قيمتها الاسمية عوضا من رهنها لأمره، بذلك تصبح الملكية القانونية لهذه الحسابات عائدا للمصرف وليس للشركة ولكن يلاحظ أن تكاليف التمويل في ظل البديل الأخير قد تكون مرتفعة لما تتضمنه من خطر الحسابات المدينة بالإضافة إلى مقابل معدل الفائدة المحسوب.

المطلب الرابع: الرقابة المالية[1]

تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي.

ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، وإنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات التي يجب اتخاذها وإتباعها.

ولكي تكون الرقابة المالية فعالة يتطلب وجود:

- **معيار للمقارنة:** يتم من خلاله الكشف عن الانحرافات عند مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.
- **نظام اتصالات** فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية.

كما يشترط أيضا في الرقابة المالية أن تكون مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ، كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم الكلفة.

إن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية بشكل عام يمكن أن ترجع إلى ثلاثة أسباب:

- **عدم دقة التخطيط:** أي عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية، أو في حصر الظروف المحيطة، أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف.
- **عدم كفاءة التنفيذ:** أي عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لتوجيه نشاط الشركة، والذي ينشأ عن أسباب منها: ضعف القرارات المتخذة، ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ هذه القرارات أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.
- **عدم الدقة في التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ:** هذا الانحراف هو أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية، لأن معالجته تحتاج إلى محورين مهمين في العملية التخطيطية ككل، وهو وضع الخطة وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذها، حيث ينشأ هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطة الموضوعة، بالإضافة إلى عدم وجود الجهاز التنفيذي الكفء الذي يتحمل المسؤولية في التنفيذ.[2]

---

[1] - د.جمال محمد عبد الله الجعدني، مرجع سابق، ص ص 203-204.

[2]- حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مرجع سابق، ص ص 81-82.

ولعـلاج وتصـحيح الانحرافـات عنـد حـدوثها وتسـجيلها تلجـأ الإدارة الماليـة إلـى أحـد الشكلين التاليين:

– تعـديل الخطـة الماليـة الأصـلية فـي ضـوء تغيـر المعـايير الموضـوعة والمحـددة، أو تعـديل نوعية الأهداف.

– القيـام بـالإجراءات العلاجيـة لإعـادة الأداء الفعلـي إلـى الطريـق السـليم حتـى يمكـن تحقيـق الأهداف الموضوعة في الأصل.

خلاصة الفصل:

يظهر لنا من خلال هذا الفصل على أن الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متعددة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي و إعداد التقارير المالية و إعداد الموازنات التقديرية بهدف تحقيق الإستراتيجية المالية.

كما يعتبر المدير المالي المسؤول الأول عن النشاط المالي في المؤسسة و الذي يجب أن يكون ملما بكل الخبرات و المهارات و يساعد المدير العام في اتخاذ القرارات المالية و ذكرنا موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كذا الأدوار و المهام الواجب القيام بها.

و من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام و الإدارة المالية بشكل خاص يجب أن يتكون التنظيم الداخلي للمؤسسة من مجموعة من الوظائف تتكامل فيما بينها و من أهم هذه الوظائف هي الوظيفة المالية و التي تحتل مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي الإداري و ذلك لقيامها بإدارة الجانب المالي.

مقدمة الفصل

تعتمد المؤسسة على عدد من الطرق التحليلية والوسائل العملية في عملية التسيير المالي بهدف تأكيد وجودها واندماجها في المحيط المالي.

ويقوم المسير المالي بالاعتماد على الوثائق المالية كالميزانية وجدول حسابات النتائج وغيرها لتحليل نتائج هذا التسيير ويعد هذا الأسلوب جيد التوزيع للموارد واستغلالها بشكل امثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا يتطلب دراسة دقيقة للموارد المالية والنفقات المالية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على تكوين سياسات مالية محكمة بالإضافة إلى قياس أداء المؤسسة الذي يعد من أهم النشاطات التي تؤدى ضمن العملية الإدارية ولاسيما المالية منها ومن خلال هذا التقييم يمكن معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعالجتها وهذا من اجل اتخاذ القرارات الملائمة لاستمرارية المؤسسة.

ولهذا قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: السياسة المالية

المبحث الثاني: الأداء المالي

المبحث الثالث: التحليل المالي

المبحث الأول: السياسة المالية

تحتل السياسة المالية دورا فعالا ضمن الإدارة المالية باعتبارها مجموعة من المبادئ والمفاهيم الإدارية التي تنطوي إلى إرشاد متخذي القرار من مدير مالي والعاملين معه في المؤسسة حيث تحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية وتعد كذلك الدستور الذي تحدد الفكر ويوجهه ويبين ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وهي تتخذ شكل الأوامر والتعليمات التي تقترن بجزاءات تعرض على مخالفيها.

كما تعمل السياسة المالية على دعم تحقيق أهداف الإدارة المالية وأهداف المنشأة بحد ذاتها ويمكن لها أن تتباين وتختلف اختلاف الأهداف المرغوب الوصول إليها

المطلب الأول: مفهوم السياسة المالية

السياسة المالية هي تلك المبادئ والقيم والقواعد التي توجه الوظيفة المالية في المنشأة المدير المالي والعاملين في الإدارة المالية من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت الوظيفة المالية لأجله وبالتالي تحقيق هدف المنشأة[1]

والسياسة المالية هي عبارة عن مبادئ إرشادية لتصرفات المسؤولين في المؤسسة فيما يتعلق بالنواحي المالية من أجل تحقيق الأهداف العامة، أي تعمل على توجيه عمل المدير المالي والعاملين تحت سلطته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، وعلى الرغم من صدور السياسة المالية من سلطة الإدارة العليا فإن المدير المالي يساهم بشكل كبير في وضعها عن طريق تقديم ما يراه مناسبا من اقتراحات[2].

وتعرف كذلك على أنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في المؤسسة لتسترشد بها المستويات الإدارية الأخرى عند ممارسة أنشطتها واتخاذ قراراتها[3]

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن السياسة المالية هي عنصر أساسي في الإدارة المالية باعتبارها العامل الذي يوجه نشاط الأفراد الإداريين في المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية :

– الاقتصاد في الجهد والوقت

1- عدنان ثابه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة ، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص52.

2- زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص199.

3- مفلح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص53

- الإسراع في تحقيق الأهداف
- المعاونة في وضع الخطط
- ربط الوحدات الإدارية ببعضها البعض

ومن أجل أن تكون السياسة المالية المنتهجة ناجحة يجب أن تتسم بالصفات التي تكفل لها الفعالية والاستقرار لهذا يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية:

- أن تنطلق من الأهداف وفي نفس الوقت تؤدي إلى تحقيقها إذا ما وضعت موضع التطبيق
- أن تكون مرنة
- أن تكون واضحة
- أن تكون مقنعة لكافة المستويات
- أن تكون محددة
- أن تكون واقعية وممكنة التطبيق عمليا.
- أن تكون مكتوبة
- أن تتصف بالثبات والاستقرار
- أن تتبع من واقع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة
- أن تراجع باستقرار حمايتها من التقادم

المطلب الثاني: أهمية السياسة المالية

تحظى السياسة المالية بأهمية بالغة في التسيير المالي إذ تكمن أهميتها في أنها المرجع في معالجة القضايا المالية في المؤسسة وتكتسب أهميتها أيضا من أهمية عنصر المالي كمورد أساسي للإدارة المالية كما أنها تسعى إلى:

– مساعدة المدير في اتخاذ القرارات في الحالات المتشابهة والمتماثلة بحيث أن الإداريين لا يحتاجون إلى إعادة التفكير في حل المشاكل المتكررة الحدوث.

– يمكن اعتبارها وسيلة رقابية كون كل تصرف لا يلتزم بالسياسة المالية يعد انحرافا عنها.

–وسيلة تنسيق بين مختلف الوظائف والعمليات التالية ذلك أن الأنشطة المالية موجهة في إطار السياسات المالية المرسومة.

– يصبح جميع الرؤساء والعاملين في المؤسسة على بينة ودراية واضحة بما يقومون به ضمن السياسة المسيطرة وهي بذلك تقتصد الجهد والوقت[1].

[1]كنجو عبود كنجو ، إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية ، مرجع سابق، ص139.

المطلب الثالث: أنواع السياسات المالية

إن وضع السياسات المالية يعد من الأمور التي تحتل أهمية بالغة لأنها تعد المرجع الأساسي في معالجة الأمور المالية كما أنها ترتبط بالمورد المالي الذي يشكل أحد الموارد التي توفر الحياة والاستمرار والنمو للمنشأة ويساعد وجود سياسة مالية دقيقة ومحكمة على التنسيق بين كافة مكونات المؤسسة.

الفرع الأول: سياسة استئجار الأصول أو شرائها

قرار الشراء أو الاستئجار هما قراران ماليان يسبقهما عادة قرار بضرورة الحصول على أصل ما لحاجة المؤسسة إليه في عملياتها وفحو هذه السياسة هو المفاضلة ما بين اقتناء الأصل من خلال شرائه أو حيازته وما ينتج عن هذه العملية من مصاريف تتمثل في ثمن الشراء ونفقات نقله وتركيبه وبين إمكانية استعمال بعض الأصول في عملياتها لفترة معينة من الزمن دون تملكها وذلك عن طريق شراء حق استخدام هذه الأصول لقاء دفع أجرة تحدد وفق الكم والزمن وهذا ما يدعى بالاستئجار .

والاستئجار هو ترتيب تعاقدي يعطي الحق لطرف (المستأجر) باستخدام الأصل لمدة محددة مقابل دفعات تشير إلى أقساط الإيجار إلى الطرف الذي يمتلك الأصل (المؤجر)

ويعرف كذلك أنه شراء المستخدم للأصل لمدة زمنية طويلة نسبيا من دون تملك الأصل وعليه فإن استئجار الأصول يعد أحد مصادر التمويل طويلة الأجل [1].

وتلجأ المؤسسات إلى الاستئجار في غالب الأحيان لعدم مقدرتها على حيازة الأصل المعني وذلك لتفادي التوقف عن ممارسة نشاطها.

وإضافة إلى ما سبق يمنح الاستئجار مجموعة من المزايا نذكر منها:

– الأصل المستأجر يظل بعيدا عن متناول أيدي دائني المؤسسة.

– قدرة المؤسسة على الاقتراض تظل أكبر لأن المقترضين لا يأخذون الالتزامات المترتبة على المؤسسات لقاء استئجارها للأصل بعين الاعتبار.

– الإيجار المدفوع يعتبر مصروفا لغايات الضرائب.

[1] عدنان ثابه النعيمي، مرجع سابق، ص53.

– إمكانية نقل عبء تقادم الأصل إلى المالك إذ يتمكن المستأجر من استجار أصل أكثر كفاءة عند توفره.

إمكانية استخدام الأموال التي كان يجب استخدامها في شراء الأصل في تمويل رأس المال العامل وتوفير سيولة مناسبة للمؤسسة[1].

ومن خلال التعاريف السابقة يتم استئجار من خلال إبرام عقد بين المستأجر والمؤجر يوضح الشروط الخاصة بالاتفاق ومن بين الشروط:

– مدة الاستئجار حيث يجب تحديد مدة إمكانية استخدام الأصل خلالها.

– مبلغ الإيجار أي يجب تحديد المبلغ الذي على المستأجر دفعه للمؤجر.

– مسؤوليات أطراف عقد الاستئجار.

– الخيارات المتاحة أمام المستأجر مثلا إمكانية المستأجر من حيازة الأصل في نهاية مدة الإيجار.

– **ميزة الإلغاء:** أي إعطاء المستأجر حق إلغاء عقد الاستئجار.

1-1 أنواع الاستئجار: يتخذ الاستئجار أشكالا من بين هذه الأشكال:

1-1-1- الاستئجار التشغيلي:

وهو استئجار يكون لمدة لا تقل عن العمر الاقتصادي للأصل سنة على أقل تقدير، وقد يطلق عليه في بعض الأحيان استئجار الخدمة الذي يتضمن كل من التمويل والصيانة وقد شاع استئجار هذا النوع من الاستئجار في استئجار أجهزة الحاسوب، أجهزة الاستنساخ المكتبية، السيارات والشاحنات.

ومن خصائص هذا النوع من الاستئجار أن المؤجر هو الذي يتولى مسؤولية الصيانة وخدمة المعدات المؤجرة.

كما أن من خصائصه أيضا أن مجموع دفعات الإيجار لا تغطي كلفة الأصل كاملة ويتوقع المؤجر إعادة تأجير الأصل مقابل بدلات جديدة أو بيع الأصل كما يمكن للمستأجر في الاستئجار التشغيلي إلغاء عقد الاستئجار وإعادة الأصل إلى مالكه قبل انتهاء مدة العقد.

[1] زياد سليم رمضان أساسيات في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص200.

1-1-2 الاستئجار الرأسمالي: يطلق عليه أيضا الاستئجار المالي وهو ذلك النوع الذي يمتد طول العمر الإنتاجي أو الاقتصادي للأصل ويأخذ الاستئجار الرأسمالي عدة أشكال منها:

أ- الاستئجار المباشر: هو ذلك النوع من الاستئجار الرأسمالي الذي يعطي الحق للمستأجر باستخدام الأصل الذي لا يمتلكه حينها.

ب- البيع ثم الاستئجار: يقوم هذا الأسلوب على أساس بيع ممتلكات معينة وفي الوقت نفسه تقوم بالتفاوض مع المشتري لاستئجارها منه لمدة معينة وبشروط خاصة.

ج- الاستئجار المرفوع ماليا: بموجبه يقوم المؤجر باقتراض نسبة من الأموال لشراء الأصل ومن ثم يقوم بتأجيره وبذلك فإن هذا النوع من الاستئجار يكون بين ثلاثة أطراف هم المستأجر ، المؤجر والمقرض[1].

1-2 دوافع الاستئجار:

إضافة إلى السبب الرئيسي الذي أدى إلى توسع انتشار الاستئجار وهو تخفيف الأعباء الضريبية للمنشأة هناك مجموعة من الدوافع:

- أنه يقدم عروض مغرية لبدائل مصادر الأموال: حيث يعد الاستئجار أحد الأدوات المغرية لدخول أسواق رأس المال وهذا يتم بشكل خاص من قبل منشآت الأعمال الصغيرة التي تعاني من نقص في الشروط التي يفرضها المقرضون عليها عند تقدمها للحصول على قروض أو قد لا تمتلك أصول كافية لضمان القرض كما أنه يمثل أحد البدائل المتاحة أما المؤسسات الحكومية التي تعاني من عبء الإنفاق الرأسمالي.

- الاستئجار يقدم مزايا تخطيط التدفق النقدي فمن المعروف أن عقد الإيجار يترتب على المستأجر تسديد دفعات الإيجار ضمن توقيتات زمنية محددة ، الأمر الذي يتطلب منه تخطيط التدفقات من خلال استخدام الموازنات التقديرية وبشكل خاص الموازنة النقدية.

- تقديم التمويل خارج الميزانية العمومية حيث أن استئجار الأصول بدل شرائها يتيح للمنشأة عدم قيد الأصول الثابتة المستأجرة والالتزامات المترتبة عليها من بدلات إيجار في طرفي الميزانية العمومية، الأصول والخصوم وحقوق الملكية وأن دفعات الاستئجار تظهر كمصروفات في قائمة الدخل.

[1] عدنان ثابه النعيمي، أساسيات في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص54

– الاستئجار أقل تكلفة من أنواع التمويل الأخرى حيث أن استئجار الأصول يمكن أن يكون من البدائل الأكثر ربحية للمستأجر مقارنة بالقروض المصرفية أي مقارنة بالفوائد التي تتقاضاها المصارف كما أنه يعطي المرونة الكافية للمستأجر للتخلص من الأصل في حالة التطور التكنولوجي.

الفرع الثاني: سياسة اهتلاك الأصول

يلعب اهتلاك الأصول الذي يطلق عليه في العديد من المراجع مصطلح " الاندثار" دور بالغ الأهمية في حساب ضريبة الدخل لمنشآت الأعمال ومن بين العوامل المؤثرة في مبلغ الامتلاك هو العمر الإنتاجي أو الاقتصادي الأصل الذي يمكن للمنشأة حساب الاهتلاك التي تستعملها المنشأة كما أن له تأثير على الضرائب النقدية الناجمة عن العمليات التشغيلية.

ويعرف الاهتلاك على أنه توزيع تكلفة الأصول طويلة الأجل على حياتها الإنتاجية المقدرة ، كما يمكن أن يعرف بأنه التلف أو التدني في قيمة الأصول الثابتة سواء كان ذلك ناتجا عن الاستعمال أو مرور الزمن أو التقادم[1].

وهذا يعني أن الاهتلاك هو تدني تدريجي في قيمة الأصل جراء استخدامه أو تقادمه الطبيعي.

والاهتلاك يهدف إلى تحديد المخصصات التي يجب اقتطاعها من قيمة الأصل بشكل سنوي أي أنه يتم استقطاعه في شكل دفعات أو أقساط سنوية قد تكون متساوية أو غير متساوية بحيث تغطي العمر الاقتصادي للأصل.

والاهتلاك يطبق على الأصول التي تستوفي بعض الشروط التي تنحصر فيمايلي[2]:

– إمكانية استخدامها لأكثر من فترة مالية واحدة

– أن تكون حياتها الإنتاجية محددة.

– أن تمتلكها المؤسسة من أجل الاستخدام في الإنتاج أو توزيع بضاعة أو خدمة أو التأجير للغير أو من أجل أغراض إدارية.

والاهتلاك يحدث نتيجة الاستعمال أو حدوث تلف مادي للأصل أو التقادم الذي قد ينتج عن مرور الزمن أو التطورات الفنية، بالإضافة إلى وجود عامل آخر هو الحدود القانونية والحدود الأخرى المتوقعة على استعمال الموجودات الثابتة.

---

[1] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص56

[2] عقل محمد مفلح، المرجع السابق، ص56

1- أسباب احتساب الاهتلاك:

إن سبب احتساب الاهتلاك هو المحافظة على رأس المال المستثمر من قبل المنشأة في الأصلة الثابتة حيث أن الاهتمام الأول المستثمر هو استرجاع رأس المال المستثمر بأسرع وقت ممكن بالإضافة إلى التحديد الدقيق للتكلفة حيث أن عملية تسعير المنتج تستدعي تحديدا دقيقا لتكلفة إنتاجه وهذا يقتضي ضرورة حصر كافة بنود التكلفة التي تم إنفاقها خلال مراحل الإنتاج.

كما أن الاهتلاك يظهر جليا في القوائم المالية للمنشأة حيث أنه يظهر تحت عنوان مخصص الاهتلاك المتراكم في الميزانية ويتم طرحه من القيمة الإجمالية للأصول الثابتة لتحديد القيمة الصافية لهذه الأصول أي تحديد القيمة الدفترية لها، ويظهر الاهتلاك أيضا بدوره في قائمة الدخل تحت عنوان الاهتلاك السنوي ويعد من بين التكلفة التشغيلية التي يتم طرحها من الإيرادات لأغراض تحديد الدخل الخاضع للضريبة ومن ثم تحديد الدخل الصافي وهذا ما يؤدي إلى تخفيض العبء الضريبي [1]

2- أسس احتساب الاهتلاك:

يتم احتساب الاهتلاك للأصل الثابت استنادا إلى قيمته التاريخية وقد انتقد بعض الباحثين الأساس الذي تقوم عليه هذه القيمة وطرحوا بدلا من ذلك القيمة الاستبدالية للأصل كأساس للاهتلاك وبسبب الانتقادات الموجهة إلى مفهوم القيمة الاستبدالية وكثرة الاجتهادات حول هذا المفهوم رجحت كفة القيمة التاريخية أساسا لاحتساب الاهتلاك وغالبا ما تكون القيمة المتبقية للموجودات الثابتة غير ذات قيمة عادية مع نهاية عمرها الإنتاجي إلا أن القيم المتبقية لبعضها قد تكون هامة أحيانا.

3- العوامل المؤثرة في قسط الاهتلاك [2]:

عند حساب قسط الاهتلاك لأي أصل من الأصول الثابتة للمنشأة لابد من أخذ العوامل أدناه بعين الاعتبار.

التكلفة الفعلية للأصل: وتتمثل في ثمن الحصول على الأصل سواء عن طريق شرائه أو عن طريق تصنيعه حتى يصبح جاهز للاستعمال الفعلي مضافا إليه تلك النفقات التي تنفق على الأصل لزيادة قدرته وطاقته الإنتاجية في المستقبل.

---

[1] عدنان ثابه النعيمي، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص59

[2]- عدنان ثابه النعيمي، أساسيات في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 60-61.

قيمة الأصل التخريدية: إن لقيمة الأصل كخردة تأثير في قسط الاهتلاك كون أن هذه القيمة تمثل الإيراد الذي يمكن الحصول عليه بعد انتهاء العمر الاقتصادي والإنتاجي الناجم عن بيعه كخردة حيث أن هذه القيمة يتم اقتطاعها من قيمة الأصل قبل البدء في احتساب أقساط الاهتلاك.

العمر الإنتاجي للأصل: وهي المدة الزمنية التي يمكن للمنشأة استخدام الأصل خلالها ويتم تحديد العمر الاقتصادي للأصل استنادا إلى الأنظمة والتعليمات التي تصدرها السلطات الضريبية ويحدد العمر الإنتاجي للأصل مقدار القسط الواجب اقتطاعه لأن استخدام الأصول التي تتقادم بسرعة والتي لا تتمتع بعمر إنتاجي طويل يتطلب من المنشأة اقتطاع أقساطا كبيرة من أجل الحصول على قيمة الأصل قبل انتهاء عمره الإنتاجي في حيث أنه إذا كان طويلا سيجعل من قسط الاهتلاك منخفضا.

المعدلات الضريبية على دخل المنشأة : إن المنشآت التي تخضع لمعدلات ضريبية مرتفعة تلجأ إلى إتباع طرق الاهتلاك السريعة أو المعجلة من أجل تخفيض مبلغ الربح الخاضع للضريبة

معدلات التضخم: إن معدلات التضخم المرتفعة تؤدي إلى ارتفاع أسعار الأصول والمستلزمات بشكل عام بسبب انخفاض القوة الشرائية للنقود، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل القيمة الفعلية لأقساط الامتلاك التي يتم اقتطاعها على أساس القيمة التاريخية للأصل بما يدفع بالمنشأة لأن تعمل على اقتطاع مبالغ كبيرة من أقساط الاهتلاك لتفادي النقص الحاصل من جراء التضخم وانخفاض القوة الشرائية

معدلات النمو في المنشأة:

إن المنشأة التي تعتمد على سياسة التوسع في عملياتها تلجأ إلى اعتماد طرق الاهتلاك المعجلة لاحتساب أقساط كبيرة للاهتلاك من أجل توفير الأموال الكافية لتمويل استثماراتها في النمو والتوسع من أجل التخفيض من الضرائب المدفوعة والاستفادة من القيمة الزمنية للنقود.

4- طرق احتساب الاهتلاك:

يتم تحديد قيمة الاهتلاك استنادا إلى القيمة التاريخية للأصل المستهلك وحسب الخطوات التالية:

- تحديد تكلفة الأصل الذي سيتم اهتلاكه وتساوي هذه التكلفة ثمن شراء الأصل وما يتبع ذلك من مصروفات حي يصبح جاهز للتشغيل.

- تقدير الحياة الإنتاجية المتوقعة وتحديد الفترات المحاسبية التي ستستفيد من خدماته.

- تقدير القيمة التخريدية المتوقعة للأصل والتي تمثل القيمة السوقية للأصل بعد انتهاء فترة الاستفادة منه.

– تحديد القيمة القابلة للاهتلاك على عدد الفترات المحاسبية التي تستفيد من خدمات الأصل

– توزيع القيمة القابلة للاهتلاك على عدد الفترات المحاسبية إلى ستستفيد من خدمات الأصل.

4-1 طريقة القسط الثابت:

تعتبر ابسط طرق الاهتلاك وأكثرها إتباعا ويفضل استعمال هذه الطريقة عندما يكون بالإمكان افتراض تساوي استفادة الفترات المالية من خدمات الأصل المهتلك ويتم توزيع قيمة الأصل المهتلك بعد استبعاد القيمة التخريدية المتوقعة في نهاية حياته الإنتاجية توزيعا متساويا على سنوات خدماته الإنتاجية المتوقعة وتستخرج نسبة الاهتلاك المئوية بقسمة الاهتلاك السنوي على القيمة القابلة للاهتلاك.

4-2 طريقة القسط المتناقص:

تقوم هذه الطريقة على أساس أن إنتاجية الأصل تكون أفضل في البداية بالإضافة إلى تزايد مصروفات الصيانة والتوقف عن العمل خلال السنوات الأخيرة من عمر الأصل.

إن طرق الاهتلاك تعمل على تقليل التدفقات النقدية الخارجة على شكل تخفيض في الضرائب المدفوعة بسبب انخفاض الأرباح عند زيادة الاهتلاك في السنوات الأولى وتجدر الإشارة إلى أن إتباع طرق الاهتلاك السريع لا يعني تجنبا فعليا لدفع الضرائب وإنما هو تأجيل مؤقت لدفعها.

وتتفرع طريقة القسط المتناقص في الاهتلاك إلى:

أ- طريقة ضعف نسبة القسط الثابت من رصيد الأصل الثابت: وتهمل هذه الطريقة فكرة القيمة التخريدية للأصل عند حساب الاهتلاك السنوي لكن يتوقف احتساب الاهتلاك عندما تصل قيمة الأصل المهتلك إلى ما يعادل القيمة التخريدية المقدرة.

ويحسب كالآتي:

– تحدد نسبة الاهتلاك على افتراض أن الأصل سيتم اهتلاكه حسب طريقة القسط الثابت

– تضاعف النسبة المستخرجة في البند الأول.

– تضرب النسبة في قيمة الأصل ويعتبر الناتج استهلاك السنة الأولى

– يطرح استهلاك السنة الأولى من قيمة الأصل ويضرب الباقي في نسبة الاهتلاك المضاعفة ويكون الناتج اهتلاك السنة الثانية وهكذا.

– يتم التوقف عن الاهتلاك عندما يصل صافي قيمة الأصل إلى القيمة التخريدية المقدرة.

ب- طريقة مجموع أرقام سنوات العمر الإنتاجي: تقوم هذه الطريقة على أساس اهتلاك تكلفة الأصل الثابت (بعد استبعاد قيمة التخريدية المقدرة) بمعدل يرتفع في السنة الأولى ويتناقص تدريجيا كلما تقدمت الحياة الإنتاجية له وهدفه هو نفس هدف الأسلوب السابق وهو التعجيل بالاهتلاك في السنوات الأولى من الحيات الإنتاجية للأصل الثابت على حساب السنوات الأخيرة ، ويحسب الاهتلاك في هذا الأسلوب من خلال:

- تحديد مجموع سنوات العمر الإنتاجي التي سبق افتراضها.

- معدل الاهتلاك السنوي هو عبارة عن كسر مقام مجموع سنوات العمر الإنتاجي وبسط عدد السنوات الباقية للعمر الإنتاجي محسوبة من بداية الفترة المالية.

يضرب الكسر الأول في قيمة الأصل القابلة للاهتلاك (التكلفة – القيمة التخريدية) والناتج هو اهتلاك السنة الأولى.

- يضرب الكسر الأول في القيمة القابلة للاهتلاك ويعتبر الناتج اهتلاك السنة الثانية وهكذا بالنسبة لبقية السنوات

ت – عدد وحدات الإنتاج: يجري تقدير عدد الوحدات التي يمكن للأصل أن ينتجها خلال حياته الإنتاجية المتوقعة وتكلفة إنتاج الوحدة من قيمة الأصل المستخدم في الإنتاج تقدم على النحو التالي:

$$\text{قيمة الوحدة المنتجة} = \frac{\text{تكلفة الأصل – القيمة التخريدية}}{\text{عدد الوحدات المتوقع إنتاجها}}$$

الفرع الثالث: سياسة البيع والتوزيع

ترسم المؤسسة سياستها في البيع والتوزيع بهدف الوصول إلى أقصى حد ممكن من الأرباح وترسم هذه السياسات عادة ضمن المحددات التالية:

- سياسة البيع وهل ستتم بالنقد أم بالأجل
- سياسات الخصم التجاري وخصم الكمية وتعجيل الدفع
- مدة الائتمان الممكن منحه وشروطه [1]

وعند دراسة سياسة البيع والتوزيع لابد من التعرض لمجموعة من المواضيع أهمها:

1- سياسة الائتمان:

الائتمان التجاري هو الديون التي يمنحها الموردون إلى عملاءهم في المؤسسات والتي تنتج عن بيع بضائع وخدمات وتقوم المؤسسة بمنح الائتمان بهدف زيادة مبيعاتها والوصل إلى تعظيم أرباحها.

1-1 معايير منح الائتمان:

توجد معايير تحكم عملية منح الائتمان ونذكر منها:

المعيار الأول: يقوم هذا المعيار على المرونة في منح الائتمان بمعنى التساهل في الشروط التي ينجم عنها زيادة المبيعات وأيضا يزيد في التكاليف المذكورة سابقا ومنه من مصلحة المؤسسة الاستمرار في منح الائتمان إلى الحد الذي تقف عنده العوائد المتولدة عن هذه السياسة دون زيادات في التساهل لأن هذا من شأنه أن يكلفها خسائر.

المعيار الثاني: وهو التشدد والصعوبة في منحه ووضع شروط قاسية أمام العملاء والنتيجة أنه لا يستطيع كافة العملاء الحصول على هذا الائتمان والهدف من ذلك هو منح الائتمان للعملاء الجيدين والقادرين على السداد في مواعيد محددة وبالتالي هذا يؤدي إلى تخفيض في مستوى المبيعات لكن لا يعني بالضرورة أن المؤسسة خاسرة بإتباعها لهذه السياسة ذلك أن الإيراد الناتج عن المبيعات المحصلة قد يفوق التكلفة الناجمة هنا منح الائتمان [2].

---

[1] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 69

[2] كنجو، عبود كنجو ، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص69.

1-2 حدود منح الائتمان:

يقصد بها تلك الشروط والمتطلبات التي تطبقها المؤسسة على عملائها عند منحهم الائتمان، وهناك عدد منها نذكر مايلي:

أ- نسبة وفترة الخصم النقدي: يمنح الخصم النقدي بهدف تعجيل الدفع وذلك تشجيعا للعملاء على دفع ما عليهم اتجاه المؤسسة خلال فترة زمنية قليلة يتم بشكل مسبق ، والجدير بالذكر أن الخصم هو تكلفة إضافية للائتمان وبزيادة نسبة الخصم تزداد قيمة المحصلات من المبيعات الآجلة وتنخفض تكلفة الديون المعدومة، أما انخفاض نسبة الخصم فيمكن أن تؤثر بشكل عكسي على البنود السابقة.

ب- فترة الائتمان: نجد أن الائتمان تؤثر على كل من حجم المبيعات ومتوسط فترة التحصيل ومستوى الديون المعدومة فتمديد فترة الائتمان يؤدي إلى زيادة العملاء وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة المبيعات ومن جهة أخرى نجد أن التكاليف سترفع نسبتها كتكاليف الديون المعدومة ونفقات القضايا.

وعليه من مصلحة المؤسسة أن تقوم بمد فترة الائتمان إلى الحد الذي لا يطغى في التكاليف الناجمة عن مدة فترة الائتمان عن الإيرادات المتوقع الحصول عليها من حجم المبيعات [1].

2- سياسة التحصيل:

إن عملية منح الائتمان تتطلب متابعة مستمرة من قبل المؤسسة المانحة وذلك من اجل تحصيل ديونها الناتجة عن هذا الائتمان وتتطلب هذه السياسة اهتماما بالغا من طرف الإدارة المالية لكونها لها علاقة وطيدة بسيولة المؤسسة كما تتطلب القيام ببعض الإجراءات التي من شأنها الحصول على الأموال الموجودة لدى العملاء عندما يحين موعد الاستحقاق ومن بين هذه الإجراءات:

- الاتصالات الهاتفية مع العملاء وتذكيرهم بمواعيد الدفع أو إرسال خطابات مكتوبة.

- يمكن أن تلجأ إلى إبلاغ المصارف والمؤسسات المالية ذات العلاقة والتعامل مع العملاء المعنيين للمساعدة.

- إتباع طريق القضاء في حالة فشل التحصيل الودي[2].

---

[1] نفس المرجع السابق، ص167

[2] زيادة سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية ، ص 292.

وتنقسم سياسة التحصيل إلى [1]

2-1 سياسة التساهل في التحصيل: هذا النوع من السياسات من شأنه أن يزيد المبيعات وبالتالي الأرباح وانخفاض نفقات التحصيل، إلا أن هذا الإجراء يترتب عليه زيادة الديون المعدومة وطول في فترات التحصيل وهذه تعد من التكاليف الإضافية الناتجة عن تساهل المؤسسة في تحصيل ديونها وهذا ما يؤثر سلبا على الأرباح.

2-2 سياسة التشدد في التحصيل: ينتج هذا النوع عن انخفاض في الديون المعدومة ونقصان في فترة التحصيل الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بوجود تكاليف ناجمة عن الإجراء تتمثل في نقصان المبيعات وبالتالي نقصان الأرباح أو زيادة نفقات التحصيل والتي تؤثر أيضا على ربحية المؤسسة

3- سياسة المخزون السلعي:

3-1 أهمية المخزون: يشكل المخزون السلعي أهم مكونات الموجودات المتداولة في المنشأة وأبطئها حركة نحو التحول إلى سيولة نقدية ولهذا تكتسب عملية إدارته ومتابعة الاستثمار فيه اهتماما خاصا من قبل الإدارة المالية نظرا لما يمثله هذا المخزون من استثمار جزء من الأموال المتاحة داخل المنشأة ولكون قرار الاستثمار فيه تحدده مجموعة اعتبارات منها مالية ومنها اعتبارات شخصية يغلب عليها رغبات مسؤولي الأقسام الأخرى داخل المنشأة

ومن أجل أن يكون القرار المالي للاستثمار في المخزون السلعي قرارا سليما وذو فاعلية يتطلب من الإدارة المالية أن يكون هناك تنسيق بين قراراتها الإدارات الأخرى داخل المنشأة خوفا من تلكؤ عمليات الإنتاج والبيع والشراء في حالة عدم توفير الكميات اللازمة من المواد والبضاعة وما يرافقها من مشاكل داخل المنشأة أو زيادة مقدار رأس المال العامل نتيجة لزيادة الاستثمار في المخزون السلعي بأكبر من الحدود المقررة له اقتصاديا، وعموما فإن هناك عوامل تؤثر بشكل أو بأخر على كمية وأهمية الاستثمار في المخزون السلعي منها:

- درجة تقلب المبيعات.
- الفترة بين مواعيد الشراء والصنع.
- المدة اللازمة للصنع.
- الفترة اللازمة للصنع.

[1] كنجو عبود كنجو، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 171-172

- شروط الشراء.

- ظروف العرض.

- مستوى أسعار المواد.

والمغالاة في حجم المخزون سوف يعرض المنشأة إلى:

- تجميد جزء من رأس المالي العامل.

- زيادة التكاليف التي تتحملها المنشأة بشأن زيادة المخزون.

- خطورة التقادم الذي يصيب الموجودات المخزونة.

وفي حين وجود نقص في الاستثمار في المخزون السلعي.

- استمرار العملية الإنتاجية وبالتالي تأثيرها على المبيعات مما يعني تحمل المنشأة لتكاليف ثابتة بالإضافة إلى فقدان ثقة العمل والتي لا ترغب المنشأة التنازل عنها.

- إن الكميات القليلة من المشتريات قد تسبب للمنشأة فقدان خصم الكمية [1].

3-2 تكلفة الاستثمار في المخزون

باعتبار المخزون عنصر مهما في أصول المؤسسة نجد أنه من الواجب التأكد من جدوى الاستثمار فيه ذلك لأنه ينطوي على تكاليف نخص منها بالذكر:

أ- تكلفة رأس المال: تمثل تكلفة الفرصة البديلة التي ترتفع بارتفاع رأس المال الموجود في الأصول تضم رأس المال المستثمر في المخزون وجميع المباني والمعدات اللازمة للاحتفاظ به.

ب- تكلفة خدمة المخزون: وتتكون من تكاليف التخزين الإيجار، أجور رواتب عمال المخازن مصاريف الصيانة والإصلاح وتكاليف أخرى فنية مثل: المياه، الكهرباء، التدفئة، التبريد

ج- تكلفة المخاطر: وتضم أقساط التأمين ضد السرقة والتلف وانخفاض السعر[2].

[1] حمزة الشمخي، إبراهيم الحزراوي ، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر، الأردن 1998، ص200-202

[2] نفس المرجع السابق، ص203

3-3 الكمية الاقتصادية المثلى للمخزون:

يتحدد الحجم الأمثل من المخزون عن طريق تحديد الحجم الاقتصادي من الشراء وهذا انطلاقا من تحديد الكمية المثلى لأوامر الإنتاج ولهذا يجب أن تكون المؤسسة على دراية بالكمية المطلوبة من كل نوع خلال الفترة المحددة ، وتفاديا لتأخر ردود الكميات المطلوبة لابد على المنشأة الاحتفاظ بحد أدنى إضافي يسمى بمخزون الأمان لمواجهة التغيرات الطارئة للطلب وأوامر الإنتاج.

ويتحدد مستوى المخزون بناءا على المقارنة بين التكاليف الناتجة عن الاحتفاظ بهذا الجزء وبين العائد الناتج من جراء الاحتفاظ بهذا الجزء، ومنه إذا كانت تكاليف الخاصة بالاحتفاظ بمخزون أمان أقل من تلك الناتجة عن نفاذه فمن مصلحة المنشأة الاحتفاظ بمخزون أمان [1].

[1] كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، المرجع السابق، ص 180-184

المبحث الثاني: الأداء المالي

المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المالي

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية، وذلك نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة من جهة وتداخله مع الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى.ومنها ارتكاز علم الاجتماع على تصميم المؤسسة وهيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع أما المهتمون بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، لكن الاقتصاديين ينظرون إلى الأداء من وجهة نظر اقتصادية مضمونها هو تعظيم العائد من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ، ويمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي فالمدرسة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت وبظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على اثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من " الأداء ستتم مكافأته" إلى "الأداء هو المكافأة" ، وأصبح العاملون قادرون على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال الأداء العالي فيه[1].

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "performance" ، فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضحا ومحددا ، بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة[2].

الأداء هو تجريب تحقيق المؤسسة للأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم الفعالية وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة والنجاعة والكفاءة وهي تخفيض الموارد المستخدمة[3]

والأداء هو أيضا تعبير عن درجة تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة ويتم تقييم هذا الأخير عن طريق مؤشرات كمية ونوعية متعلقة بالنتيجة المتحصل عليها [1]

---

[1] سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقة، يومي 8 و 9 مارس 2005

[2] بوزيد سفيان، المحاسبة التحليلية كأداة مراقبة التسيير واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية ، 2009-2010، ص128

[3] Claude Alazard, control de gestion 04eme édition du nord, France 1998, P11

كما أن الأداء يشير إلى القدرة على الاقتراب من الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتسم بالكفاءة والفعالية [2].

أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[3]

بناء على ما سيق فإن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها بتحنيد كل الطاقات المادية والبشرية الموجودة داخلها ودفعها لانجاز الأنشطة أو المهام الموكلة إليها بالشكل الذي يسمح بتحقيق مجمل هذه الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

الفرع الثاني: الأداء المالي

يعبر الأداء المالي عن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من الموارد التي تقوم باستثمارها ، وتساعد المعلومات المتعلقة بقيم وتغيرات الأرباح في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من الموارد الإضافية التي يمكن استثمارها في المؤسسة ، وبذلك يعطي الأداء المالي للمؤسسة مؤشرا عن مدى كفاءة المؤسسة بإدارة وتوجيه واستثمار مواردها المالية بين البدائل المتاحة، وتصب نتيجة الأداء المالي في مدى إمكانية استمرارية المؤسسة[4]

كما يعرف الأداء المالي على أنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من اجل تشكيل الثروة[5].

ويصف الأداء المالي مدة فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها ، وتعتبر النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي من ابرز مؤشرات الأداء المالي[6]

---

[1] Hanri mahe du bois laudelle, dictionnaire de gestion economic edition paris, France, 1998 , p319

[2] طه طارق، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2007، ص70

[3] حبيبة العيداني، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية ، 2009-2010، ص136

[4] خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية، IFRS IAS 2007 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008 ص 47

[5] عبد الغني دادن، محمد الأمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8 و9 مارس ، ص304

[6] حبيبة العيداني، مرجع سابق، ص138

هناك من يعرف الأداء المالي على أنه استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية وهذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة والتي تظهر جليا في [1]:

1- تركيبة ميزانيتها المالية من أصول وخصوم، ومدى قدرتها على تمويل استثماراتها ، إذ أن عدم القدرة على تمويل هذه الأخيرة سيؤثر دون شك على أدائها المالي.

2- درجة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل ومعدل دوران الاستغلال ، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاه مورديها إذ أن اعتمادها بنسبة كبيرة على الديون قصيرة الأجل، في ظل معدل دوران بطئ لدورة الاستغلال سيؤدي في النهاية إلى خلق مشاكل ينتج عنها انخفاض مستوى الأداء المالي.

3- حجم السيولة المتوفرة لديها ، فإذا كانت تعاني عجزا فهذا يؤدي بها إلى زيادة ديونها مما ينتج عنه انخفاض في الأداء ، كذلك في حال توفرها على فائض مع قدرتها على استغلاله أحسن استغلال من خلال توظيفه لتحقيق فرص ربح إضافية تسمح برفع مستوى الأداء المالي.

ومن خلال ما سبق فإن الأداء المالي يعرف على أنه مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المالية المتاحة بالكفاءة ، وكما يعبر الأداء المالي عن مقدرة المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال استثماراتها لمصادرها التمويلية المختلفة[2]

---

[1] رفيق قلو ، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير- تخصص مالية ومحاسبية، جامعة المدية، 2009-2010، ص 133

[2] بن نية حيزية، أهمية التخطيط الماليفي تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية 2010-2011 ص66

الفرع الثالث: أسباب تباين مفاهيم الأداء المالي

يعود الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء المالي إلى الأسباب التالية[1]:

أولا: اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم الوظيفة المالية:

حيث يرى بعض الباحثين أن الوظيفة المالية هي الجهة المخول لها اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية الخطط والأهداف، السياسات المالية، أيضا مواجهة المصاعب والعقبات المالية، والواقع أن هذه المفاهيم لا تستطيع تحديد وتوضيح طبيعة هذه الوظيفة، الأمر الذي يجعلها غامضة وعاجزة عن تحديد هوية الوظيفة المالية يرجع هذا الغموض إلى عدم الشمول من جهة وعدم التوحيد من جهة أخرى بسبب تباين وجهات نظر المهتمين، فهناك مجموعة من الباحثين تنسب إلى الوظيفة المالية كل نشاط تأخذ الشكل النقدي خارج أو داخل عاجل أو آجل، في حين أن وجهة النظر التشغيلية تعتبر أن الوظيفة المالية تنشأ لمواجهة وتجاوز المصاعب المالية كدعم التوازن المالي والحد الأدنى للربحية، السير المالي بالإضافة إلى كافة الإجراءات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال وحسن استخدامها.

ثانيا : تطور النظرة الكلاسيكية إلى نظرة مالية معاصرة المالية:

اعتبرت النظرة المالية الكلاسيكية بان دور الوظيفة المالية الكلاسيكية في المؤسسة هو تزويد الوظائف الأخرى في المؤسسة بالأموال وتسيرها وتعرف باسم مالية المؤسسات، وتبنت الوظيفة المالية وفق المنظور الكلاسيكي هدف تعظيم الربح في ظل مستقبل مؤكد الحدوث ، لكن سرعان ما انهار هذا المفهوم في ظروف اتسمت بالتعقيدات وعدم التأكد والتظليل المعلوماتي، فضلا عن التحديات التي تواجهها المؤسسات مع ازدياد التدخل الحكومي بشكله المباشر وغير المباشر ، التقدم التكنولوجي ، دور النقابات واتحادات العمال حدة المنافسة شروط سوق المال والمؤسسات المصرفية وندرة الأموال إلى جانب ارتفاع تكلفتها. لم يدم مسعى النظرية المالية الكلاسيكية طويلا حتى انهارت، وفي ظل انفصال الملكية عن الإدارة برز هدف مالي تقليدي مدعم من طرف الملاك وهو تعظيم القيمة السوقية لسعر السهم بالرغم من أن النجاح المالي هو المؤسسة برمتها وليس للمساهم بمفرده، لكنه أحيانا هو الحكم على تحديد القوة المالية للمؤسسة، حينئذ ظهرت النظرية المالية شبه التقليدية الهادفة إلى تعظيم قيمة المؤسسة في البورصة، والذي بدوره أدى إلى الاهتمام بتعظيم التدفق النقدي المنتظر للاستثمار بالبحث عن اقل تكلفة للتمويل ، ومن هنا كان ميلاد نظرية تكلفة الأموال.

---

[1] عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية،مجلة الباحث،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، العدد4، 2006، ص42-43

ثالثا: تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية

عرفت المؤشرات تطورات من حيث الشكل والنوع إلى غاية سنة 1985 حيث اتسمت نوعية المؤشرات بالطابع المحاسبي والمالي فهي ذات صلة مباشرة بقياس العوائد والأرباح، واستمرت هذه النظرة إلى غاية سنة 1995، أين ازداد الاهتمام بمؤشرات المردودية،ذلك أن المؤشرات المحاسبية ذات صلة بالأرباح فقط، وبذلك فهي لا تعطي صورة واضحة حول إمكانيات المؤسسة، ومدى قدرتها على تحقيق قدر من العوائد تفوق قيمتها المحاسبية فضلا عن عدم نفعية المؤشرات المحاسبية (الأرباح، مدة الامتلاك) في فترات التضخم ، لذلك اهتمت بالمؤشرات المحاسبية ذات الصلة بالمردودية سواء تعلق الأمر بالأموال الخاصة أو بالأصول الاقتصادية أو بتدفقات عوائد الاستثمار، بالإضافة للمؤشرات الاقتصادية السوقية لما تكتسبه هذه الأخيرة من قوة تفسير للبيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء [1]

بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معايير تصنيف هذه الأخيرة لتصنيف الأداء وأبرزها معياري الشمولية والطبيعية.

الفرع الأول: أنواع الأداء حسب معيار الشمولية

حسب معيار الشمولية الذي يصنف الأهداف إلى كلية أو جزئية يمكننا تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي كما يلي:

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأرباح والاستمرارية والنمو.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدورة إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الموارد البشرية ،أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

---

[1] رفيق قلو، دراسة اثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مرجع سابق، ص 136-132

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء وظائفها الفرعية كما يؤكد ذلك احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

الفرع الثاني: أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة

عند اعتمادنا على معيار الطبيعة فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تجاري، إنتاجي.... الخ.

1- الأداء الاقتصادي: وهو الذي يعتبر تحقيقه بمثابة المهمة الأساسية للمؤسسة بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيه استخدام مواردها

2- الأداء الاجتماعي: وهو يعبر عن درجة استعمال الأفراد لطاقاتهم وقدراتهم العضلية والذهنية من أجل إتمام الوظيفة الموكلة لهم على أكمل وجه، ويعتبر هذا الأداء نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور، حيث أن الفرد الذي له قدرات ويبذل مجهودات كبيرة غير أنه لا يدرك دوره فإن أداءه يكون ضعيفا في غيره، والفرد الذي يدرك دوره جيدا ويبذل مجهودات كبيرة لكن قدراته ضعيفة فإن أداءه أيضا يكون ضعيفا ونفس الشيء بالنسبة للفرد الذي يدرك دوره وله قدرات وإمكانات جيدة ، إلا أنه يبذل الجهد ، إلا أنه لا يبذل الجهد الكافي في أداء مهامه.

3- الأداء الإنتاجي: هو مدى كفاية وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها بزيادة الإنتاج كما ونوعا مع تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية المتاحة.

4- الأداء التجاري: ويقصد به قيام المؤسسة بتسخير مختلف الإمكانيات وطرق زيادة المبيعات وتقليل التكاليف من اجل تصريف كل منتجاتها لتحقيق اكبر رقم أعمال ممكن في فترة محددة.

وغالبا ما تتركز اهتمامات قسم المبيعات في المؤسسة في مهمتين أساسيتين هما:

4-1 توفير مختلف المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية، والسعر المناسبين ، فحصول هذه الأخيرة على مواد أولية بكميات مناسبة ونوعية رديئة وأسعار منخفضة سيوثر سلبا على أدائها، لأن هذا الوضع يؤدي إلى انخفاض الطلب على المنتوج وبالتالي تقلص حصتها في السوق ، وإذا تحصلت المؤسسات على المواد الأولية بكميات قليلة ونوعية رفيعة وبأسعار منخفضة فهذا أيضا لتغطية الطلب في السوق وبالتالي تتقلص حصتها في السوق، وكذلك هو الحال إذا ما تحصلت على مواد أولية بكميات مناسبة ونوعية رفيعة لكن بأسعار مرتفعة، فإن هذا الضعف سيضعف أدائها لأن تكلفة المنتوج المرتفعة رفع سعره وارتفاع هذا الأخير يقلل الطلب على المنتوج (خاصة في ل المنافسة) وتقلص حصة المؤسسة في السوق.

4-2 تصريف المنتوج النهائي كليا وفي الفترة المحددة، حيث يركز المسؤولون على قسم المبيعات في المؤسسة على السيطرة على اكبر عدد ممكن من الأسواق ، وذلك من خلال وضع مخططات البيع ، تحديد طرق التحصيل إن تنظيم قنوات التوزيع ، استعمال أساليب الحسم والخصم بالإضافة إلى الاهتمام بجانب الدعاية والاشهار.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء المالي[1]

لتحديد ما إذا كان أداء الشركة جيدا أما لا، يستعمل المحللون الماليون مجموعة من المقاييس في شكل نسب ومعادلات،تعطي متخذ القرار معلومات للحكم على حسن أو سوء سير الشركة ، وتحديد مدة تحقيقها لأهدافها ، ومعرفة مكامن قوة وضعف الشركة ماليا، ومحاولة معالجة الأخطاء والمشاكل إن وجدت.

الفرع الأول: أنواع مقاييس الأداء المالي ووظائفه:

هناك عدة مقاييس للأداء المالي، تصنف ضمن صنفين أساسيين:

مقاييس محاسبة ومقاييس السوق، وهناك من يضيف صنفا ثالثا، وهي المقاييس الاقتصادية، وهي تختلف من حيث نتائجها وتفسيراتها، فمقاييس الأداء المالي المرتكزة على المحاسبة تعكس الأداء التاريخي ، بينما تعكس المقاييس المرتكزة على السوق توقعات المساهمين للأداء المستقبلي وتؤدي المقاييس المالية ثلاثة وظائف أساسية مختلفة.

1- المقاييس المالية للأداء كأدوات للإدارة المالية: هنا التركي GoogleChrome.lnk وعلى التخصص الوظيفي للمالية، والإدارة المالية، هذا متعلق بادخار واستعمال الكفء للموارد المالية لدعم الأهداف أوسع للشركة ، والإدارة العلمية الفعالة والكفاءة للوظيفة المالية.

2- الأداء المالي كهدف أساسي للشركة: تستعمل بعض المقاييس المالية وكالربح والعائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة، وللإشارة لإتمام هدف تنظيمي هام.

3-المقاييس المالية لأداء كآلية للتحفيز والتحكم داخل الشركة: هنا المعلومات المالية تقدم نافذة: داخل الشركة يتم من خلالها إدارة عمليات معينة داخل الشركة ، عبر تشفير مدخلاتها ومخرجاتها على أساس مالي، وتمثل المقاييس المالية في النسب المالية المستعملة في تحديد الوضعية المالية للشركة وأدائها المالي.

[1] عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، مذكرة ماجستير ، دارسة مقارنة بين بعض شركات أمريكية وجزائرية 2010/2011 ص 106/107

المبحث الثالث: التحليل المالي

المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي

الفرع الأول: تعريف التحليل المالي

يتباين مفهوم التحليل المالي بتباين أهدافه ويمكن ذكر تعاريف التالية:

التحليل المالي هو عبارة عن وسيلة للتعرف على نقاط الضعف والقوى في السياسة المالية وإظهار أهمية البيانات المحاسبية المتوفرة[1].

وهو عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة ما لأجل الحصول منها على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أي مشكلة موجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل [2].

وهو كذلك تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية والتاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم اقل من المعلومات وأكثر فائدة لاتخاذ القرارات[3].

ويمكن تعريفه على أنه عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عمليات اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما سيكون في المستقبل [4].

ومن نستخلص أن التحليل المالي هو عملية استخدام البيانات المالية الواردة بالقوائم المالية للشركة لمعرفة وتفسير الكيفية التي تصرفت بها الشركة والتنبؤ بتصرفاتها في المستقبل وبذلك يمكن القول أو التحليل المالي هو عملية منظمة لتفسير سلوك وتصرفات الشركة من خلال قوائمها المالية بهدف كشف نقاط القوة ونقاط الضعف بها العمل على تصحيحها.

---

[1] كنجو عبود كنجو، إبراهيم فهد، الإدارة المالية، ص69

[2] عبد الحليم كراجة علي ربايحية، مرجع سابق، ص141

[3] حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي لتقييم والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنسر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص22-23

[4] وليد باجي الحيالي، محمد عثمان المجلة ، التحليل المالي، دار حسين عمان، 1996، ص 19-20

الفرع الثاني: أهداف التحليل المالي

تختلف أهداف التحليل المالي باختلاف الأطراف التي تستعمله فهناك الطرف الخارجي والمتمثل في المؤسسات المصرفية ورجال إلى أعمال المهتمين بالمؤسسة كالمساهمين أو مصلحة الضرائب أو الجهة الوصية على المؤسسة ويهدف هذا التحليل المالي إلى مايلي:

- ملاحظات حول العمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.
- تقييم النتائج المالية بواسطتها تحديد المبالغ أو الوعاء الضريبي الحقيقي
- تقديم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتعمل نتائج القروض[1].
- اتخاذ القرار فيما يخص عقد القرض عند لجوء المؤسسة إلى البنك.
- اقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والاستقلالية المؤسسة.
- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات في نفس القطاع.

أما الطرف الداخلي والذي يعتبر أساسي وضروري لاتخاذ القرارات المالية وتوسيع الاستثمار وهذا من طرف المدير أو المسير المالي ومن أهداف هذا التحليل.

- إعطاء حكم على التسيير الحالي للفترة الخاضعة للتحليل.
- الاطلاع على مدى صلاحية ونجاعة السياسات المالية الإنتاجية، التحويلية، التوزيعية للفترة الخاضعة للتحليل.
- التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة لسياسة التمويل المعتمدة.
- استعمال المعطيات المتوصل إليها كأساس التنبؤات المستقبلية وبذلك يكون التحليل المالي مكملا لعملية التسيير النقدي في المؤسسة [2].

الفرع الثالث: أهمية التحليل المالي

[1] عرباحي إسماعيل ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1998، ص232

[2] نفس المرجع السابق، ص 232

يعتبر تحليل القوائم المالية أداة تفسير هذه القوائم ، ومعرفة العلاقة بين مضامينها حيث يوفر التحليل المالي معلومات تساعد في تقدير قيمة المنظمة وتقييم مركزها المالي ومدى فعالية أنشطتها المختلفة وكفاءتها ويساعد التحليل المالي في تقييم أداء مجموع الإيرادات المختلفة في المنظمة ويحدد مدى كفاءتها في الحصول على عائد ملائم من الأموال المتاحة لديها وتكمن أهميته الكبرى في كونه يساهم في ترشيد القرارات الاقتصادية الواردة من خلال القوائم المالية[1]

كما يساعد التحليل المالي في الإجابة على كافة التساؤلات التي تطرحها الجهات المستفيدة من القوائم المالية ويمكن القول، أن أهمية التحليل المالي تندرج في النقاط التالية:

1- يعتبر احد مهام المدير في المنظمات المختلفة ويساعد في أداء مهامه بشكل فعال

2- تستخدمه الجهات المستفيدة في البنوك التجارية عند منحها التسهيلات المصرفية لعملائها حيث توضح مدى قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم المترتبة على التسهيلات ، ويساعد التحليل المالي في تقييم الأداء المنصرم من ناحية ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات الاقتصادية من ناحية أخرى

3- تساعد النسب المالية والإحصائية والمعلومات والبيانات التي تمثلها هذه النسب والاتجاهات والتغيرات في تفهمها والحكم عليها.

4- يساعد في تقييم الشركات والمنشآت المختلفة تقييما شاملا ويمكن من خلاله الحكم عليها بالاستمرارية في نشاطها أو لا [2].

الفرع الرابع: خطوات التحليل المالي

يتم التحليل المالي للمؤسسة بموجب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من التحليل
- تحديد الفترة التي سيتم تحليلها
- اختيار المعلومات الملائمة للهدف المراد تحقيقه
- معالجة المعلومات بمقتضى أسلوب التحليل الذي تم اختياره
- اختيار المعيار الملائم لقياس النتائج عليه.

---

[1] محمود عبد الحليم الخلابلية، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، مؤسسة البنك للخدمات المطبعية وتجارة الوزن الطبعة الأولى

[2] وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق، ص 21-22

- تحديد مدى اتجاه وانحراف المؤسسة عن المعيار المستعمل

- تتبع العوامل التي أدت إلى ذلك الوضع إلى جذورها الحقيقية

- الاستنتاج المناسب

- وضع التوصيات واقتراح الحلول الملائمة. [1]

الفرع الخامس: أنواع التحليل المالي والأطراف المهتمة به

1- أنواع التحليل المالي [2]

يتجزأ التحليل المالي حسب مجموعة من العوامل ، منها طبيعية نوع المعلومات المتوفرة ، الأغراض المقصودة من التحليل المالي، السمات الشخصية للمحلل المالي، وتتعدد هذه الأنواع كما يلي:

1-1 التحليل الرأسي: ينطوي على دراسة العلاقات بين بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين وهو تحليل يتصف بالسكون ويساعد على تقييم أداء المنظمة في المدة واكتشاف جوانب القوة والضعف لكنه يبقى بحاجة إلى الأنواع الأخرى من التحليل المالي.

1-2 التحليل الأفقي: يرتب على دراسة كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن وهذا النوع من التحليل ديناميكي لأنه يظهر التغيرات التي حدثت.

كما يمكن القيام بهذا النوع في حالة النسب المالية حيث يمكن مقارنة نسبة بمثيلاتها المعدة في فترة زمنية أخرى مما يتيح تتبع حركة هذه النسب عبر الزمن ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

1-3 المركز النسبي: يتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمنشأة بالنسب السائدة في الصناعة وعندها يمكن للإدارة:

- تقييم أداء المؤسسة.

- تقييم ربحية المؤسسة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينهما وبين مثيلاتها في الصناعة[3]

أما من حيث الأهداف و الأغراض يقسم التحليل المالي إلى:

---

[1] زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي ، دار وائل للنشر ، بيروت ، الطبعة الرابعة ، 1997، ص11

[2] نفس المرجع ، ص11

1-1 التحليل الاستثمار: يشمل هذا النوع فئة المستثمرين ممثلة بالمساهمين الحاليين والمحتملين والذين يهمهم الحصول على معلومات حول.

- القوة الإدارية للمنظمة حاضرا ومستقبلا.
- فرص استمرارية المنظمة ومعدلات النمو المتوقعة.
- مدى كفاءة إدارة المنظمة في رسم سياستها التمويلية.
- مؤشرات من المخاطر التي تحيط باستثماراتهم في المنظمة.

ويهتم هذا المجال بمجموعة من المؤشرات هي:

- مؤشرات الدفع المالي.
- مؤشرات الأداء.
- مؤشرات السوق.

1-2 تحليل الائتمان: يسلك هذا النوع الدائنون في الأجل القصير والطويل وذلك بقصد الحصول على معلومات حول:

- قدرة المنظمة على الوفاء.
- سياسة التمويل المتبعة وآثارها على هيكل رأس مال المنشأة.
- مدى المخاطر التي تحيط بديونهم لدى المنظمة.
- مدى الموضوعية في السياسات التي تتبعها المنظمة في تقييم أصولها [1].

ومن المؤشرات التي تحظى باهتمام كبير في هذا المجال:

- مؤشرات السيولة في الأجل القصير.
- مؤشرات الملائمة في الأجل الطويل.
- مؤشرات الدفع المالي.
- التنسيق النقدي في الأجلين.

1-3 تحليل الأداء:

[1] محمد مطر، التحليل والائتمان عمان الأردن، دار وائل للنشر، 2000، ص27

تحتل أغراض الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء مع البيانات المالية المناسبة لأغراض تحليل الأداء لا تتوفر جميعها في البيانات المالية المنشورة وهي ذات طبيعة تفصيلية كما أنها تقديرية في الغالب في سجلات المحاسبة التكاليف أو المحاسبة الإدارية إلا أنه يمكن للإدارة الحصول على مؤشرات عامة من البيانات المالية المنشورة مثل:

- مؤشرات عامة عن النشاط تدور حول الربحية وسياستها في التمويل والاستثمار.
- مؤشرات خاصة بتقييم الأداء بعض الإدارات المختصة في إدارة الأصول والمطلوبات.
- مداخيل أخرى للتحليل المالي.

إضافة إلى الأنواع المذكورة للتحليل المالي ظهرت حديثا أنواع ومداخل ينتهجها المحللون الماليون لتحقيق أهدافهم مثل:

- التحليل المالي لأغراض تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات.
- التحليل المالي لأغراض التنبؤ بالفشل للمشروعات.
- التحليل المالي لأغراض دمج المشروعات.
- تحليل المحافظ الاستثمارية.
- تحليل نوعية الأرباح.
- التحليل البيئي الاستراتيجي أو ما يعرف بتحليل (SWOT) [1]

2- الأطراف المهتمة بالتحليل المالي [2]

يتجزأ التحليل المالي إلى قسمين حسب اهتمام الأطراف إلى تحليل داخلي وآخر خارجي ويمكن حصر هذه الأطراف كما يلي:

2-1 إدارة المؤسسة: تعتمد هذه الأخيرة بالتحليل المالي حتى يتسنى لها متابعة التطور الحاصل داخل المؤسسة واكتشاف نقاط القوة والضعف لأخذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتحسين وضعية المؤسسة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 27

[2] إسماعيل عرباجي، اقتصاد مؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 134

2-2 الدائنون: يعتمد الدائنون خاصة البنوك والمؤسسات المالية بالتحليل المالي داخل المؤسسة بتحديد مدى إمكانية المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها بالتركيز على أرباحها وهيكلها المالي ومصادرها المالية واستخداماتها في الوقت الحالي والتنبؤ بالمستقبل.

2-3 المستثمرين: ينصب اهتمام هؤلاء الأفراد على إيرادات المؤسسة أي قدرتها على تحقيق أرباح في الوقت الحالي وفي المستقبل على سياسة توزيع الأرباح المتبعة وعلى مدى استقرار هذه الأرباح.

2-4 مصلحة الضرائب: يكون لأجل جمع المعلومات المتعلقة بالنتائج المحققة لتحديد الوفاء الضريبي بشكل صحيح للضرائب المفروضة.

3- البيانات المستعملة في التحليل المالي

تؤثر البيانات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية بشكل كبير على طبيعة التحليل المالي والبيانات الداخلية هي البيانات التي يمكن الحصول عليها من المؤسسة بشكل مباشر وتتجسد في:

3-1 الميزانية: تعد من أهم الوثائق التي تساعد المحلل المالي في انجاز عمله باعتبارها تحتوي العناصر المستعملة في التحليل المالي.

3-2 ميزانية المراجعة: عبارة عن مرجع داخلي يظهر التدفق الخام و الحقيقي.

3-3 جدول حسابات النتائج: هذه الوثيقة تمكن المحلل من دراسة تطور مؤشرات الحسابات الأساسية مثل رقم الأعمال الإيرادات والمصاريف.

أما عن البيانات الخارجية فهي المستوحاة من المحيط الخارجي للمؤسسة وهي عبارة عن مؤشرات ومعطيات مستخلصة من بيانات مقدمة من طرف المؤسسات الأخرى تتشارك معها في نفس القطاع [1].

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء هو تجريب تحقيق المؤسسة للأهداف المنتظرة للأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم الفعالية وهي والوصول إلى الأهداف المرجوة و النجاعة والكفاءة وهي تخفيض الموارد المستخدمة[1].

[1] إسماعيل عرباجي ، مرجع سابق، ص 233

والأداء هو أيضا تعبير عن درجة تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة ويتم تقييم هذا الأخير عن طريق مؤشرات كمية ونوعية متعلقة بالنتيجة المتحصل عليها[2].

كما أن الأداء هو فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية و المادية يهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها أو هو معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك الوحدة نفسها[3].

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة الناتج المحققة بالمعايير التي سبقت تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء[4]، ومنه تقييم الأداء يشكل الطبقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يساهم به مجهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.

وبناء على ما جاء في التعاريف يمكن القول بان تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما أن ينبغي تحقيقه من أهداف ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل ليتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك المؤسسة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.

كما أن عملية الرقابة تتم باستخدام معايير محددة سابقا واتخاذ قرارات تصحيحية في ضوء عملية الرقابة وذلك بهدف ضمان غايات المؤسسة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية.

---

[1] Claude Alazard, control de gestion 04 eme editioon du nord, France 1998, P11

[2] Hanri Za ????? du bois laudelle , dictionnaire de gestion economic edition paris, France, 1998, p 319

[3] عقيل حاسم عبد الله، مدخل تقييم المشروعات ، الطبعة الأولى، دار الحامد الأردن ، 1999، ص 189-190

[4] زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة، ص 15

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء

يمكن عرض المراحل الأساسية لتقييم الأداء فيما يلي:

- التعرف على البرامج (الخطة).
- التعرف على المعايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي (النتائج).
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة ومنها:

- التركيز على تدعيم الايجابيات.
- تقديم معلومات مؤكدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي وليس نماذج عامة تستخدم في جميع المواقف على السواء.
- تشجيع وتدعيم القرارات والابتكار.
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لتقييم الأداء مثل استخدام أنظمة المعلومات الآلية [1]

الفرع الثالث: أنواع تقييم الأداء.

1- تقييم الأداء الإنتاجي:

يهدف النظام الإنتاجي إلى توفير حكم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة ويمكن الحكم على أداء النظام الإنتاجي من خلال المؤشرات التالية:

1-1 معيار الطاقة الإنتاجية: تعرف الطاقة الإنتاجية على أنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين ومن خلال فترة زمنية معينة ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل ووحدات إنتاج.

[1] زاوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999، ص355

1-2 معيار القيمة المضافة: تعرف على أنها القيمة التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الإنتاج الوطني أو الجمعية عوائد عوامل الإنتاج.

أ- معيار الربحية: يقصد به لدى المحاسبين زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من سلع وخدمات، فالربح هو الفائض عن التكاليف أي أن الربح هو مجموع الإيرادات مطروحا منه التكاليف

ب- معيار العائد على رأس المال المستثمر: يعتبر هذا المعيار مهم جدا بالنسبة لدراسة أداء المؤسسة الإنتاجي بصفة خاصة الأداء الكلي لا بصفة عامة ويعبر عنه بالصيغة التالية[1]:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}}$$

2- تقييم الأداء التسويقي: يتمثل في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد والمنظمات والمجتمع .[2]

3- تقييم الأداء المالي:

يستهدف النشاط التمويلي أو المالي على مستوى المؤسسة الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وتقرير استخدامها بشكل كفء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة ، ويتطلب تقييم الأداء المالي تقييم كل من السيولة وهيكل التمويل[3].

4- تقييم أداء العاملين:

بقصد به قياس مدى العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور وتستفيد المؤسسة من وجود نظام لتقييم أداء العاملين في مجالين هما:

---

[1] زهير ثابت ، كيف تقيم اداء الشركات والعاملين، مرجع سابق، ص54

[2] زاوية محمد حسين إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999، ص 355

[3] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر عمان، ص 242

– اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب.

– توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعدهم على تحسين أداءهم وزيادة إنتاجيتهم كما يعتبر قياس الأداء وتقييمه من أهم أساليب التدخل التي تمكن المسؤولين من الاطلاع على الأداء الفعلي للفرد أو الجماعة والتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه وبذلك تستطيع الإدارة تحديد الوسائل الناجحة في تغذية السلوك والأداء سواء من خلال التدريب العلمي لاكتساب المهارات العلمية أو تعريض الفرد لوسائل تشكيل السلوك [1].

المطلب الرابع: مؤشرات ونسب التوازن المالي

الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي

إن التوازن يبدو في لحظة زمنية بمقارنة رؤوس الأموال مع الأصول الثابتة وهو ما يظهره جليا مؤشر رأس المال العامل ولعدد كفاية هذا المؤشر لابد للمحلل من دعم بمؤشر آخر هو احتياجات رأس المال العامل غير أن هذا الآخر لا يتميز بالاستقرار لأنه يعكس التوازن ولجعل التحليل أكثر دقة ينتهج توازنا آخر هو الخزينة.

1- رأس المال العامل:

منح هذا التوازن عدة تعاريف يمكن عرض مايلي:

رأس المال العامل هو الجزء المتبقي أو الفائض من تغطية الالتزامات المتداولة التي تم تمويلها من الأموال الدائمة ، ولا يشكل رأس المال العامل استثمارا دائما ولكنه كما يشير اسمه فهو استخدام مستمر ويدور عدد من المرات خلال العام[2].

هو ذلك الفائض أو الجزء من الأموال الدائمة عن تمويل الأصول الثابتة والمخصص بدوره لتمويل الأصول أو القيم المتداولة ، وهو من أهم العوامل المعتمدة في اتخاذ القرار النهائي في المؤسسات بالنسبة للمسؤولين وذلك حتى تتفادى المنشأة الوقوع في صعوبات[3].

أو هو الجزء غير المستعمل في تمويل الأصول الثابتة أي الجاهزة لتمويل الأصول المتداولة وعليه فالتوازن المالي يعتمد أساسا على تمويل الأصول الثابتة عن طريق موارد ثابتة[4]

---

[1] حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999،ص109

[2] عبد الغاني " الإدارة المالية ، مدخل اتخاذ القرار"، ص533

[3] نبيل عبد السلام شاكر، الأساليب الحديثة في التحليل المالي، جامعة عين شمس ، الطبعة الأولى، ص31

[4] Patrick Piget '' Gestion financiere De L'entreprise'' Paris, Edition Economic 1988, P901

يمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين:

الحساب من أعلى الميزانية: فائض تمويل الأموال الدائمة للأصول الثابتة.

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

الحساب من أسفل الميزانية: فائض الأصول المتداولة بالنسبة إلى الديون القصيرة الأجل

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون القصيرة الأجل

وهناك ثلاثة أنواع لرأس المال

1-1 رأس المال العامل الخاص: المقدرة الإضافي والجزء المتبقي من الأموال الخاصة الموجهة لتمويل الأصول الثابتة ويحسب من خلال:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

1-2 رأس المال العامل الإجمالي: مجموع حسابات الأصول المتداولة التي يتكلف بها النشاط الاستغلالي للمنشأة وتحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

1-3 رأس المال العامل الأجنبي: هو ذلك الجزء من الأموال الخارجية التي تستعملها المنشأة في تمويل أصولها ويمكن حسابه من خلال [1].

رأس المال العامل الأجنبي =مجموع الديون **رأس المال العامل الأجنبي= رأس المال العامل الإجمالي – رأس المال العامل الخاص**

إن رأس المال العامل الذي يحسب من أسفل الميزانية هو الأكثر دلالة عن التوازن المالي ويظهر عند حسابه ثلاث حالات:

- **الأصول المتداولة > من الديون قصيرة الأجل**، أي وجود فائض في السيولة في المدى القصير ويعبر عن ضمان للوفاء بالتزامات الغير.

- **الأصول المتداولة < الديون قصيرة الأجل**، أي أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها عند مواعيد استحقاقها وبذلك عليها اتخاذ تصحيحية لمعالجة الوضع من اجل تفادي الوقوع في مشاكل مالية.

- **الأصول المتداولة = ديون قصيرة** الأجل تعتبر هذه الحالة مثالية وصعبة المنال وتعبر عن أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها في تاريخ استحقاقها وهذه الحالة لا تكون لمدة طويلة.

2- احتياجات رأس المال العامل:

إن مؤشر رأس المال العامل لا يكفي ليعكس دقة الصورة أو الوضع الشامل للمؤسسة وخاصة عن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها لهذا تم اللجوء إلى مؤشر احتياجات رأس المال العامل، ويعرف هذا المؤشر على أنه القسط أو جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا مباشرا بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية [1].

أي الاحتياج الناتج عن دورة الاستغلال التي تحتاج إلى تمويل عملياتها الشرائية والإنتاجية والتخزينية وهو رأس المال العامل الذي يحقق هامش أمان إضافي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها، إذ يوجد لدورة استغلالية واحدة ويعاد حسابه في كل فترة لضمان نتائجه ويحسب كالآتي[2]:

احتياجات رأس المال العامل = القيم غير الجاهزة + قيم استغلال –(د ق أ- سلفات مصرفية)

احتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة – القيم الجاهزة –(د ق أ- سلفات مصرفية)

[1] E.lengbois , M Mollet '' gestion Financière '' Paris, Edition Foucker 1998 , P 33

[2] بوعلام بوشاشي، المنبر في التحليل المالي وتحليل الاستغلال دار هومة الجزائر ، 1998، ص109

ويمكن حساب احتياجات رأس المال العامل من دورة الاستغلال كما يلي:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات الدورة – موارد الدورة

شكل رقم (5): العوامل المؤثرة على BFR

قيم الاستغلال	**د ق أ – سلفات مصرفية**
قيم قابلة للتحقيق	

المصدر : ناصر دادي، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة الجزائر، ص50

ويمكن أن يكون لاحتياجات رأس المال العامل ثلاث حالات:

– إ. رأس المال العامل >0

احتياجات التمويل اكبر من مواردها أي أن على المؤسسة البحث عن موارد خارج دورة الاستغلال من إلى تمويل احتياجاتها

– إ.رأس المال العامل < 0

أي أن الموارد تغطي احتياجات الدورة والمؤسسة ليست في حاجة إلى رأس مال عامل موجب

– إ.رأس المال العامل = 0

أي أن احتياجات الدورة تمول بموارد الدورة بشكل كامل.

3- الخزينة

تعرف خزينة مؤسسة ما في تاريخ محدد هي الخرق في ذلك التاريخ بين الموارد التي وظفتها لتمويل النشاط والاحتياجات التي تستعمل في ذلك النشاط حيث كلما كانت الموارد اكبر من الاحتياجات كان هناك فائض في الخزينة وتمسى بالخزينة الموجبة أما إذا كان العكس فنقول أنها سالبة [1].

أي أن الخزينة هي عبارة عن الخرق بين مجموع تدفقات الأموال المتاحة لدى المؤسسة من وإلى الخارج

ويمن حساب الخزينة بطريقتين هما:

الطريقة الأولى | **الخزينة = القيم الجاهزة – سلفات مصرفية**

الطريقة الثانية | **الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المالي العامل**

وهنا تكون أما ثلاث حالات:

BFR < FR 0 < TR

يعني أن رأس المال العامل اكبر من الاحتياجات رأس المال يعني أن المؤسسة تجمد رؤوس الأموال الدائمة.

TR> FR 0>BFR

يعني أن رأس المال العامل اقل من احتياجاته أي أن المؤسسة عاجزة عن توفير السيولة.

BFR + FR 0= TR

نجدها تطابق بين السيولة المتوفرة و استحقاقية الديون وهي الوضعية المثلى ولا تحدث إلا بالاستخدام الأمثل لموارد المنشأة.

الفرع الثاني: النسب المالية

[1] Penri;I: ier et autre : '' la trésorerie de l'entreprise'' , tome 1, paris, 1997, P04.

يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أقدم وأكثر الطرق استعمال في دراسة الحالة المالية للمؤسسة ويمكن تعريف النسب المالية على أنها تعبير بين متغيرين يخضعان لعمليات مالية وذلك لمحاولة تفسير العلاقة بينهما من اجل الوصول إلى نتيجة تساعد المحلل المالي في اتخاذ القرار [1]

وتمكن النسب المالية من متابعة تطور المنشأة والتنبؤ بالمستقبل ومن ثم اتخاذ قرارات رشيدة تمنح صورة الموضعية المالية للمؤسسة ومن أكثر النسب استعمالا هي نسب الهيكلة ، نسب السيولة ، نسب النشاط، نسب المردودية.

1- نسب هيكلية:

هي نسب تصف الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين فهي توضح العلاقة الموجودة بين مختلف عناصر الأصول والخصوم وهناك نوعين من نسب الهيكلة

1-1 نسب هيكلة الأصول: تسمح بقياس كل عنصر من عناصر الأصول نسبة إلى مجموع الأصول

1-2 نسب هيكلة الخصوم: تسمح بمقياس ارتباط المؤسسة بالغير على المدى الطويل والقصير ويمن استخراج هيكلة الاستدانة من خلال النسب المالية

- نسبة الأموال الخاصة = (رأس المال الخاص/ مجموع الخصوم)
- نسبة الديون طويلة الأجل = (ديون ط أ/ مجموع الخصوم)
- نسبة الديون ق أ (د ق أ/ مجموع الخصوم)

[1] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مصر مكتبة الإشعاع، 1998، ص 229

توضح لنا هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في الأجل القصير كما تقيس التوازن المالي والإجمالي، وتتمثل هذه النسب في [1].

2-1 نسبة سيولة الأصول: تعمل على تقييم الأصول المتداولة بالنسبة لمجموع الأصول وتحسب:

نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول

2-2 نسبة السيولة العامة: تعمل على قياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير وتحسب:

نسبة سيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

2-3 نسبة السيولة الآجلة: تقيس مدة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها دون اللجوء لبيع مخزوناتها وتحسب:

قيم قابلة للتحقيق + متاحات / د ق أ

2-4 نسبة السيولة الفورية: تقيس قدرة المؤسسة على تغطية ديونها والتزاماتها قصيرة الأجل بأموالها السائلة وتحسب وفقا للعلاقة الآتية:

السيولة الفورية = متاحات / الديون قصيرة الأجل

[1] خالد الراوين التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي ، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، 2000، ص 60

3- نسب النشاط

هذه النسب تدرس مدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات من الأصول أي تقيس فعالية المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها، ومن بين النسب التي تحظى باهتمام المؤسسة [1]

3-1 معدل دوران المخزونات: وتقيس معدل مدة تصريف المخزونات بمختلف أنواعها ويمكن إيجاد مدة دوران المخزونات كمايلي:

$$\text{معدل دوران البضائع} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة شراء البضاعة}} \times 360$$

$$\text{معدل دوران المواد الأولية} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة شراء المواد الأولية}} \times 360$$

$$\text{معدل دوران المنتجات التامة} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة إنتاج المباع}} \times 360$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أول مدة} + \text{مخزون آخر مدة}}{2}$$

3-2 معدل دوران الزبائن : تغطي هذه النسبة معدل المدة الممنوحة للزبائن لتسديدها عليهم منم التزامات.

[1] Patrick piget op, cit, p 113.

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الزبائن+ أوراق القبض}}$$

3-3 معدل دوران الموردين : تظهر معدل المدة الممنوحة من قبل الموردين للتسديد.

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \frac{\text{الموردين + أوراق الدفع}}{\text{المشتريات}}$$

فاتورة السداد= 360 / معدل دوران الذمم

4- نسبة المردودية:

إن استمرار المؤسسة لأجل طويل يعتمد على تحقيق إيرادات كافية لتغطية التزاماتها وتحقيق معدل مرضي للمساهمين والملاك وتهتم إدارة المؤسسة بمؤشرات الربحية لأنها تمثل مقاييس لكفاءة أداء المؤسسة [1].

كما تعمل على قياس العائد من استخدام موجودات المؤسسة ويمكن تقسيم نسبب المردودية إلى :

4-1 نسبة المردودية الإجمالية[2]:

عبارة عن مقارنة بين رقم الأعمال الصافي أو النتيجة مع إجمالي رأس المتاح لدى المؤسسة

$$\text{نسبة رأس المال الدائم} = \frac{\text{رقم الأعمال الصافي}}{\text{إجمالي رأس المال الدائم}}$$

[1]- ناصر دادي وعدون، تقنيات التسيير والمراقبة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

$$\text{نسبة رأس المال الخاص} = \frac{\text{رقم الأعمال الصافي}}{\text{رأس المال الخاص}}$$

4-2 نسبة المردودية المالية:

هي النتيجة الصافية المتحصل عليها باستخدام الأموال الخاصة كما تقيس كفاءة المسير في جعل رأس المال الخاص أكثر مردودية.

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

4-3 نسبة المردودية الاقتصادية: تقيس مدى كفاءة استعمال الموارد لحساب الأرباح دون مراعاة مصادر تمويل هذه الموارد.

$$\text{نسبة المردودية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الاصول}}$$

4-5 نسبة المردودية التجارية: عبارة عن مقارنة رقم الأعمال المحقق بالنتيجة وتحسب هذه النسبة كالآتي:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{رقم الأعمال}}$$

5- نسب التمويل:

تظهر لنا هذه النسب أهمية المقارنة بين أموال المؤسسة والأموال المقترضة للتمويل وتدعى هذه النسب بنسب التوازن المالي:

5-1 نسبة التمويل الدائم:

تعبر هذه بالنسبة عن مدى تمويل الأصول الثابتة بالأموال الدائمة وهي مرتبطة برأس المال العامل ويمكن تغطية جزء من الأصول المتداولة إذا كانت هذه النسبة مرتفعة.

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

5-2 نسبة التمويل الخاص

تمثل هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة ومن الأفضل أن تكون اكبر من النصف وهذا من اجل تفادي الزيادة في الديون طويلة الأجل.

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة

5-3 نسبة التمويل الخارجي:

نسبة التمويل الخارجي= مجموع الديون / مجموع الأصول

تقيم درجة تغطية موجودات المؤسسة من الأموال الخارجية (الديون) والتي تسمح أيضا بتوضيح قدرة المؤسسة على سداد ديون الغير وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان ذلك أحسن وهذا ما يدعم إمكانية الحصول على ديون أخرى[1].

[1] عبد المعطي رضا ، محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، ص 24

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل القيام بتحديد مفهوم السياسة المالية وأهميتها حيث ظهر جليا أن السياسة المالية من العناصر الأساسية إذ تعبر عن مجموعة من القواعد الأساسية التي يجدر بمتخذ القرار الالتزام بها لتحقيق أهداف المؤسسة كما اتضح لنا أن وضع سياسات مالية محكمة تضمن وجود حلول لمعالجة جميع المشاكل المتوقع حدوثها في المستقبل وظهر أن الأداء المالي هو عبارة عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتبين لنا أن التحليل هو عبارة عن قراءة ودراسة ترجمة المعلومات التي تتضمنها التقارير المالية ثم تحليلها لفهم مضمونها الذي يعكس المركز المالي والنقدي وربحية المؤسسة، كما تم التطرق أيضا في هذا الفصل إلى مفهوم تقييم الأداء والذي هو عبارة عن فحص تحليلي شامل انتقادي لخطط وأهداف وطرق استخدام كافة الموارد بهدف التحقق من كفاءة ورشادة استخدام هذه الموارد بالإضافة إلى ذلك تمت دراسة وعرض المؤشرات المعتمدة من قبل المحلل المالي في القيام بعمله حيث عولجت أهم مؤشرات التوازن المالي التي تحلل الميزانية وذلك لمعرفة قدرة المؤسسة على الحفاظ على درجة كافية من السيولة حتى تتمكن من مواجهة التزاماتها كما تم ذكر النسب المالية التي تساعد على معرفة كفاءة إدارة المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح ومواجهة الالتزامات.

مقدمة الفصل:

كتكملة للعرض النظري الذي تم من خلاله التعرف أهم المفاهيم المتعلقة بكل من السياسة المالية للمؤسسة والمؤسسة الاقتصادية، جاء هذا الفصل كإسقاط لذلك من خلال دراسة تطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بولاية المدية لما تشهده هذه الأخيرة من تطورات منذ تأسيسها إلى اليوم ولعراقتها وللمكانة الهامة التي تحتلها في الاقتصاد الوطني، بهدف معرفة مدى تأثير السياسة المالية للمؤسسة وتطورها نحو نمو متوازن.

وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(المدية).

المبحث الثاني: الإدارة المالية لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثالث: دراسة و تحليل الميزانية المالية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أبرز وأهم المؤسسات على المستوى الوطني في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، وعليه سيتناول هذا المبحث ما يلي:

المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: تطور أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سيتم في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز نشأتها وتطورها، مع إبراز مفهومها.

الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط عدة تغييرات أثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، وقد مرت بعدة مراحل يمكن إيجازها في مايلي: [1]

1- **المرحلة الأولى (1947- 1969)**: تم إنشاء مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر EGA خلال سنة 1947، وهي أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إطارات فرنسية في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الاستراتيجية للمستعمر، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية وبعد الإستقلال إلى غاية سنة 1969.

2- **المرحلة الثانية (1969-1983)**: تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وفق التعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في أوت 1969، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بدلا من مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وواجهت المؤسسة في هذه الفترة مهام صعبة كإنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها عبر الشبكات، ثم توزيعها عبر التراب الوطني لفائدة كل أنواع الزبائن

[1]- http://www.sonelgaz.dz/ لوحظ يوم 10جويلية 2018، الساعة السادسة مساءا.

(بيوت، مصانع، مؤسسات...الخ)، بالإضافة إلى سحب المستعمر الفرنسي لإطاراته من المؤسسة، مما ترك ثغرة كبيرة في هذه المؤسسة بسبب عدم كفاءة اليد العاملة الجزائرية ونقصها أصلا في مجال الصناعة وهذا ما أدى إلى إرسال بعثات من الإطارات والموظفين إلى الخارج قصد تأطير مؤسساتها، وكسب المهارات اللازمة لتسيير مثل هذه الأخيرة.

3- **المرحلة الثالثة (1983- 1991):** خلال هذه المرحلة شهدت المؤسسة مرحلة تغير جذري وهام حيث أن المؤسسة انقسمت إلى عدة فروع أهمها:[1]

KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.

KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمؤسسات الكهربائية.

KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي.

AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

وهذه المرحلة بالذات عرفت المؤسسة تطورا في مجال التكوين، حيث أصدرت قرار بإنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية احتياجاتها من اليد العاملة المتخصصة في مجال الكهرباء والغاز خاصة.

4- **المرحلة الرابعة (1991- 1995):** تميزت هذه المرحلة بطابع قانوني جديد للمؤسسة، حيث تغير طابعها القانوني، فأصبحت مؤسسة عمومية ذات الطابع القانوني والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91- 475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، لكن في هذه الفترة لم يطبق فعليا النظام الجديد بل أجل إلى غاية سنة 1995 حيث تم التطبيق الفعلي للقانون الجديد، إلا أنه إبان هذه المرحلة تم وضع أول إتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي العمال كمرحلة إبتدائية والتي تحدد علاقات العمل بين الطرفين من واجبات وحقوق.

5- **المرحلة الخامسة(1995- 2002):** تحول المؤسسة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC سنة 1995 المرسوم التنفيذي رقم 95-208 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يؤكد طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي، وألحق تسيير هذه المؤسسة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة، الميزة التي أدرجت على

[1] - مرجع سبق ذكره.

هذه المؤسسة في هذه الفترة هي استقلاليتها المالية أي استقلالية المؤسسة في تسييرها، كما حددت لها مجالات التعامل مع الوصاية.

و وضع أيضا في نفس الفترة لهذه المؤسسة المهام الرئيسية لها، وهي:

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.
- نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام شروط النوعية والأمن، وأقل تكلفة للطاقة في إطار مهامها للخدمة العمومية.

6- **المرحلة السادسة (2002- 2006):** في هذه المرحلة أصبحت المؤسسة مؤسسة ذات أسهم SPA، بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني سنة 2002 حيث يقدر رأس مالها بـ: 1.500.000.000.00 دج مقسم إلى 150 ألف سهم، ويقدر كل سهم بـ: 1.000.000.00دج، وكل الأسهم ملك للدولة، أي أن رأس مالها غير معروض للبيع، لا على المستوى المحلي ولا التسيير المالي والقراراتي، وبالتالي أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة، كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلالية مالية، ومن أهم هذه المديريات: [1]

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE.
- المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء GRTE.
- المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز GRTG.
- المديرية العامة للتوزيع غرب وهران SDO.
- المديرية العامة وسط البليدة SDC.
- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA.
- المديرية العامة للتوزيع شرق قسنطينة SDE.

في أفريل 2017 أصبح التقسيم الجديد لمديريات التوزيع كما يلي:

- المديرية العامة للتوزيع وسط البليدة SDC. (ضمت لها الشرق والغرب)
- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA.

مما سبق يمكن القول أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مرت عبر عدة مراحل سمحت لها بالتطور واحتلال الصدارة في مجال الطاقة الكهربائية والغازية.

[1]- من إعداد الطالبتين استنادا على الموقع الالكتروني للمؤسسة.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (المدية)

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط منها ولاية المدية.

يمكن تعريف الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم ونذكر من بينها ما يلي:[1]

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.
- ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.
- ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.
- تسويق الكهرباء والغاز.

إن مديرية التوزيع بالمدية تضم ستة وكالات تجارية منها (المدية1، 2، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط) [2]

- عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء: 552 174.
- عدد الزبائن الموصولون بالغاز: 464 80.
- التغطية بالكهرباء: 799 9 كم .
- التغطية بالغاز: 630 6 كم.

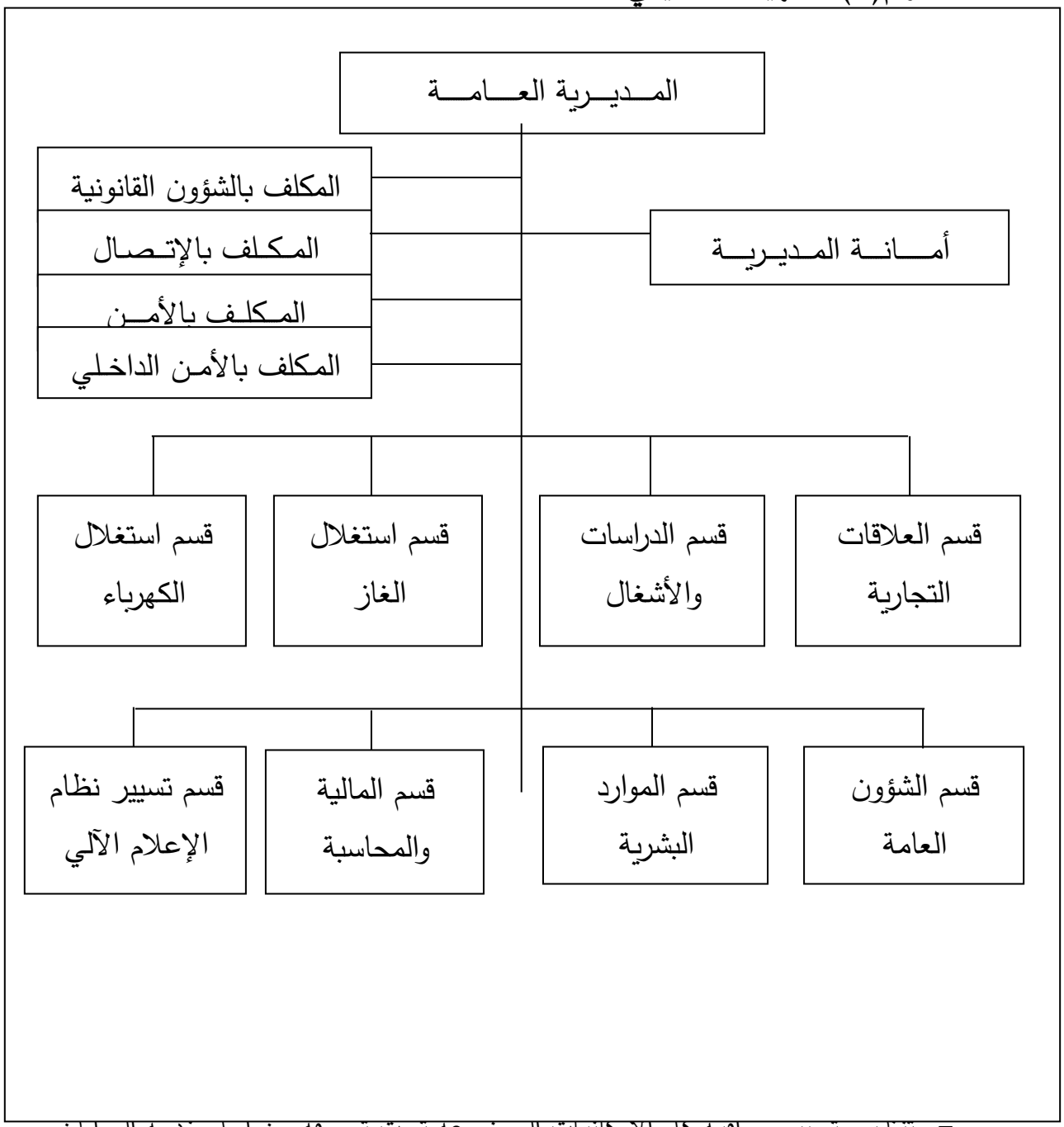
[1]- http://www.sonelgaz.dz/ لوحظ يوم 02 أوت 2018 على الساعة العاشرة صباحا.

[2]- تم إعداده إستنادا على وثائق محصلة من المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – المدية–

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم(6) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة: [1]



– تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

[1]- تم إعداده بناءا على معلومات محصلة من المؤسسة محل الدراسة.

[2]- مرجع سابق.

وللمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:

- توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية المدية.
- يشارك في مختلف العقود.
- يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن .
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

المكلفة بالشؤون القانونية: وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:

- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.
- متابعة قرارات المحكمة.
- ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
- تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
- تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

المكلفة بالاتصالات:

وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية.
- المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

المكلف بالأمن:

يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.

- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين:

مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل منها نشاطات متعلقة بـ:

- التخطيط.
- التوظيف.
- دفع الأجور.
- حساب مبالغ التقاعد.
- الترقية.
- المسار المهني.

شبه أشغال العامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.

قسم المحاسبة والمالية:[1]

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.
- مصلحة المالية.
- مصلحة الاستغلال.

قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في:

- إنشاء بنك المعلومات.

[1]- وثائق داخلية لمؤسسة سونلغاز.

- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالمصلحة الجارية بالمدية. ينقسم إلى مصلحتين:

أ- مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم وتتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها.
- وضع فاتورة الدفع.

ب- مصلحة الزبائن:

- تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد.
- تهتم بوضع فواتير التغطية.

قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية بالمدية.

قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

وهو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربعة مصالح وهي:

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء .
- مصلحة دراسة أشغال الغاز.
- شعبة الاستغلال.
- شعبة التسويق.

قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.
- مصلحة صيانة الغاز.

- مصلحة تطوير شبكة الغاز.

وله مصالح تقنية بالمدية.

المطلب الثالث: مهام قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي لها

يتكون قسم المالية والمحاسبة من عدة موظفين منهم الإطارات وغير الإطارات هي تابعة للمديرية، وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق أهداف و البرامج المسطرة مسبقا، كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في مؤسسة سونلغاز لكونها تعمل على تحديد النتائج وتقديم المعطيات للسنة القابلة بإجراء مختلف الميزانيات.[1]

[1]- من إعداد الطالبتين استنادا على وثائق المؤسسة.

الفرع الأول: مهام قسم المالية و المحاسبة

1-مصلحة الاستغلال:

مهام رئيس مصلحة الاستغلال:

- تنسيق ومتابعة الأعمال والوظائف المؤداة من طرف أعوان المصلحة.
- إنشاء جدول الأجور في آخر السنة.
- المساهمة في الأعمال المحاسبية في نهاية السنة.

مهام المكلف بالدراسات:

- القيام بالعمليات الحسابية الخاصة بالاهتلاكات في آخر السنة.
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالإشعارات التبادل الداخلي.
- إنشاء التصريحات الشهرية للضرائب.
- متابعة وتقريب الحسابات الخاصة بالضرائب.
- تحديد رقم الأعمال للمديرية.
- تحديد رقم الأعمال السنوي الخاضع للضريبة ومتابعة عمليات الجرد.

مهام المحاسب 01:

- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالصندوق.
- مراقبة ومعالجة الملف المحاسبي الخاص الشهرية للشركة.
- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالأشغال.
- متابعة على سجل كل الطلبات الخاصة بالشيكات.
- تقريب كل الحسابات التي يشرف عليها.

مهام المحاسب 02:

- معالجة وتصنيف والقيام بالعمليات الحسابية للفواتير.
- مراقبة ومتابعة أداء العمليات المحاسبية الخاصة بالوقود.
- تقريب كل الحسابات التابعة له.

مهام المحاسب 03:

- مراقبة وتصنيف الملف الخاص بالأجور.
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالايجار.
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة باشتراكات الضمان الإجتماعي، منح التقاعد....الخ.
- القيام بالعمليات التي تخص الضريبة على الدخل الإجمالي.
- تقريب كل الحسابات الخاصة به.
- متابعة الأرصدة البنكية.

2- مصلحة المالية:

مهام رئيس قسم المالية والمحاسبة:[1]

- تنسيق ومراقبة كل نشاطات المصلحة.
- إمضاء ومراقبة كل شيء متعلق بالمصلحة.
- متابعة الأرصدة البنكية.

مهام المكلف بالدراسات:

- تقريب حسابات المداخيل والمدفوعات الحسابات الجارية البنكية للمديرية.
- متابعة حركة رؤوس الأموال.
- تأمين ومتابعة الردود (Les Regets) البنكية والحساب الجاري البريدي.
- ترأس لجنة الصفقات في المؤسسة.
- متابعة ومراقبة الأمر بالتحويل.
- مراقبة وفحص القوائم المالية الختامية.

مهام المحاسب:

- أداء جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالمالية.
- متابعة الأمر بالتحويل.
- الربط بين البنك.
- تصنيف كل الوظائف الخاصة بمصلحة الأرشيف.

[1]- أحمد بركريسة محمد، رئيس مصلحة المحاسبة، مقابلة يوم 25 جوان 2018 .

3- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

مهام رئيس مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

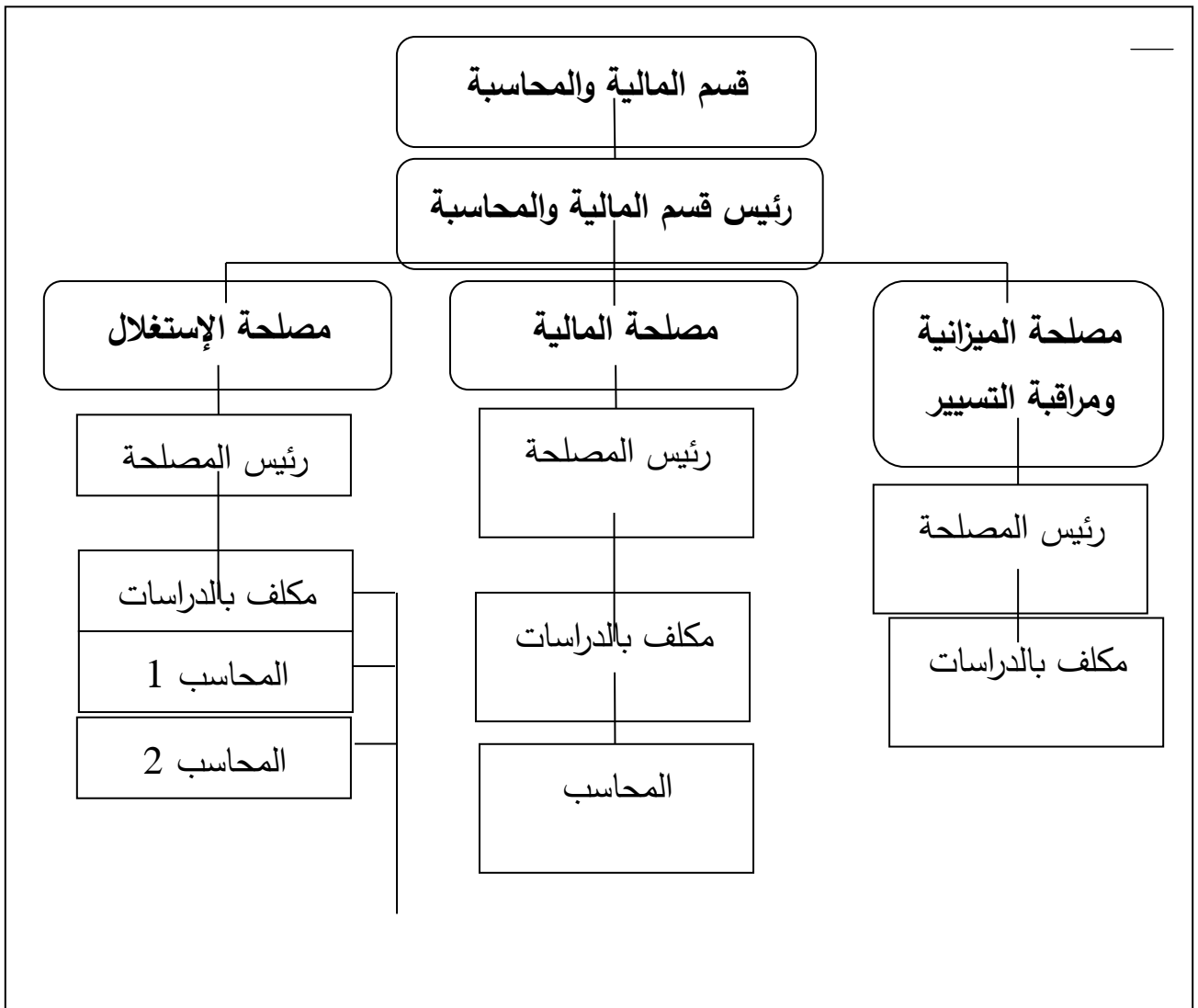
- مراقبة نشاطات المراقبة نشاطات المصلحة.
- إمضاء كل ما يخص مصلحته.
- مراقبة الأقسام الأخرى لضمان السير الحسن للشركة.

مهام المكلف بالدراسات لمصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط للمديرية.
- متابعة المدفوعات وإنهاء القروض.
- تحديد الميزانية السنوية للمديرية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة:[1]

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة



المحاسب 3

المبحث الثاني: الإدارة المالية لمؤسسة سونلغاز المدية

إن المؤسسة لا يمكنها تحقيق جميع أهدافها المسطرة ، دون وجود الإدارة المالية لأنها العنصر المهم الذي يشغل جميع وظائفها، لأن جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة تستمد منها جميع احتياجاتها وللإدارة.

المطلب الأول: دور الإدارة المالية في المؤسسة.

تتمتع الإدارة المالية بأهم الأدوار داخل المؤسسة وهي تتمثل في:

- مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي.
- دفع النفقات والمصاريف وتلقي المستحقات والحقوق عند جميع الأنشطة.
- مساعدة المسيرين في الإدارة العليا على وضع الخطط وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط.

وعند دراستنا لمديرية التوزيع لولاية المدية التي هي من بين خمسة عشر مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مكلفة وفي حدود صلاحياتها بمهام توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.

المطلب الثاني: كيفية القيام بالتمويل في مؤسسة سونلغاز[1]

[1]- مرجع سبق ذكره.

تتم جل عمليات التمويل بإصدار مناقصات تقنية للتأهيل التقني المسبق لمكاتب الدراسات، لمؤسسات الإنجاز والحرفيين، هذه العملية تتم سنويا من طرف مديريات التوزيع التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ويتم نشرها في المجلة الدورية للمناقصات في مجال الطاقة والمناجم.
تقييم المرشحين من طرف لجنة تقييم المناقصات مع تصنيف المرشحين إلى أربع فئات:
الفئـة أ: المؤسسات التي تملك قدرات بشرية ومادية ومالية لإنجاز أشغال تصل قيمتها إلى 8.000.000 دج.
الفئـة ب: المؤسسات التي تملك قدرات بشرية ومادية ومالية لإنجاز أشغال تصل قيمتها إلى 15.000.000 دج.
الفئـة ج: المؤسسات التي تملك قدرات بشرية ومادية ومالية لإنجاز أشغال تصل قيمتها إلى 35.000.000 دج.
الفئـة د: المؤسسات التي تملك قدرات بشرية ومادية ولإنجاز أشغال تصل قيمتها إلى أكثر من 35.000.000 دج.
تصنيف المؤسسات يكون وفق ما يلي:[1]

نتائج تقييم العروض المقدمة من طرف المرشحين.
- المراجع المهنية (الأشغال المنجزة).
- يتم إعادة تجديد قائمة المؤسسات بشكل منتظم (مرة في السنة على الأقل) وهذا بناءا على تطور المؤسسات.
- يمكن لمؤسسة أن تؤهل لإنجاز مشاريع الكهرباء أو الغاز في عدة مديريات التوزيع إذا كانت قدراتها البشرية والمادية تسمح بذلك.
- يتم إعادة تجديد قائمة المؤسسات المؤهلة على الأقل مرة كل **ستة أشهر** عن طريق إقصاء المؤسسات الغير مؤهلة واستحداث مؤسسات جديدة مؤهلة.

تستخدم المناقصة كوسيلة لإيجاد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (تسمى المؤسسات المتعاقدة أو المؤسسة التي تتصف بالتأهيل) التي تقوم بإنجاز الأنشطة بأقل تكاليف وبجودة عالية بحيث تتم المناقصة على مستوى المديرية عندما يتعلق الأمر بالإيصالات التي تتعدى 25 متر في ما يخص الكهرباء والغاز، أما أقل من 25 متر فتتم عبر الوكالات التابعة لها.
تكون سيرورة المناقصة في المديرية على النحو التالي:
1- **في العلاقات التجارية:** يتم فيها تلقى الطلب من الزبون، ثم العمل على تنسيق هذا الأمر مع قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال.

[1]- من إعداد الطالبتين استنادا على الموقع الالكتروني للمؤسسة.

2- **مهمة التقنيين (قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال):** بعد أن يتم تلقي طلب الزبون، يأتي بعدها دور التقنيين بالتعاون مع قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال بتنفيذ مهامهم المتمثلة في:

- القيام بالدراسة الميدانية للمكان الذي سيتم فيه تنفيذ الأشغال وبالتالي وضع مخطط لذلك المكان.
- التقييم المالي، الكمي والنوعي لمختلف الوسائل التي لا بد أن تتوفر عند تنفيذ الأشغال في ذلك المكان، وهذا من خلال الاستعانة بالمخطط الذي تم التوصل إليه وهذا التقييم قد يتمثل في: عدد الأعمدة الكهربائية اللازمة في هذه الحالة، المراكز التي لابد من بنائها لزيادة الطاقة، عدد الشبكات الغاز....الخ. وبالتالي إعداد فاتورة تقديرية للوازم بالكميات والمبالغ المقدرة.

3- إرسال فاتورة التقديرية إلى قسم العلاقات التجارية من أجل إعداد فاتورة أخرى يتم فيها تحديد المساهمة النسبية لكل من: المؤسسة الآمرة والزبون في المبلغ النهائي، إذ لابد على الزبون تسديد الفاتورة حالا حسب المساهمة الخاصة به، بحيث نجد:

أ- تقديم خدمة للزبون لأول مرة بغض النظر عن نوعيته (طبيعي- معنوي) فالمساهمة تكون: 10% لسونلغاز و90% للزبون (شبكة للضغط المتوسط)

و35% لسونلغاز و 65% للزبون (شبكة للضغط المنخفض).

ب- عندما تكون الخدمة خاصة بالتحويلات أو التقوية فإن المساهمة تكون 100% للزبون بالإضافة أنه يقوم بدفع جميع الرسوم.

4- يتم تكوين ملف للزبون تقوم بالإعلان ثم إعداد ظرف المناقصة وتحديد المؤسسة المقاولة، وتقديم أمر بالخدمة وتحديد نوعية العقد المناسبة يتم استخراج نسخة لتوضع ضمن ملف الخاص بالمشروع، ونسختين أصليتين تسلم إحداها للمؤسسة (المقاول) أما الثانية لقسم المحاسبة.

5- المرحلة الأخيرة التأكد من تنفيذ الأشغال والدفع للمقاول الذي قبل أن يتم التسديد له يقدم ملف خاص يضم:

مخطط العمل: DGD :DECOMPTE GENERAL DEFINITIF [1]

يتم من خلالها تحديد الفارق بين ما هو مقرر وما تم تنفيذه فعلا من طرف المؤسسة المناولة، وكما يتم فيها أيضا تحديد الدقيق لسعر والكمية المستعملة على أرض الواقع ولتلحقه فيما بعد

[1]- تم إعداده بناءا على معلومات محصلة من المؤسسة.

COPEO، فإذا ما ثبت وجود أية زيادة فهنا لا بد من أن تتم الموافقة أو الرفض من طرف لجنة بالملف الخاص بالمقاول ويسمى بـ: AVENANT.

ATTACHEMENT: وهو عبارة عن فاتورة يتم فيها تحديد الكميات بدون أسعار المحدد لها.

AVIS DE FIN DE TRAVAUX: وهي عبارة عن استمارة فيها معلومات عن المقاول و الإمكانيات التي استعمالها ومدة انتهاء الأشغال.

MODELE FICHE DE DELAI D'EXECUTION: دفع هذه الإستمارة لمراقبة أية تأخير في الاستلام بحيث يتم من خلالها إبراز فترة انتهاء الأشغال.

LETTRE DE SOUMISSION COMMERCIALE: تظهر معلومات عن المقاول والمبلغ الذي حدده لدخول في المناقصة.

استمارة تبين نوعية الوسائل المستخدمة والكمية، بحيث يتم الحصول عليها من البائع الذي قام المقاول من شراء منه.

المبحث الثاني: دراسة و تحليل الميزانية المالية

1- دراسة الميزانية المالية

رقم الحساب	البيان	2015	2016	2017
	الأصول الثابتة	12 463 598 855,14	14 358 358 833,00	15 466 239 885,86
20	تثبيتات معنوية	-	-	-
21	تثبيتات عينية	-	-	-
211	أراضي	10 034 098,58	10 034 098 ,58	10 034 098 ,58
213	مباني	248 052 780,80	374 936 542,50	386 914 865,75

218-215	تثبيتات عينية أخرى	-	-	-
	تثبيتات مالية	-	-	-
27	القروض و الأصول المالية الأخرى	-	-	-
13	الضرائب المؤجلة على الأصول	-	-	-
	الأصول المتداولة	3 470 073 369 ,58	3 610 858 860,81	3 628 855 640,43
	قيم الاستغلال	345 000,00	1 214 450,99	1 140 450,99
	مخزونات و منتجات قيد الصنع	345 000,00	1 214 450,99	1 140 450,99
	قيم غير جاهزة	3 062 423 779 ,42	3 430 004 996 ,74	3 432 564 068 ,83
41	زبائن	2 953 224 024,66	3 341 759 424,48	3 386 753 853,06
42	مدينون آخرون	10 830 137,28	22 146 255,14	13 543 125,37
44	ضرائب	98 369 617,48	66 099 317,12	32 267 090,40
	قيم جاهزة	407 305 590,16	179 639 413,08	195 151 120,61
54-51	أموال الخزينة	407 305 590,16	179 639 413,08	195 151 120,61
	المجموع	15 933 672 224,72	17 969 217 693,81	19 095 095 528,29

أ- عرض الميزانية المفصلة

جدول رقم (1): الميزانية المفصلة الخاصة بجانب الأصول للسنوات 2015 – 2017[1]

المصدر: الميزانية المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

رقم الحساب	البيان	2015	2016	2017
	الأموال الخاصة	675 584 553,71	127 717 475,97	690 579 081,49
	رؤوس الأموال الخاصة	-	-	-
101	رأس المال الصادر	-	-	-

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق داخلية للمؤسسة.

106	العلاوات و الاحتياطات	-	-	-
105	فارق إعادة التقييم	609 178 902,10	609 178 902,10	609 178 902,10
12	النتيجة الصافية	0,00	-871 342 695,75	-1 299 757 983,59
11	**رؤوس الأموال الخاصة ترحيل من جديد**	66 405 651,61	134 446 317,68	0,00
	ديون طويلة الأجل	2 843 325 449,44	3 294 235 061,96	3 363 198 269,08
16	القروض و الديون المالية	71 448 335,20	81 608 756,36	87 885 576,56
15	**المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا**	2 771 877 114,24	3 212 626 305,60	3 275 312 692,52
	ديون قصيرة الأجل	4 799 404 734,38	4 314 542 520,25	1 247 789 323,56
40	موردون و حسابات ملحقة	1 835 879843,46	1 463 056 142,42	1 196 785 654,52
44	ضرائب	23 853 978,62	47 450 984,22	51 003 669,04
45	ديون أخرى	2 939 670 912,30	2 804 035 393,61	0,00
41	خزينة الخصوم	0,00	0,00	0,00
	المجموع	15 933 672 224,72	17 969 217 693,81	19 095 095 526,29

جدول رقم (2): الميزانية المالية المخططة الخاصة بجانب الخصوم لسنوات 2015- 2017[1]

المصدر: الميزانية المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

ب- إعداد الميزانية المختصرة

جدول رقم (3): الميزانية المختصرة لجانب الأصول

السنوات / الأصول	2015	2016	2017
الأصول الثابتة	12 463 598 855,14	14 358 358 833,00	15 466 239 885,86
قيم الاستغلال	345 000,00	1 214 450,99	1 140 450,99
قيم غير جاهزة	3 062 423 779 ,42	3 430 004 996 ,74	3 432 564 068 ,83

[1]- مرجع سابق.

قيم جاهزة	407 305 590,16	179 639 413,08	195 151 120,61
مجموع الأصول	15 933 672 224,72	17 969 217 693,81	19 095 095 528,29

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الميزانية المالية للمؤسسة.

تحليل الجدول: [1]

الأصول الثابتة : من خلال الجدول يلاحظ أن الأصول الثابتة قد سجلت تراجعا حيث كانت 12 463 598 855,14 سنة 2015 لتصبح 14 358 358 833 سنة 2016 و ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى الاهتلاك الكلي و الجزئي لبعض الأصول.

بينما ارتفعت في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 وهذا نتيجة رشادة المؤسسة في اهتلاك الأصول.

قيم الاستغلال: من الملاحظ أن قيم الاستغلال قد ارتفعت بمقدار 869 450,99 من سنة 2015 إلى سنة 2016.

قيم غير جاهزة: يلاحظ أن قيمة القيم غير الجاهزة مرتفعة و تشهد المزيد من الارتفاع في كل من سنة 2015 و سنة 2016، كما شهدت سنة 2017 ارتفاعا طفيفا مقارنة بسنة 2016 و ذلك راجع لطول فترات التحصيل الممنوحة للزبائن من قبل المؤسسة.

قيم جاهزة: سجلت القيم ارتفاعا من سنة 2015 إلى سنة 2017 بمقدار 18687789938,13.

جدول رقم (4): الميزانية المختصرة لجانب الخصوم الخاصة بسنوات 2015-2017

السنوات / الخصوم	2015	2016	2017
الأموال الخاصة	675 584 553,71	127 717 475,97	690 579 081,49
ديون طويلة الأجل	2 843 325 449,44	3 294 235 061,96	3 363 198 269,08
ديون قصيرة الأجل	4 799 404 734,38	4 314 542 520,25	1 247 789 323,56
مجموع الخصوم	15 933 672 224,72	17 969 217 693,81	19 095 095 526,29

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الميزانية المالية للمؤسسة.

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على جدول الميزانية.

نلاحظ من الجدول أن : [1]

الأموال الخاصة: تنخفض قيم الأموال الخاصة و ترتفع من سنة 2015 إلى سنة 2017 و هذا ما يظهر أن المؤسسة أنها لا تتمتع بالاستقلالية المالية.

الديون طويلة الأجل: نلاحظ ارتفاع الديون طويلة الأجل و هذا ما يعني أن المؤسسة لا تعتمد على الديون طويلة الأجل في تمويل أصولها الثابتة لوجود رأس مال خاص مرتفع.

الديون قصيرة الأجل: نلاحظ انخفاض الديون قصيرة الأجل و هذا ما يظهر أن المؤسسة لا تعتمد على الديون قصيرة الأجل لتمويل أصولها المتداولة.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة التطبيقية المتعلقة بمؤسسة سونلغاز على الوثائق المحاسبية المتجسدة في الميزانية و جدول حسابات النتائج و الإلمام بمعظم المؤشرات و النسب المالية المعبرة عن الوضعية المالية للمؤسسة، و منه تم التوصل إلى أن هناك بعض النقائص التي لها تأثير على السير الحسن لنشاط المؤسسة يمكن حصرها في:

- ارتفاع القيم غير الجاهزة بالنسبة لمجموع الأصول.
- اهتلاك المؤسسة لأصولها بصفة كلية ما يؤدي بتراجع الأصول الثابتة.

نقاط القوة:

- اعتمادها على أموالها الخاصة في تمويل أصولها.

[1]- مرجع سبق ذكره.

كلمة شكر

كم جميلة هي الدنيا وكم يزينها النجاح جمالا، وكم سيكون شكرنا لخالقنا وموفقنا على هذا العمل نفعنا الله به ونفع غيرنا، وكم هو تقديرنا و عرفاننا بالجميل للأستاذ والدكتور المحترم: " زاهي محمد أمين " حفظه الله ورعاه لقبوله الإشراف على هذا العمل، الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات في انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الخالص الى جميع موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية على مساعدتهم لنا.

مع تشكراتنا الى جميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إعداد هاته المذكرة ولو بكلمة.

دعاء

يا رب ... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت

ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب... علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الإنتقام هو أول مظاهر العنف.

يا رب ... إذا جردتني من المال أترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل.

وإذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان.

يا رب ... إذا أسأت الى الناس أعطني شجاعة الاعتذار.

وإذا أسال لي الناس أعطني شجاعة العفو.

يا رب ... إذا نسيتك لا تنساني

إهداء

"إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين"

أهدي ثمرة نجاحي إلى من قال فيهما عز وجل: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى أغلى ما في الوجود، إلى التي ضلت دعواتها ترافقني طيلة حياتي، إلى الغالية "أمي" أطال الله في عمرها و أرضاها عني.

إلى الذي تحمل مشقة و عناء الحياة لأجلنا، إلى سندي في الحياة إلى "أبي الغالي" فلن أنسى فضله أطال الله في عمره.

إلى الشموع التي أنارت حياتي أختاي

"هاجر"و"فريال" إلى عصفوري "ادم" حفظه الله لي

إلى توأم روحي و شريك حياتي زوجي "أحمد"

الى صديقاتي الأعزاء : مريم،أمينة،لامية،أحلام

إلى أخواتي الغاليات: فاطمة الزهراء،لامية،حنان

الى جميع عائلتي و عائلة زوجي ...

إلى الأستاذ المشرف: " زاهي محمد أمين "

وفي الأخير أهدي هذا العمل المتواضع عرفانا ومحبة

حمادو مريم

إهداء

إلى من قال فيهما الله تعالى:

بسم اللـــه الرحمـــــــن الرحـــيـــــــم

(و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا...)

صدق الله العظيم

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب و الحنان و التفاني ..
إلى بسمة الحياة و سر الوجود، إلى من دعائها سر نجاحي
و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الناس "أمي الحبيبة".
إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار.. إلى من علمني العطاء
بدون انتظار ..إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من
الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول
انتظار و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد
و إلى الأبد "والدي العزيز".

إلى أخواتي الغاليات: حفظهم الله لي.

إلى إخوتي: الأعزاء حماهم الله.

إلى صديقاتي الحبيبات.

إلى جميع عائلتي.

إلى الأستاذ المشرف: " زاهي محمد أمين "

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

زعيتري نسرين

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم كبير	15
02	التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم متوسط	16
03	التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم صغير	17
04	أقسام مصادر التمويل طويلة الأجل	43
05	العوامل المؤثرة على BFR	97
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	113
07	الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة	121

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الميزانية المفصلة الخاصة بجانب الأصول للسنوات 2015 – 2017	126
02	الميزانية المالية المخططة الخاصة بجانب الخصوم لسنوات 2015– 2017	127
03	الميزانية المختصرة لجانب الأصول	128
04	الميزانية المختصرة لجانب الخصوم الخاصة بسنوات 2015–2017	129

مقدمة عامة :

إن الهدف من وجود المؤسسة الاقتصادية يتمحور في كونها جهاز وظيفي في الاقتصاد الوطني يصبو إلى تحقيق النمو و الربح و لتجسيد ذلك لابد من وجود هيكل تنظيمي يضمن التركيب المناسب بين المصالح و الوظائف داخل المؤسسة بصفة مستمرة و كذا من الضروري تبني نمط استراتيجي يتميز بالفعالية و الكفاءة وفي هذا المجال يأتي دور الإدارة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وهي في غاية الأهمية كونها تمثل المحرك الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الفضل في مواجهة المنافسة والتصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي وهذا من خلال دورها الأساسي الذي يتمثل في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على استهلاكها بالطريقة الأفضل وكذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها وهذا كله لا يتحقق إلا بوجود إدارة مالية محكمة تنسجم مع التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسة وهذا يتوقف على قياس الأداء المالي وهي العملية التي تقوم بمقارنة النتائج مع الأهداف المرسومة وكذا إجراء التحاليل اللازمة على عملياتها المالية بإنتاج أدوات تحليلية مناسبة ولهذا يعد التحليل المالي ضروري لإعداد خطط مالية سليمة وهذا لأنه يمنح صورة حقيقية عن الوضع المالي للمؤسسة كما يسمح لها بتفادي المخاطر المحتملة الوقوع وبهذا اظهر التحليل المالي أهميته بالنسبة للمراحل الإدارية وعلى وجه الخصوص التخطيط و الرقابة.

وفي ظل كل هذه الحقائق واستنادا إلى ما سبق عرضه يمكن صياغة الإشكالية التالية :

– ما هو اثر الإدارة المالية على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

وفي سياق الإجابة على الإشكالية سنحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة :

– ما هو دور الإدارة المالية في المؤسسة؟

– فيما تظهر أهمية التحليل المالي؟

– ما معنى تحليل القوائم المالية بالنسبة لمؤسسة سونلغاز؟

بناء على الأسئلة المطروحة يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

– تعمل الإدارة المالية على تسيير الموارد المالية وتشخيص الحالة المالية في المؤسسة باستخدام التحليل المالي.

التحليل المالي هو أداة تشخيصية للوضع المالي للمؤسسة ليدعم بذلك عملية اتخاذ القرارات.

– تستخدم الإدارة المالية مؤشرات ونسب لتحليل القوائم المالية لتحديد درجة الأداء المالي للمؤسسة.

أهداف الدراسة :

- إبراز الدور المهم الذي تلعبه الإدارة المالية.
- إظهار أهمية التحليل المالي بالنسبة للمؤسسة.
- محاولة التعرف على كيفية استخدام التحليل المالي وعملية اتخاذ القرار.
- إبراز فاعلية المؤشرات المالية في مجال تقييم الأداء المالي.

أهمية الدراسة :

تحمل هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف أنواع المؤسسات وذلك من خلال إظهار الصورة الحقيقية للدور الذي تلعبه الإدارة المالية وأهميتها في المؤسسة مع إبراز كيفية استعمال التحليل المالي في رشادة تسيير المؤسسة الاقتصادية و محاولة الوصول بالمؤسسة الاقتصادية إلى الحالة المثلى في اتخاذ القرارات وتطبيقها.

مبررات الدراسة :

- تحظى الإدارة المالية باهتمام كبير ضمن مواضيع التسيير المالي و المحاسبي.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع و القدرة على الوصول إلى المعلومات من خلال المراجع المتوفرة.
- محاولة إسقاط الدراسة النظرية في حالة مؤسسة اقتصادية هي مؤسسة سونلغاز المدية.

منهج الدراسة :

من اجل اختبار صحة الفرضيات قمنا في هذه الدراسة باستعمال المنهج الوصفي في الفصل الأول و الثاني وذلك لعرض مفاهيم عامة حول الإدارة المالية و السياسات المالية و التحليل المالي أما في الفصل الثالث و الخاص بالجانب التطبيقي تمت المحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة سونلغاز.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى 1995 حيث تناولت الدراسة: "الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وبانجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة".

الدراسة الثانية: جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999. احتوت الدراسة على: "– تنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من تخطيطها والحصول عليها والاستخدام الأمثل لها، وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها، كما أنه نشاط له نفس الأهمية للمنشأة سواء في حالة توسع أو انكماش أو ثبات، تبنى فوق جميع الحالات، وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة".

الدراسة الثالثة: همال سمية، سديرة حرية، دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس 2006/2005، جامعة الجزائر.
و تضمنت:" – تقليل حدة التشريعات والقواعد المنظمة للمؤسسات المالية والتوجه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات والأنشطة المتنوعة".

الدراسة الرابعة: عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى 2002، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر الإسكندرية.
تلخص في:" العلاقة بين الاقتصاد التجميعي (الكلي) والإدارة المالية:

يهتم الاقتصاد التجميعي بالبيئة التي تمارس فيها وظائف التمويل، لذلك تفيد النظريات الاقتصادية في تفهم المتغيرات ذات العلاقة بهذه البيئة، فهو يهتم بالنظام المصرفي ككل، والوسائط الماليين، وكذلك السياسات المالية الحكومية، ومتابعة النشاط الاقتصادي داخل المجتمع، وكيفية السيطرة عليه، لكن هذه النظريات لا تعترف بالحدود الجغرافية لذلك فهي تتطرق إلى المنظمات والمؤسسات المالية للدولة حيث تتدفق الأموال فيما بينها.

وطالما أن المشروع جزء من هذه البيئة، فمن الضروري أن يلم المدير المالي بالإطار التنظيمي لهذه المنظمات، والآثار المترتبة على السياسة الاقتصادية، وأثرها على بيئة القرار، أي أنه يمكن القول أن بأن المدير المالي لا يستطيع القيام بوظائفه بطريقة مرضية إذا لم يكن متفهما لهذه العلاقات، وعليه أيضا تتبع أثر التغير في السياسة المالية على مقدرة الشركة في الحصول على الأموال، وتحقيق الأرباح وكذلك الإلمام بمختلف المنظمات المالية، وشروطها ونظام العمل بها، وتقدير مصادر الأموال المحتملة والمناسبة للشركة".

محتوى الدراسة :

قسمت هذه الدراسة إلى فصلين نظريين و الثالث تطبيقي.

ظهر الفصل الأول تحت عنوان مفاهيم عامة حول الإدارة المالية خصص المبحث الأول فيه الإدارة المالية و المبحث الثاني خصص للوظيفة المالية وفي المبحث الثالث تمت دراسة وظائف الإدارة المالية الأخرى.

عالج الفصل الثاني مهام الإدارة المالية و قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول كان لعرض السياسات المالية المنتهجة من قبل المؤسسات ثم تم التطرق في المبحث الثاني إلى ماهية الأداء المالي و في المبحث الأخير خصص لمفهوم التحليل المالي و تقييم الأداء المالي و ذكر نسب ومؤشرات التوازن المالي.

أما الفصل الأخير قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة موضوع الدراسة أما المبحث الثاني فكان لتحليل ميزانية المؤسسة.

مقدمة الفصل:

كتكملة للعرض النظري الذي تم من خلاله التعرف أهم المفاهيم المتعلقة بكل من السياسة المالية للمؤسسة والمؤسسة الاقتصادية، جاء هذا الفصل كإسقاط لذلك من خلال دراسة تطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بولاية المدية لما تشهده هذه الأخيرة من تطورات منذ تأسيسها إلى اليوم ولعراقتها وللمكانة الهامة التي تحتلها في الاقتصاد الوطني، بهدف معرفة مدى تأثير السياسة المالية للمؤسسة وتطورها نحو نمو متوازن.

وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (المدية).

المبحث الثاني: الإدارة المالية لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثالث: دراسة و تحليل الميزانية المالية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أبرز وأهم المؤسسات على المستوى الوطني في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، وعليه سيتناول هذا المبحث ما يلي:

المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: تطور أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سيتم في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز نشأتها وتطورها، مع إبراز مفهومها.

الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط عدة تغييرات أثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، وقد مرت بعدة مراحل يمكن إيجازها في مايلي: [1]

1- **المرحلة الأولى (1947- 1969):** تم إنشاء مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر EGA خلال سنة 1947، وهي أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إطارات فرنسية في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الاستراتيجية للمستعمر، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية وبعد الإستقلال إلى غاية سنة 1969.

2- **المرحلة الثانية (1969-1983):** تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وفق التعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في أوت 1969، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بدلا من مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وواجهت المؤسسة في هذه الفترة مهام صعبة كإنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها عبر

[1]- http://www.sonelgaz.dz/ لوحظ يوم 10جويلية 2018، الساعة السادسة مساءا.

الشبكات، ثم توزيعها عبر التراب الوطني لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت، مصانع، مؤسسات...الخ)، بالإضافة إلى سحب المستعمر الفرنسي لإطاراته من المؤسسة، مما ترك ثغرة كبيرة في هذه المؤسسة بسبب عدم كفاءة اليد العاملة الجزائرية ونقصها أصلا في مجال الصناعة وهذا ما أدى إلى إرسال بعثات من الإطارات والموظفين إلى الخارج قصد تأطير مؤسساتها، وكسب المهارات اللازمة لتسيير مثل هذه الأخيرة.

3- **المرحلة الثالثة (1983- 1991):** خلال هذه المرحلة شهدت المؤسسة مرحلة تغير جذري وهام حيث أن المؤسسة انقسمت إلى عدة فروع أهمها:[1]

KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.

KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمؤسسات الكهربائية.

KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي.

AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

وهذه المرحلة بالذات عرفت المؤسسة تطورا في مجال التكوين، حيث أصدرت قرار بإنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية احتياجاتها من اليد العاملة المتخصصة في مجال الكهرباء والغاز خاصة.

4- **المرحلة الرابعة (1991- 1995):** تميزت هذه المرحلة بطابع قانوني جديد للمؤسسة، حيث تغير طابعها القانوني، فأصبحت مؤسسة عمومية ذات الطابع القانوني والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91- 475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، لكن في هذه الفترة لم يطبق فعليا النظام الجديد بل أجل إلى غاية سنة 1995 حيث تم التطبيق الفعلي للقانون الجديد، إلا أنه إبان هذه المرحلة تم وضع أول إتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي العمال كمرحلة إبتدائية والتي تحدد علاقات العمل بين الطرفين من واجبات وحقوق.

[1] - مرجع سبق ذكره.

5- **المرحلة الخامسة(1995- 2002)**: تحول المؤسسة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC سنة 1995 المرسوم التنفيذي رقم 95-208 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يؤكد طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي، وألحق تسيير هذه المؤسسة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة، الميزة التي أدرجت على هذه المؤسسة في هذه الفترة هي استقلاليتها المالية أي استقلالية المؤسسة في تسييرها، كما حددت لها مجالات التعامل مع الوصاية.

و وضع أيضا في نفس الفترة لهذه المؤسسة المهام الرئيسية لها، وهي:

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.
- نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام شروط النوعية والأمن، وأقل تكلفة للطاقة في إطار مهامها للخدمة العمومية.

6- **المرحلة السادسة (2002- 2006)**: في هذه المرحلة أصبحت المؤسسة مؤسسة ذات أسهم SPA، بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني سنة 2002 حيث يقدر رأس مالها بـ: 1.500.000.000.00 دج مقسم إلى 150 ألف سهم، ويقدر كل سهم بـ: 1.000.000.00دج، وكل الأسهم ملك للدولة، أي أن رأس مالها غير معروض للبيع، لا على المستوى المحلي ولا التسيير المالي والقراراتي، وبالتالي أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة، كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلالية مالية، ومن أهم هذه المديريات: [1]

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE.
- المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء GRTE.
- المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز GRTG.
- المديرية العامة للتوزيع غرب وهران SDO.
- المديرية العامة وسط البليدة SDC.
- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA.
- المديرية العامة للتوزيع شرق قسنطينة SDE.

[1]- من إعداد الطالبتين استنادا على الموقع الالكتروني للمؤسسة.

في أفريل 2017 أصبح التقسيم الجديد لمديريات التوزيع كما يلي:

- المديرية العامة للتوزيع وسط البليدة SDC. (ضمت لها الشرق والغرب)
- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA.

مما سبق يمكن القول أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مرت عبر عدة مراحل سمحت لها بالتطور واحتلال الصدارة في مجال الطاقة الكهربائية والغازية.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (المدية)

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط منها ولاية المدية.

يمكن تعريف الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم ونذكر من بينها ما يلي:[1]

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.
- ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.
- ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.
- تسويق الكهرباء والغاز.

إن مديرية التوزيع بالمدية تضم ستة وكالات تجارية منها (المدية1، 2، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط) [2]

- عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء: 552 174.
- عدد الزبائن الموصولون بالغاز: 464 80.
- التغطية بالكهرباء: 799 9 كم .
- التغطية بالغاز: 630 6 كم.

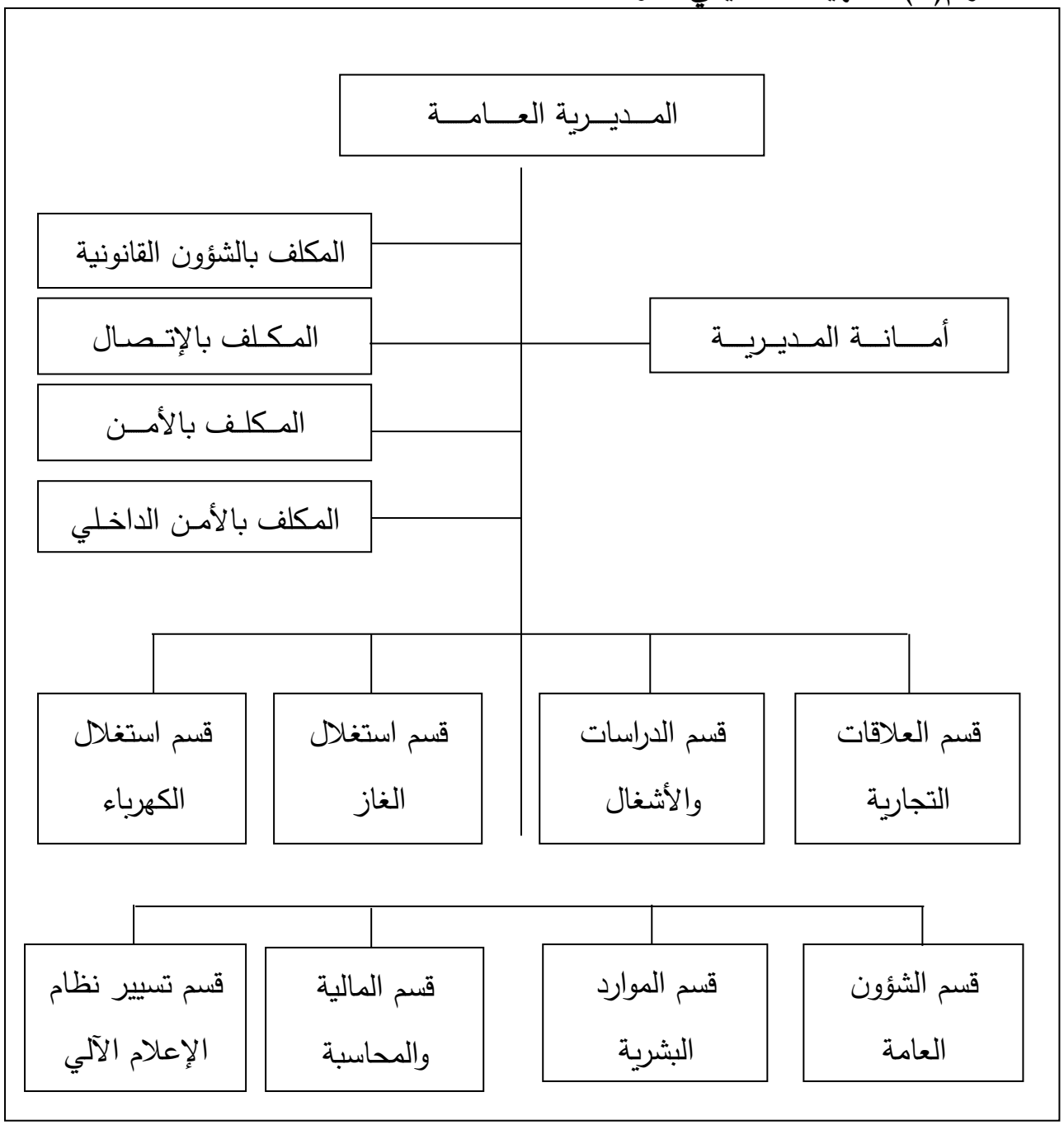
[1]- http://www.sonelgaz.dz/ لوحظ يوم 02 أوت 2018 على الساعة العاشرة صباحا.

[2]- تم إعداده إستنادا على وثائق محصلة من المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – المدية–

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم(6) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة: [1]



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على وثائق المؤسسة

[1]- تم إعداده بناءا على معلومات محصلة من المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: الوظائف:[1]

يمكن شرح مهام كل قسم وإدارة كما يلي:

مدير التوزيع:

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

وللمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:

- توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية المدية.
- يشارك في مختلف العقود.
- يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن .
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

المكلفة بالشؤون القانونية: وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:

- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.
- متابعة قرارات المحكمة.
- ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
- تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
- تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

[1]- مرجع سابق.

المكلفة بالاتصالات:

وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية.
- المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

المكلف بالأمن:

يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين:

مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل منها نشاطات متعلقة بـ:

- التخطيط.
- التوظيف.
- دفع الأجور.
- حساب مبالغ التقاعد.
- الترقية.
- المسار المهني.

شبه أشغال العامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.

قسم المحاسبة والمالية:[1]

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.
- مصلحة المالية.
- مصلحة الاستغلال.

قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في:

- إنشاء بنك المعلومات.
- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالمصلحة الجارية بالمدية. ينقسم إلى مصلحتين:

أ- مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم وتتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها.
- وضع فاتورة الدفع.

[1]- وثائق داخلية لمؤسسة سونلغاز.

ب- مصلحة الزبائن:

- تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد.
- تهتم بوضع فواتير التغطية.

قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية بالمدية.

قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

وهو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربعة مصالح وهي:

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء .
- مصلحة دراسة أشغال الغاز.
- شعبة الاستغلال.
- شعبة التسويق.

قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.
- مصلحة صيانة الغاز.
- مصلحة تطوير شبكة الغاز.

وله مصالح تقنية بالمدية.

المطلب الثالث: مهام قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي لها

يتكون قسم المالية والمحاسبة من عدة موظفين منهم الإطارات وغير الإطارات هي تابعة للمديرية، وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق أهداف و البرامج المسطرة مسبقا، كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في مؤسسة سونلغاز لكونها تعمل على تحديد النتائج وتقديم المعطيات للسنة القابلة بإجراء مختلف الميزانيات.[1]

الفرع الأول: مهام قسم المالية و المحاسبة

1-مصلحة الاستغلال:

مهام رئيس مصلحة الاستغلال:

- تنسيق ومتابعة الأعمال والوظائف المؤداة من طرف أعوان المصلحة.
- إنشاء جدول الأجور في آخر السنة.
- المساهمة في الأعمال المحاسبية في نهاية السنة.

مهام المكلف بالدراسات:

- القيام بالعمليات الحسابية الخاصة بالاهتلاكات في آخر السنة.
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالإشعارات التبادل الداخلي.
- إنشاء التصريحات الشهرية للضرائب.
- متابعة وتقريب الحسابات الخاصة بالضرائب.
- تحديد رقم الأعمال للمديرية.
- تحديد رقم الأعمال السنوي الخاضع للضريبة ومتابعة عمليات الجرد.

[1]- من إعداد الطالبتين استنادا على وثائق المؤسسة.

مهام المحاسب 01:

- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالصندوق.
- مراقبة ومعالجة الملف المحاسبي الخاص الشهرية للشركة.
- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالأشغال.
- متابعة على سجل كل الطلبات الخاصة بالشيكات.
- تقريب كل الحسابات التي يشرف عليها.

مهام المحاسب 02:

- معالجة وتصنيف والقيام بالعمليات الحسابية للفواتير.
- مراقبة ومتابعة أداء العمليات المحاسبية الخاصة بالوقود.
- تقريب كل الحسابات التابعة له.

مهام المحاسب 03:

- مراقبة وتصنيف الملف الخاص بالأجور.
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالايجار.
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة باشتراكات الضمان الإجتماعي، منح التقاعد....الخ.
- القيام بالعمليات التي تخص الضريبة على الدخل الإجمالي.
- تقريب كل الحسابات الخاصة به.
- متابعة الأرصدة البنكية.

2- مصلحة المالية:

مهام رئيس قسم المالية والمحاسبة:[1]

- تنسيق ومراقبة كل نشاطات المصلحة.
- إمضاء ومراقبة كل شيء متعلق بالمصلحة.
- متابعة الأرصدة البنكية.

[1]- أحمد بركريسة محمد، رئيس مصلحة المحاسبة، مقابلة يوم 25 جوان 2018 .

مهام المكلف بالدراسات:

- تقريب حسابات المداخيل والمدفوعات الحسابات الجارية البنكية للمديرية.
- متابعة حركة رؤوس الأموال.
- تأمين ومتابعة الردود (Les Regets) البنكية والحساب الجاري البريدي.
- ترأس لجنة الصفقات في المؤسسة.
- متابعة ومراقبة الأمر بالتحويل.
- مراقبة وفحص القوائم المالية الختامية.

مهام المحاسب:

- أداء جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالمالية.
- متابعة الأمر بالتحويل.
- الربط بين البنك.
- تصنيف كل الوظائف الخاصة بمصلحة الأرشيف.

3- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

مهام رئيس مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

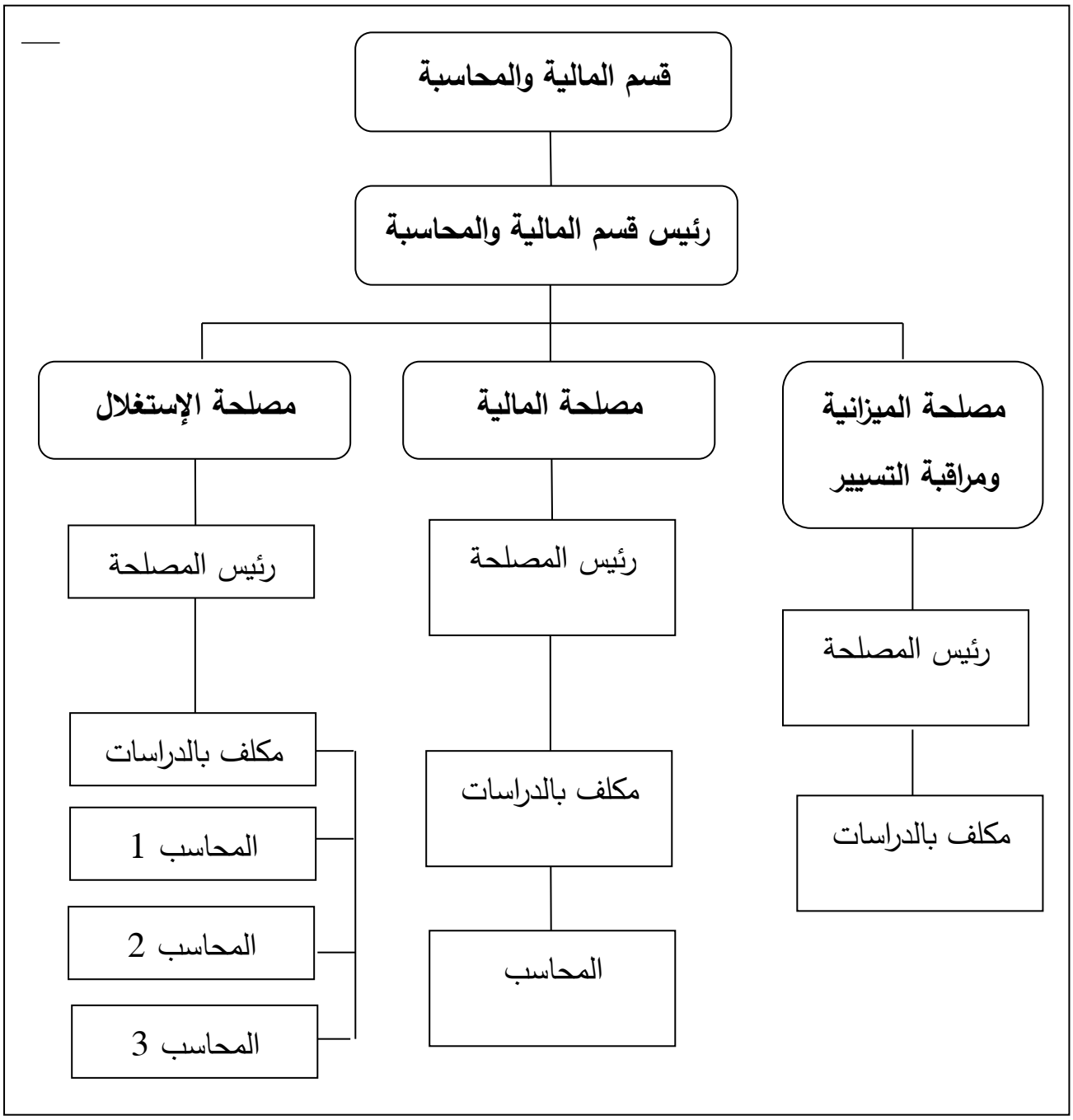
- مراقبة نشاطات المراقبة نشاطات المصلحة.
- إمضاء كل ما يخص مصلحته.
- مراقبة الأقسام الأخرى لضمان السير الحسن للشركة.

مهام المكلف بالدراسات لمصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط للمديرية.
- متابعة المدفوعات وإنهاء القروض.
- تحديد الميزانية السنوية للمديرية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة:[1]

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة



[1]- من إعداد الطالبتين استنادا على المقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة.

المبحث الثاني: الإدارة المالية لمؤسسة سونلغاز المدية

إن المؤسسة لا يمكنها تحقيق جميع أهدافها المسطرة ، دون وجود الإدارة المالية لأنها العنصر المهم الذي يشغل جميع وظائفها، لأن جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة تستمد منها جميع احتياجاتها وللإدارة.

المطلب الأول: دور الإدارة المالية في المؤسسة.

تتمتع الإدارة المالية بأهم الأدوار داخل المؤسسة وهي تتمثل في:

- مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي.
- دفع النفقات والمصاريف وتلقي المستحقات والحقوق عند جميع الأنشطة.
- مساعدة المسيرين في الإدارة العليا على وضع الخطط وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط.

وعند دراستنا لمديرية التوزيع لولاية المدية التي هي من بين خمسة عشر مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مكلفة وفي حدود صلاحياتها بمهام توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.

المطلب الثاني: كيفية القيام بالتمويل في مؤسسة سونلغاز[1]

تتم جل عمليات التمويل بإصدار مناقصات تقنية للتأهيل التقني المسبق لمكاتب الدراسات، لمؤسسات الإنجاز والحرفيين، هذه العملية تتم سنويا من طرف مديريات التوزيع التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ويتم نشرها في المجلة الدورية للمناقصات في مجال الطاقة والمناجم.

تقييم المرشحين من طرف لجنة تقييم المناقصات مع تصنيف المرشحين إلى أربع فئات:

الفئـــة أ: المؤسسـات التـي تملـك قـدرات بشـرية ومادیـة وماليـة لإنجـاز أشـغال تصـل قيمتهـا إلـى 8.000.000 دج.

الفئـــة ب: المؤسسـات التـي تملـك قـدرات بشـرية ومادیـة وماليـة لإنجـاز أشـغال تصـل قيمتهـا إلـى 15.000.000 دج.

الفئـــة ج: المؤسسـات التـي تملـك قـدرات بشـرية ومادیـة وماليـة لإنجـاز أشـغال تصـل قيمتهـا إلـى 35.000.000 دج.

الفئـــة د: المؤسسـات التـي تملـك قـدرات بشـرية ومادیـة ولإنجـاز أشـغال تصـل قيمتهـا إلـى أكثـر مـن 35.000.000 دج.

تصنيف المؤسسات يكون وفق ما يلي:[2]

نتائج تقييم العروض المقدمة من طرف المرشحين.

- المراجع المهنية (الأشغال المنجزة).
- يتم إعادة تجديد قائمة المؤسسات بشكل منتظم (مرة في السنة على الأقل) وهذا بناءا على تطور المؤسسات.
- يمكن لمؤسسة أن تؤهل لإنجاز مشاريع الكهرباء أو الغاز في عدة مديريات التوزيع إذا كانت قدراتها البشرية والمادية تسمح بذلك.
- يتم إعادة تجديد قائمة المؤسسات المؤهلة على الأقل مرة كل **ستة أشهر** عن طريق إقصاء المؤسسات الغير مؤهلة واستحداث مؤسسات جديدة مؤهلة.

تستخدم المناقصة كوسيلة لإيجاد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (تسمى المؤسسات المتعاقدة أو المؤسسة التي تتصف بالتأهيل) التي تقوم بإنجاز الأنشطة بأقل تكاليف وبجودة عالية بحيث تتم

[1]- مرجع سبق ذكره.
[2]- من إعداد الطالبتين استنادا على الموقع الالكتروني للمؤسسة.

المناقصة على مستوى المديرية عندما يتعلق الأمر بالإيصالات التي تتعدى 25 متر في ما يخص الكهرباء والغاز، أما أقل من 25 متر فتتم عبر الوكالات التابعة لها.

تكون سيرورة المناقصة في المديرية على النحو التالي:

1- **في العلاقات التجارية:** يتم فيها تلقى الطلب من الزبون، ثم العمل على تنسيق هذا الأمر مع قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال.

2- **مهمة التقنيين (قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال):** بعد أن يتم تلقي طلب الزبون، يأتي بعدها دور التقنيين بالتعاون مع قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال بتنفيذ مهامهم المتمثلة في:

- القيام بالدراسة الميدانية للمكان الذي سيتم فيه تنفيذ الأشغال وبالتالي وضع مخطط لذلك المكان.
- التقييم المالي، الكمي والنوعي لمختلف الوسائل التي لا بد أن تتوفر عند تنفيذ الأشغال في ذلك المكان، وهذا من خلال الاستعانة بالمخطط الذي تم التوصل إليه وهذا التقييم قد يتمثل في: عدد الأعمدة الكهربائية اللازمة في هذه الحالة، المراكز التي لابد من بنائها لزيادة الطاقة، عدد الشبكات الغاز....الخ. وبالتالي إعداد فاتورة تقديرية للوازم بالكميات والمبالغ المقدرة.

3- إرسال فاتورة التقديرية إلى قسم العلاقات التجارية من أجل إعداد فاتورة أخرى يتم فيها تحديد المساهمة النسبية لكل من: المؤسسة الآمرة والزبون في المبلغ النهائي، إذ لابد على الزبون تسديد الفاتورة حالا حسب المساهمة الخاصة به، بحيث نجد:

أ- تقديم خدمة للزبون لأول مرة بغض النظر عن نوعيته (طبيعي- معنوي) فالمساهمة تكون: 10% لسونلغاز و90% للزبون (شبكة للضغط المتوسط)

و35% لسونلغاز و 65% للزبون (شبكة للضغط المنخفض).

ب- عندما تكون الخدمة خاصة بالتحويلات أو التقوية فإن المساهمة تكون 100% للزبون بالإضافة أنه يقوم بدفع جميع الرسوم.

4- يتم تكوين ملف للزبون تقوم بالإعلان ثم إعداد ظرف المناقصة وتحديد المؤسسة المقاولة، وتقديم أمر بالخدمة وتحديد نوعية العقد المناسبة يتم استخراج نسخة لتوضع ضمن ملف الخاص بالمشروع، ونسختين أصليتين تسلم إحداها للمؤسسة (المقاول) أما الثانية لقسم المحاسبة.

5- المرحلة الأخيرة التأكد من تنفيذ الأشغال والدفع للمقاول الذي قبل أن يتم التسديد له يقدم ملف خاص يضم:

مخطط العمل: DGD :DECOMPTE GENERAL DEFINITIF [1]

يتم من خلالها تحديد الفارق بين ما هو مقرر وما تم تنفيذه فعلا من طرف المؤسسة المناولة، وكما يتم فيها أيضا تحديد الدقيق لسعر والكمية المستعملة على أرض الواقع ولتلحقه فيما بعد COPEO، فإذا ما ثبت وجود أية زيادة فهنا لا بد من أن تتم الموافقة أو الرفض من طرف لجنة بالملف الخاص بالمقاول ويسمى بـ: AVENANT.

ATTACHEMENT: وهو عبارة عن فاتورة يتم فيها تحديد الكميات بدون أسعار المحدد لها.

AVIS DE FIN DE TRAVAUX: وهي عبارة عن استمارة فيها معلومات عن المقاول و الإمكانيات التي استعمالها ومدة انتهاء الأشغال.

MODELE FICHE DE DELAI D'EXECUTION: دفع هذه الإستمارة لمراقبة أية تأخير في الاستلام بحيث يتم من خلالها إبراز فترة انتهاء الأشغال.

LETTRE DE SOUMISSION COMMERCIALE: تظهر معلومات عن المقاول والمبلغ الذي حدده لدخول في المناقصة.

استمارة تبين نوعية الوسائل المستخدمة والكمية، بحيث يتم الحصول عليها من البائع الذي قام المقاول من شراء منه.

[1]- تم إعداده بناءا على معلومات محصلة من المؤسسة.

المبحث الثاني: دراسة و تحليل الميزانية المالية

1- دراسة الميزانية المالية

أ- عرض الميزانية المفصلة

جدول رقم (1): الميزانية المفصلة الخاصة بجانب الأصول للسنوات 2015 – 2017[1]

رقم الحساب	البيان	2015	2016	2017
	الأصول الثابتة	12 463 598 855,14	14 358 358 833,00	15 466 239 885,86
20	تثبيتات معنوية	-	-	-
21	تثبيتات عينية	-	-	-
211	أراضي	10 034 098,58	10 034 098 ,58	10 034 098 ,58
213	مباني	248 052 780,80	374 936 542,50	386 914 865,75
218-215	تثبيتات عينية أخرى	-	-	-
	تثبيتات مالية	-	-	-
27	القروض و الأصول المالية الأخرى	-	-	-
13	الضرائب المؤجلة على الأصول	-	-	-
	الأصول المتداولة	3 470 073 369 ,58	3 610 858 860,81	3 628 855 640,43
	قيم الاستغلال	345 000,00	1 214 450,99	1 140 450,99
	مخزونات و منتجات قيد الصنع	345 000,00	1 214 450,99	1 140 450,99
	قيم غير جاهزة	3 062 423 779 ,42	3 430 004 996 ,74	3 432 564 068 ,83
41	زبائن	2 953 224 024,66	3 341 759 424,48	3 386 753 853,06
42	مدينون آخرون	10 830 137,28	22 146 255,14	13 543 125,37
44	ضرائب	98 369 617,48	66 099 317,12	32 267 090,40
	قيم جاهزة	407 305 590,16	179 639 413,08	195 151 120,61
54-51	أموال الخزينة	407 305 590,16	179 639 413,08	195 151 120,61
	المجموع	15 933 672 224,72	17 969 217 693,81	19 095 095 528,29

المصدر: الميزانية المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق داخلية للمؤسسة.

جـدول رقـم (2): الميزانيـة الماليـة المخططـة الخاصـة بجانـب الخصـوم لسـنوات 2015- 2017[1]

رقـــم الحساب	البيان	2015	2016	2017
	الأموال الخاصة	675 584 553,71	127 717 475,97	690 579 081,49
	رؤوس الأموال الخاصة	-	-	-
101	رأس المال الصادر	-	-	-
106	العلاوات و الاحتياطات	-	-	-
105	فارق إعادة التقييم	609 178 902,10	609 178 902,10	609 178 902,10
12	النتيجة الصافية	0,00	-871 342 695,75	-1 299 757 983,59
11	**رؤوس الأمـوال الخاصـة ترحيل من جديد**	66 405 651,61	134 446 317,68	0,00
	ديون طويلة الأجل	2 843 325 449,44	3 294 235 061,96	3 363 198 269,08
16	القروض و الديون المالية	71 448 335,20	81 608 756,36	87 885 576,56
15	**المؤونـات و المنتوجـات المدرجـة فـي الحسـابات سلفا**	2 771 877 114,24	3 212 626 305,60	3 275 312 692,52
	ديون قصيرة الأجل	4 799 404 734,38	4 314 542 520,25	1 247 789 323,56
40	موردون و حسابات ملحقة	1 835 879843,46	1 463 056 142,42	1 196 785 654,52
44	ضرائب	23 853 978,62	47 450 984,22	51 003 669,04
45	ديون أخرى	2 939 670 912,30	2 804 035 393,61	0,00
41	خزينة الخصوم	0,00	0,00	0,00
	المجموع	15 933 672 224,72	17 969 217 693,81	19 095 095 526,29

المصدر: الميزانية المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

[1]- مرجع سابق.

ب- إعداد الميزانية المختصرة

جدول رقم (3): الميزانية المختصرة لجانب الأصول

السنوات / الأصول	2015	2016	2017
الأصول الثابتة	12 463 598 855,14	14 358 358 833,00	15 466 239 885,86
قيم الاستغلال	345 000,00	1 214 450,99	1 140 450,99
قيم غير جاهزة	3 062 423 779 ,42	3 430 004 996 ,74	3 432 564 068 ,83
قيم جاهزة	407 305 590,16	179 639 413,08	195 151 120,61
مجموع الأصول	15 933 672 224,72	17 969 217 693,81	19 095 095 528,29

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الميزانية المالية للمؤسسة.

تحليل الجدول: [1]

الأصـول الثابتـة : مـن خـلال الجـدول يلاحـظ أن الأصـول الثابتـة قـد سـجلت تراجعـا حيـث كانـت 855,14 598 463 12 سنة 2015 لتصبح 833 358 358 14 سنة 2016 و ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى الاهتلاك الكلي و الجزئي لبعض الأصول.

بينما ارتفعت في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 وهذا نتيجة رشادة المؤسسة في اهتلاك الأصول.

قيم الاستغلال: من الملاحظ أن قيم الاستغلال قد ارتفعت بمقدار 450,99 869 من سنة 2015 إلى سنة 2016.

قيم غير جاهزة: يلاحظ أن قيمة القيم غير الجاهزة مرتفعة و تشهد المزيد من الارتفاع في كل من سنة 2015 و سنة 2016، كما شهدت سنة 2017 ارتفاعا طفيفا مقارنة بسنة 2016 و ذلك راجع لطول فترات التحصيل الممنوحة للزبائن من قبل المؤسسة.

قيم جاهزة: سجلت القيم ارتفاعا من سنة 2015 إلى سنة 2017 بمقدار 18687789938,13.

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على جدول الميزانية.

جدول رقم (4): الميزانية المختصرة لجانب الخصوم الخاصة بسنوات 2015-2017

السنوات / الخصوم	2015	2016	2017
الأموال الخاصة	675 584 553,71	127 717 475,97	690 579 081,49
ديون طويلة الأجل	2 843 325 449,44	3 294 235 061,96	3 363 198 269,08
ديون قصيرة الأجل	4 799 404 734,38	4 314 542 520,25	1 247 789 323,56
مجموع الخصوم	15 933 672 224,72	17 969 217 693,81	19 095 095 526,29

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الميزانية المالية للمؤسسة.

نلاحظ من الجدول أن : [1]

الأموال الخاصة: تنخفض قيم الأموال الخاصة و ترتفع من سنة 2015 إلى سنة 2017 و هذا ما يظهر أن المؤسسة أنها لا تتمتع بالاستقلالية المالية.

الديون طويلة الأجل: نلاحظ ارتفاع الديون طويلة الأجل و هذا ما يعني أن المؤسسة لا تعتمد على الديون طويلة الأجل في تمويل أصولها الثابتة لوجود رأس مال خاص مرتفع.

الديون قصيرة الأجل: نلاحظ انخفاض الديون قصيرة الأجل و هذا ما يظهر أن المؤسسة لا تعتمد على الديون قصيرة الأجل لتمويل أصولها المتداولة.

[1]- مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة التطبيقية المتعلقة بمؤسسة سونلغاز على الوثائق المحاسبية المتجسدة في الميزانية و جدول حسابات النتائج و الإلمام بمعظم المؤشرات و النسب المالية المعبرة عن الوضعية المالية للمؤسسة، و منه تم التوصل إلى أن هناك بعض النقائص التي لها تأثير على السير الحسن لنشاط المؤسسة يمكن حصرها في:

- ارتفاع القيم غير الجاهزة بالنسبة لمجموع الأصول.
- اهتلاك المؤسسة لأصولها بصفة كلية ما يؤدي بتراجع الأصول الثابتة.

نقاط القوة:

- اعتمادها على أموالها الخاصة في تمويل أصولها.
- توفير خزينة موجبة.

قائمة المراجع:

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

- **الكتب:**

1-- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 1995.

2- أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

3- سيد الهواري، الاستثمار والتمويل الطويل الأجل، عين شمس، 1982.

4- الستار الصياح، سعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية و حالات عملية، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.

5- عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية، الجامعة المفتوحة للنشر، 1997.

6- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله لحلح، الإدارة المالية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.

7- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999.

8- محمد صالح، إبراهيم سلطان، الإدارة المالية و التمويل، دار الجامعية، 1999.

9- نظير رياض محمد، الإدارة المالية والعولمة، المكتبة العصرية مصر المنصورة، 2001.

10- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.

11- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشه، أساسيات الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.

12- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

13- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007.

14- عبد الستار الصياح، سعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية و حالات عملية، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن.

15- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات و وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2005-2006.

16- طارق مصطفى الشهاوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار، دار الجامعي الإسكندرية، 2012.

17- نهال فريد مصطفى، محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية تحليل مالي لمشروعات الأعمال، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،2008.

18- عبد الحليم كراجة، الإدارة المالية و التحليل المالي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

19- زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، 1996.

20- سيد الهواري، الإدارة المالية، منهج اتخاذ القرارات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1996.

21- الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، مدخل اتخاذ القرار، المكتب العربي الحديث للنشر، 1993.

22- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.

23- احمد توفيق و علي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1980.

24- عبد الحليم كراجة، الإدارة المالية بين النظرية و التطبيق، عمان، 1991.

25- د.كنجو عبود كنجو و د.إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، عمان، 1997.

26- د. عبد المعطي أرشيد و د. حسني خربوش، أساسيات الإدارة المالية، عمان، 1995.

27- د علي محمد ربابعة، الإدارة المالية، عمان، 1989.

28- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

29- سومر أوتاني، التخطيط المالي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.

30- د.جمال محمد عبد الله الجعدني، إدارة الأعمال "مبادئ و مفاهيم"، دار المعتز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014.

31- أحمد السيد كردى، دليل المدير المالي بمنظمات الأعمال العصرية، 2010.

32- د- طارق الحاج ،مبادئ التمويل ،دار الصفاء للنشر ،عمان ، 2002.

33- محمد الصيرفي، اقتصاديات المشروعات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.

34- مفلح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.

35- حمزة الشمخي، إبراهيم الحزراوي ، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر، الأردن 1998.

36- طـه طـارق، إدارة الأعمـال، مـنهج حـديث معاصـر ، دار الجامعـة الجديـدة، الإسـكندرية، مصـر 2007.

37- خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية، IFRS IAS 2007 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008.

38- حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي لتقييم والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنسر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000.

39- وليد باجي الحيالي، محمد عثمان المجلة ، التحليل المالي، دار حسين عمان، 1996.

40- عرباحي إسماعيل ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1998.

41- محمود عبد الحليم الخلابلية، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، مؤسسة البنك للخدمات المطبعية وتجارة الوزن الطبعة الأولى.

42- زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي ، دار وائل للنشر ، بيروت ، الطبعة الرابعة ، 1997.

43- محمد مطر، التحليل والائتمان عمان الأردن، دار وائل للنشر، 2000.

44- زاوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999.

45- عقيل حاسم عبد الله، مدخل تقييم المشروعات ، الطبعة الأولى، دار الحامد الأردن ، 1999.

49- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة.

47- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر عمان.

48- حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999.

49- نبيل عبد السلام شاكر، الأساليب الحديثة في التحليل المالي، جامعة عين شمس ، الطبعة الأولى.

50- بوعلام بوشاشي، المنبر في التحليل المالي وتحليل الاستغلال دار هومة الجزائر ، 1998.

51- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مصر مكتبة الإشعاع، 1998.

52- خالد الراوين التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي ، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، 2000.

53- علي احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارة المتقدمة ، اتخاذ القرارات الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية.

- **الرسائل الجامعية:**

54- عبد العزيز بن قيراط، غنية بركات، وفاء شمام، تمويل المشاريع الاستثمارية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

55- كيحل إيمان، دور الإدارة المالية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014-2015.

56- بوزيد سفيان، المحاسبة التحليلية كأداة مراقبة التسيير واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية ، 2009-2010.

57- حبيبة العيداني، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية ،

2009-2010.

58- رفيق قلو ، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير- تخصص مالية ومحاسبية، جامعة المدية، 2009-2010.

59- بن نية حيزية، أهمية التخطيط الماليفي تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية 2010-2011.

60- عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، مذكرة ماجستير ، دارسة مقارنة بين بعض شركات أمريكية وجزائرية 2010/2011.

- **الملتقيات و المقالات:**

61- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقة، يومي 8 و 9 مارس 2005 .

62- عبد الغني دادن، محمد الأمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8 و9 مارس.

63- عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية،مجلة الباحث،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، العدد4، 2006.

- **المواقع الالكترونية:**

64- http://www.sonelgaz.dz/

2- المراجع باللغة الأجنبية:

Livres:

65- EGENE F. Brigham et Joiel: Houst. Fundamentals of Management U.S.A Grorje Pravol…Eighth edition, 1998

66- Claude Alazard, control de gestion 04eme édition du nord, France 1998

67- Hanri mahe du bois laudelle, dictionnaire de gestion economic edition paris, France, 1998

68- Hanri Za du bois laudelle , dictionnaire de gestion economic edition paris, France, 1998

69- Patrick Piget '' Gestion financiere De L'entreprise'' Paris, Edition Economic 1988, P901

70- E.lengbois , M Mollet '' gestion Financière '' Paris, Edition Foucker 1998

71- Penri;I: ier et autre : '' la trésorerie de l'entreprise'' , tome 1, paris, 1997

خاتمة عامة:

إن العالم الاقتصادي و المالي يشهد في الوقت الحالي تغيرات و تحولات مختلفة و ذلك بإتباع العديد من المؤسسات نظاما يقوم على المبادرة الشخصية و النشاط الفردي.

و تحقيق المؤسسة لأهدافها يتطلب دراسة تحليلية معمقة و تقنيات متقدمة تسييرية و مالية تجعلها قادرة على مواجهة التطورات الاقتصادية و كل هذا يتمحور حول نقطة واحدة تتجسد في الإدارة المالية و مدى كفاءتها في اختيار مصادر التمويل المناسبة في الوقت الملائم، و بهذا أصبحت الإدارة المالية تحتل مكانة مرموقة في إدارة المؤسسات، لأنها تعمل على تسييرها بشكل عقلاني و ذلك من خلال توفير إمكانيات مبنية على أسس متينة و اتخاذ قرارات مستنتجة من دراسات معمقة مع مراعاة المعلومات الخاصة بالماضي و الحاضر و كذا الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من أجل إعداد خطط مستقبلية و هذا لا يتحقق إلا بتحقق عقلنة التسيير للموارد و الاستخدامات و المتابعة و ذلك بالاعتماد على تقنيات تسمح لها بذلك و من بين هذه التقنيات التحليل المالي الذي يعتمد بدوره على مؤشرات تدعم المسير على تحليل و تشخيص الوضع المالي الخاص بالمؤسسة من أجل معالجة انحرافات النتائج المتوصل إليها عن المخطط.

نتائج البحث المتعلقة بالجانب النظري:

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من النتائج سنعرضها في النقاط التالية:

- ❖ إن الإدارة المالية تلعب دورا هاما في تسيير المصالح المالية للمؤسسة في الوقت الحالي خاصة مع تطور المؤسسات و كبر حجمها و تباين أنشطتها.
- ❖ الإدارة المالية تختص في إنجاز القرارات في مجال الاستثمار و التمويل.
- ❖ إن القرارات الإدارية مهما كان موقعها لها أبعاد مالية.
- ❖ للمدير المالي دور حيوي داخل المؤسسة، إذ يهتم بمعظم الأمور المالية من أجل الحفاظ على استمرارية المؤسسة و تحقيق أهدافها في محيط اقتصادي متقلب.
- ❖ ضرورة التنسيق بين وظائف الإدارة المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ❖ لتسيير أحسن و استخدام أمثل للموارد لابد من وضع سياسات مالية توجه المسيرين و التي يجب أن تتماشى و أهداف المؤسسة.
- ❖ إن تقييم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة موضوع التقييم مما يستدعي دائما إن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم المؤسسة و إمكانياتها المتاحة
- ❖ التحليل المالي يعد أحد مناهج التسيير الحديثة، حيث يتضمن مجموعة من التقنيات التي تحقق المعالجة التحليلية للمعطيات المحاسبية التي توفرها لنا المؤسسة.
- ❖ التحليل المالي يعتبر من أهم الوسائل التي يتم بها عرض نتائج الأعمال و المساهمة في تشخيص الوضع المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات السليمة، و يسمح بالمراقبة المالية للمؤسسة.
- ❖ إن المعطيات المحاسبية هي بمثابة نقطة بداية التحليل المالي، فالمحاسبة تهتم بتجميع و تبويب و تصنيف البيانات المحاسبية و تتولى الإدارة المالية تحليل هذه المعطيات و البيانات المحاسبية، و عليه فالإدارة المالية هي المسئولة عن التخطيط و التحليل و المراقبة المالية.

- التحليل المالي أداة فعالة لمعرفة مسار المؤسسة سواء كان الاستمرارية أو الزوال.
- يعتبر التحليل المالي أداة فعالة للتحكم في تسيير المؤسسة و كشف الاختلالات المالية فيها و الأسباب المؤدية لها.

نتائج البحث المتعلقة بالجانب التطبيقي:

يمكن إيجاز أهم نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها فيما يلي:

- اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في تمويل أصولها الثابتة.
- تمتلك المؤسسة الآليات التنظيمية التي تسمح لها باستغلال التحليل المالي في اتخاذ القرارات.
- تعتمد إدارة المؤسسة على النتائج الإيجابية التي ترضي مجلس الإدارة ككل كمعيار للحكم على أدائها المالي.
- تحقق المؤسسة هامش أمان كبير في السيولة، و تبقى نتائجها محدودة في الربحية و الرفع المالي.
- امتلاك الفرع لكفاءات مهنية و وسائل مادية و مالية في تطور مستمر مما يمكنها من التوازن المالي المنشود.

و مما سبق يمكن تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات.

التوصيات و الاقتراحات:

على ضوء النتائج المستوحاة من الدراسة، يمكن الخروج بمجموعة من الاقتراحات نلخصها في النقاط التالية:

- استعمال المؤسسة لتقنية التحليل المالي و مؤشراته و نسبه من أجل التشخيص الأمثل لمركزها المالي.
- على المؤسسة استرجاع حقوقها بجميع السبل، و هذا لأنه تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن لها حقوق، و المؤسسة تتباطأ في تحصيلها.
- على المؤسسة الالتزام بتسديد ديونها القصيرة الأجل و ذلك لتعزيز ثقة الدائنين بالمؤسسة و استمرارهم في التعامل معها.
- ضرورة ضبط التوقيت السليم في عملية التموين للمواد الأولية حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية.
- العمل على زيادة الثقافة المحاسبية من أجل فهم أكبر للقوائم المالية الواردة في النظام المحاسبي المالي الجديد.
- على المؤسسات إدخال مختلف الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء المالي حتى نتمكن من معرفة مركزها المالي و كذا مركزها التنافسي.

أفاق الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار المستقبلية التي يمكن أن تشكل مواضيع بحث و منها:

1- أثر الانتقال من النظام المحاسبي الوطني إلى النظام المحاسبي المالي الجديد على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

2- دراسة فعالية الأساليب الحديثة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر.....	I.
إهداء.....	II.
مستخلص.....	III.
قائمة الجداول.....	IV.
قائمة الأشكال	V.
قائمة الملاحق	VI.
مقدمة	أ- ث

الفصل الأول: عموميات حول الإدارة المالية للمؤسسة.	02- 55
مقدمة الفصل الأول	02
المبحث الأول: عموميات حول الإدارة المالية	03
المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية	03
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للإدارة المالية و التنظيم الداخلي لها	10
المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية و علاقتها بالميادين الأخرى	18
المطلب الرابع: المدير المالي	21
المبحث الثاني: الوظيفة المالية	30
المطلب الأول: تعريف الوظيفة المالية	30
المطلب الثاني: أهمية الوظيفة المالية	31
المطلب الثالث: مكانة الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي	32
المطلب الرابع: مهام الوظيفة المالية	33
المبحث الثالث: وظائف الإدارة المالية الأخرى	34
المطلب الأول: التخطيط المالي	34
المطلب الثاني: التنظيم المالي	40
المطلب الثالث: التمويل المالي	41
المطلب الرابع: الرقابة المالية	53
خلاصة الفصل الأول	55

الفصل الثاني: مهام الإدارة المالية في المؤسسة	106 - 57
مقدمة الفصل الثاني	57
المبحث الأول: السياسة المالية	58
المطلب الأول: مفهوم السياسة المالية	58
المطلب الثاني: أهمية السياسة المالية	60
المطلب الثالث: أنواع السياسات المالية	61
المبحث الثاني: الأداء المالي	74
المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المالي	74
المطلب الثاني: أنواع الأداء	78
المطلب الثالث: مقاييس الأداء المالي	81
المبحث الثالث: التحليل المالي	82
المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي	82
المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء	89
المطلب الرابع: مؤشرات ونسب التوازن المالي	93
خلاصة الفصل الثاني	106

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز	130 - 108
المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.....	109
المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	109
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	113
المطلب الثالث: مهام قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي لها	118
المبحث الثاني: الإدارة المالية لمؤسسة سونلغاز.....	122
المطلب الأول: دور الإدارة المالية في المؤسسة.....	122
المطلب الثاني: كيفية القيام بالتمويل في مؤسسة سونلغاز	123
المبحث الثالث: دراسة و تحليل الميزانية المالية	126
خلاصة الفصل الثالث	130
خاتمة	132
قائمة المصادر و المراجع	135
الملاحق	144

مستخلص:

تعد المؤسسة خلية أساسية في بناء الكيان الاقتصادي في كل دولة باختلاف الأنظمة الاقتصادية الموجودة فيها و أساليب التسيير، حيث أن التغير المستمر في الأفكار و التكنولوجيا و الأدوات و الخدمات يعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة، و إذا كان البقاء و الاستمرار و الربحية تمثل الأهداف الرئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغير و مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة و متطلباتها تمثل شروط ضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

و مما لا شك فيه أن نمو المؤسسة و نشاطاتها مرتبط بقوة الإدارة المالية على توفير السيولة اللازمة لتحقيق أهدافها و نجاحها في التنسيق بين جميع أطراف المؤسسة بغرض تحقيق مردودية ملائمة تضمن بقاءها و استمراريتها و لتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا و هل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها و لتقييم الأداء المالي لأي مؤسسة يعتمد المسيرين على عدة معايير و مؤشرات لتقييم الأداء المالي لهذه الأخيرة، و يتوقف نجاح التقييم على قدرة المسيرين على اختيار أفضل و أحسن هذه المعايير و المؤشرات التي تعكس الأداء المالي المراد قياسه.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية، التخطيط المالي، الرقابة المالية، التمويل، التحليل المالي، الأداء المالي.

Résumé :

L’entreprise est la cellule principale dans la construction de l’appareil économique de tout état quelque soit , son régime économique et son système de gestion, car, ces changement continus, la technologie, ces moyens et les prestations sont considérés comme grands défis face à toute entreprise.

L’existence, la continuation et la réalisation des intérêt, sont des objectifs essentiels et principaux dans le développement de l’entreprise qui se trouve obligée de se confronter aux changement économique et de s’adapter aux exigences et aux différentes conditions nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Sans doute, l’ évolution, le développement de l’entreprise et de ses activités sont liés à la position de force ou se trouve son administration financière.

Cette position, aide à coordonner entre ses unités d’une manière rigoureuse et efficace, à l’effet de réaliser une productivité adéquate assurant son existence envisagée.

Aussi, aide l’entreprise à savoir ses capacités humaines et matérielle et organisationnelles, par lesquelles elle peut atteindre ses objectifs ainsi, de mesurer et d’évaluer les résultats atteints et les moyens utilisés, L’évaluation de l’efficacité de toute institution économique ou autre, met les gestionnaires, les dirigeants et les gérants face à la problématique du choix des normes ou ils doivent déployer beaucoup d’effort moralement et matériellement afin de pouvoir mesurer l’effort, la productivité et la production et d’être à la hauteur des défis économique.

Les mots clés : la direction financière, les sources de financements, planification financière, l’analyse financière, performance financière.

قائمة الملاحق.

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	ميزانية الأصول لسنة 2015
02	ميزانية الخصوم لسنة 2015
03	ميزانية الأصول لسنة 2016
04	ميزانية الخصوم لسنة 2016
05	ميزانية الأصول لسنة 2017
06	ميزانية الخصوم لسنة 2017

مقدمة الفصل

تعتمد المؤسسة على عدد من الطرق التحليلية والوسائل العملية في عملية التسيير المالي بهدف تأكيد وجودها واندماجها في المحيط المالي.

ويقوم المسير المالي بالاعتماد على الوثائق المالية كالميزانية وجدول حسابات النتائج وغيرها لتحليل نتائج هذا التسيير ويعد هذا الأسلوب جيد التوزيع للموارد واستغلالها بشكل امثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا يتطلب دراسة دقيقة للموارد المالية والنفقات المالية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على تكوين سياسات مالية محكمة بالإضافة إلى قياس أداء المؤسسة الذي يعد من أهم النشاطات التي تؤدى ضمن العملية الإدارية ولاسيما المالية منها ومن خلال هذا التقييم يمكن معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعالجتها وهذا من اجل اتخاذ القرارات الملائمة لاستمرارية المؤسسة.

ولهذا قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: السياسة المالية

المبحث الثاني: الأداء المالي

المبحث الثالث: التحليل المالي

المبحث الأول: السياسة المالية

تحتل السياسة المالية دورا فعالا ضمن الإدارة المالية باعتبارها مجموعة من المبادئ والمفاهيم الإدارية التي تنطوي إلى إرشاد متخذي القرار من مدير مالي والعاملين معه في المؤسسة حيث تحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية وتعد كذلك الدستور الذي تحدد الفكر ويوجهه ويبين ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وهي تتخذ شكل الأوامر والتعليمات التي تقترن بجزاءات تعرض على مخالفيها.

كما تعمل السياسة المالية على دعم تحقيق أهداف الإدارة المالية وأهداف المنشأة بحد ذاتها ويمكن لها أن تتباين وتختلف اختلاف الأهداف المرغوب الوصول إليها

المطلب الأول: مفهوم السياسة المالية

السياسة المالية هي تلك المبادئ والقيم والقواعد التي توجه الوظيفة المالية في المنشأة المدير المالي والعاملين في الإدارة المالية من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت الوظيفة المالية لأجله وبالتالي تحقيق هدف المنشأة[1]

والسياسة المالية هي عبارة عن مبادئ إرشادية لتصرفات المسؤولين في المؤسسة فيما يتعلق بالنواحي المالية من أجل تحقيق الأهداف العامة، أي تعمل على توجيه عمل المدير المالي والعاملين تحت سلطته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، وعلى الرغم من صدور السياسة المالية من سلطة الإدارة العليا فإن المدير المالي يساهم بشكل كبير في وضعها عن طريق تقديم ما يراه مناسبا من اقتراحات[2].

وتعرف كذلك على أنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في المؤسسة لتسترشد بها المستويات الإدارية الأخرى عند ممارسة أنشطتها واتخاذ قراراتها[3]

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن السياسة المالية هي عنصر أساسي في الإدارة المالية باعتبارها العامل الذي يوجه نشاط الأفراد الإداريين في المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية :

---

[1]- عدنان ثابه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة ، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص52.

[2]- زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص199.

[3]- مفلح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص53

- الاقتصاد في الجهد والوقت
- الإسراع في تحقيق الأهداف
- المعاونة في وضع الخطط
- ربط الوحدات الإدارية ببعضها البعض

ومن أجل أن تكون السياسة المالية المنتهجة ناجحة يجب أن تتسم بالصفات التي تكفل لها الفعالية والاستقرار لهذا يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية:

- أن تنطلق من الأهداف وفي نفس الوقت تؤدي إلى تحقيقها إذا ما وضعت موضع التطبيق
- أن تكون مرنة
- أن تكون واضحة
- أن تكون مقنعة لكافة المستويات
- أن تكون محددة
- أن تكون واقعية وممكنة التطبيق عمليا.
- أن تكون مكتوبة
- أن تتصف بالثبات والاستقرار
- أن تتبع من واقع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة
- أن تراجع باستقرار حمايتها من التقادم

المطلب الثاني: أهمية السياسة المالية

تحظى السياسة المالية بأهمية بالغة في التسيير المالي إذ تكمن أهميتها في أنها المرجع في معالجة القضايا المالية في المؤسسة وتكتسب أهميتها أيضا من أهمية عنصر المالي كمورد أساسي للإدارة المالية كما أنها تسعى إلى:

– مساعدة المدير في اتخاذ القرارات في الحالات المتشابهة والمتماثلة بحيث أن الإداريين لا يحتاجون إلى إعادة التفكير في حل المشاكل المتكررة الحدوث.

– يمكن اعتبارها وسيلة رقابية كون كل تصرف لا يلتزم بالسياسة المالية يعد انحرافا عنها.

–وسيلة تنسيق بين مختلف الوظائف والعمليات التالية ذلك أن الأنشطة المالية موجهة في إطار السياسات المالية المرسومة.

– يصبح جميع الرؤساء والعاملين في المؤسسة على بينة ودراية واضحة بما يقومون به ضمن السياسة المسيطرة وهي بذلك تقتصد الجهد والوقت[1].

[1]كنجو عبود كنجو ، إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية ، مرجع سابق، ص139.

المطلب الثالث: أنواع السياسات المالية

إن وضع السياسات المالية يعد من الأمور التي تحتل أهمية بالغة لأنها تعد المرجع الأساسي في معالجة الأمور المالية كما أنها ترتبط بالمورد المالي الذي يشكل أحد الموارد التي توفر الحياة والاستمرار والنمو للمنشأة ويساعد وجود سياسة مالية دقيقة ومحكمة على التنسيق بين كافة مكونات المؤسسة.

الفرع الأول: سياسة استئجار الأصول أو شرائها

قرار الشراء أو الاستئجار هما قراران ماليان يسبقهما عادة قرار بضرورة الحصول على أصل ما لحاجة المؤسسة إليه في عملياتها وفحو هذه السياسة هو المفاضلة ما بين اقتناء الأصل من خلال شرائه أو حيازته وما ينتج عن هذه العملية من مصاريف تتمثل في ثمن الشراء ونفقات نقله وتركيبه وبين إمكانية استعمال بعض الأصول في عملياتها لفترة معينة من الزمن دون تملكها وذلك عن طريق شراء حق استخدام هذه الأصول لقاء دفع أجرة تحدد وفق الكم والزمن وهذا ما يدعى بالاستئجار .

والاستئجار هو ترتيب تعاقدي يعطي الحق لطرف (المستأجر) باستخدام الأصل لمدة محددة مقابل دفعات تشير إلى أقساط الإيجار إلى الطرف الذي يمتلك الأصل (المؤجر)

ويعرف كذلك أنه شراء المستخدم للأصل لمدة زمنية طويلة نسبيا من دون تملك الأصل وعليه فإن استئجار الأصول يعد أحد مصادر التمويل طويلة الأجل [1].

وتلجأ المؤسسات إلى الاستئجار في غالب الأحيان لعدم مقدرتها على حيازة الأصل المعني وذلك لتفادي التوقف عن ممارسة نشاطها.

وإضافة إلى ما سبق يمنح الاستئجار مجموعة من المزايا نذكر منها:

– الأصل المستأجر يظل بعيدا عن متناول أيدي دائني المؤسسة.

– قدرة المؤسسة على الاقتراض تظل أكبر لأن المقترضين لا يأخذون الالتزامات المترتبة على المؤسسات لقاء استئجارها للأصل بعين الاعتبار.

– الإيجار المدفوع يعتبر مصروفا لغايات الضرائب.

[1] عدنان ثابه النعيمي، مرجع سابق، ص53.

– إمكانية نقل عبء تقادم الأصل إلى المالك إذ يتمكن المستأجر من استجار أصل أكثر كفاءة عند توفره.

إمكانية استخدام الأموال التي كان يجب استخدامها في شراء الأصل في تمويل رأس المال العامل وتوفير سيولة مناسبة للمؤسسة[1].

ومن خلال التعاريف السابقة يتم استئجار من خلال إبرام عقد بين المستأجر والمؤجر يوضح الشروط الخاصة بالاتفاق ومن بين الشروط:

– مدة الاستئجار حيث يجب تحديد مدة إمكانية استخدام الأصل خلالها.

– مبلغ الإيجار أي يجب تحديد المبلغ الذي على المستأجر دفعه للمؤجر.

– مسؤوليات أطراف عقد الاستئجار.

– الخيارات المتاحة أمام المستأجر مثلا إمكانية المستأجر من حيازة الأصل في نهاية مدة الإيجار.

– **ميزة الإلغاء:** أي إعطاء المستأجر حق إلغاء عقد الاستئجار.

1-1 أنواع الاستئجار: يتخذ الاستئجار أشكالا من بين هذه الأشكال:

1-1-1- الاستئجار التشغيلي:

وهو استئجار يكون لمدة لا تقل عن العمر الاقتصادي للأصل سنة على أقل تقدير، وقد يطلق عليه في بعض الأحيان استئجار الخدمة الذي يتضمن كل من التمويل والصيانة وقد شاع استئجار هذا النوع من الاستئجار في استئجار أجهزة الحاسوب، أجهزة الاستنساخ المكتبية، السيارات والشاحنات.

ومن خصائص هذا النوع من الاستئجار أن المؤجر هو الذي يتولى مسؤولية الصيانة وخدمة المعدات المؤجرة.

كما أن من خصائصه أيضا أن مجموع دفعات الإيجار لا تغطي كلفة الأصل كاملة ويتوقع المؤجر إعادة تأجير الأصل مقابل بدلات جديدة أو بيع الأصل كما يمكن للمستأجر في الاستئجار التشغيلي إلغاء عقد الاستئجار وإعادة الأصل إلى مالكه قبل انتهاء مدة العقد.

[1]زياد سليم رمضان أساسيات في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص200.

1-1-2 الاستئجار الرأسمالي: يطلق عليه أيضا الاستئجار المالي وهو ذلك النوع الذي يمتد طول العمر الإنتاجي أو الاقتصادي للأصل ويأخذ الاستئجار الرأسمالي عدة أشكال منها:

أ- الاستئجار المباشر: هو ذلك النوع من الاستئجار الرأسمالي الذي يعطي الحق للمستأجر باستخدام الأصل الذي لا يمتلكه حينها.

ب- البيع ثم الاستئجار: يقوم هذا الأسلوب على أساس بيع ممتلكات معينة وفي الوقت نفسه تقوم بالتفاوض مع المشتري لاستئجارها منه لمدة معينة وبشروط خاصة.

ج- الاستئجار المرفوع ماليا: بموجبه يقوم المؤجر باقتراض نسبة من الأموال لشراء الأصل ومن ثم يقوم بتأجيره وبذلك فإن هذا النوع من الاستئجار يكون بين ثلاثة أطراف هم المستأجر ، المؤجر والمقرض[1].

1-2 دوافع الاستئجار:

إضافة إلى السبب الرئيسي الذي أدى إلى توسع انتشار الاستئجار وهو تخفيف الأعباء الضريبية للمنشأة هناك مجموعة من الدوافع:

- أنه يقدم عروض مغرية لبدائل مصادر الأموال: حيث يعد الاستئجار أحد الأدوات المغرية لدخول أسواق رأس المال وهذا يتم بشكل خاص من قبل منشآت الأعمال الصغيرة التي تعاني من نقص في الشروط التي يفرضها المقرضون عليها عند تقدمها للحصول على قروض أو قد لا تمتلك أصول كافية لضمان القرض كما أنه يمثل أحد البدائل المتاحة أما المؤسسات الحكومية التي تعاني من عبء الإنفاق الرأسمالي.

- الاستئجار يقدم مزايا تخطيط التدفق النقدي فمن المعروف أن عقد الإيجار يترتب على المستأجر تسديد دفعات الإيجار ضمن توقيتات زمنية محددة ، الأمر الذي يتطلب منه تخطيط التدفقات من خلال استخدام الموازنات التقديرية وبشكل خاص الموازنة النقدية.

- تقديم التمويل خارج الميزانية العمومية حيث أن استئجار الأصول بدل شرائها يتيح للمنشأة عدم قيد الأصول الثابتة المستأجرة والالتزامات المترتبة عليها من بدلات إيجار في طرفي الميزانية العمومية، الأصول والخصوم وحقوق الملكية وأن دفعات الاستئجار تظهر كمصروفات في قائمة الدخل.

[1] عدنان ثابه النعيمي، أساسيات في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص54

– الاستئجار أقل تكلفة من أنواع التمويل الأخرى حيث أن استئجار الأصول يمكن أن يكون من البدائل الأكثر ربحية للمستأجر مقارنة بالقروض المصرفية أي مقارنة بالفوائد التي تتقاضاها المصارف كما أنه يعطي المرونة الكافية للمستأجر للتخلص من الأصل في حالة التطور التكنولوجي.

الفرع الثاني: سياسة اهتلاك الأصول

يلعب اهتلاك الأصول الذي يطلق عليه في العديد من المراجع مصطلح " الاندثار" دور بالغ الأهمية في حساب ضريبة الدخل لمنشآت الأعمال ومن بين العوامل المؤثرة في مبلغ الامتلاك هو العمر الإنتاجي أو الاقتصادي الأصل الذي يمكن للمنشأة حساب الاهتلاك التي تستعملها المنشأة كما أن له تأثير على الضرائب النقدية الناجمة عن العمليات التشغيلية.

ويعرف الاهتلاك على أنه توزيع تكلفة الأصول طويلة الأجل على حياتها الإنتاجية المقدرة ، كما يمكن أن يعرف بأنه التلف أو التدني في قيمة الأصول الثابتة سواء كان ذلك ناتجا عن الاستعمال أو مرور الزمن أو التقادم[1].

وهذا يعني أن الاهتلاك هو تدني تدريجي في قيمة الأصل جراء استخدامه أو تقادمه الطبيعي.

والاهتلاك يهدف إلى تحديد المخصصات التي يجب اقتطاعها من قيمة الأصل بشكل سنوي أي أنه يتم استقطاعه في شكل دفعات أو أقساط سنوية قد تكون متساوية أو غير متساوية بحيث تغطي العمر الاقتصادي للأصل.

والاهتلاك يطبق على الأصول التي تستوفي بعض الشروط التي تنحصر فيمايلي[2]:

– إمكانية استخدامها لأكثر من فترة مالية واحدة

– أن تكون حياتها الإنتاجية محددة.

– أن تمتلكها المؤسسة من أجل الاستخدام في الإنتاج أو توزيع بضاعة أو خدمة أو التأجير للغير أو من أجل أغراض إدارية.

والاهتلاك يحدث نتيجة الاستعمال أو حدوث تلف مادي للأصل أو التقادم الذي قد ينتج عن مرور الزمن أو التطورات الفنية، بالإضافة إلى وجود عامل آخر هو الحدود القانونية والحدود الأخرى المتوقعة على استعمال الموجودات الثابتة.

[1] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص56

[2] عقل محمد مفلح، المرجع السابق، ص56

1- أسباب احتساب الاهتلاك:

إن سبب احتساب الاهتلاك هو المحافظة على رأس المال المستثمر من قبل المنشأة في الأصلة الثابتة حيث أن الاهتمام الأول المستثمر هو استرجاع رأس المال المستثمر بأسرع وقت ممكن بالإضافة إلى التحديد الدقيق للتكلفة حيث أن عملية تسعير المنتج تستدعي تحديدا دقيقا لتكلفة إنتاجه وهذا يقتضي ضرورة حصر كافة بنود التكلفة التي تم إنفاقها خلال مراحل الإنتاج.

كما أن الاهتلاك يظهر جليا في القوائم المالية للمنشأة حيث أنه يظهر تحت عنوان مخصص الاهتلاك المتراكم في الميزانية ويتم طرحه من القيمة الإجمالية للأصول الثابتة لتحديد القيمة الصافية لهذه الأصول أي تحديد القيمة الدفترية لها، ويظهر الاهتلاك أيضا بدوره في قائمة الدخل تحت عنوان الاهتلاك السنوي ويعد من بين التكلفة التشغيلية التي يتم طرحها من الإيرادات لأغراض تحديد الدخل الخاضع للضريبة ومن ثم تحديد الدخل الصافي وهذا ما يؤدي إلى تخفيض العبء الضريبي [1]

2- أسس احتساب الاهتلاك:

يتم احتساب الاهتلاك للأصل الثابت استنادا إلى قيمته التاريخية وقد انتقد بعض الباحثين الأساس الذي تقوم عليه هذه القيمة وطرحوا بدلا من ذلك القيمة الاستبدالية للأصل كأساس للاهتلاك وبسبب الانتقادات الموجهة إلى مفهوم القيمة الاستبدالية وكثرة الاجتهادات حول هذا المفهوم رجحت كفة القيمة التاريخية أساسا لاحتساب الاهتلاك وغالبا ما تكون القيمة المتبقية للموجودات الثابتة غير ذات قيمة عادية مع نهاية عمرها الإنتاجي إلا أن القيم المتبقية لبعضها قد تكون هامة أحيانا.

3- العوامل المؤثرة في قسط الاهتلاك [2]:

عند حساب قسط الاهتلاك لأي أصل من الأصول الثابتة للمنشأة لابد من أخذ العوامل أدناه بعين الاعتبار.

التكلفة الفعلية للأصل: وتتمثل في ثمن الحصول على الأصل سواء عن طريق شرائه أو عن طريق تصنيعه حتى يصبح جاهز للاستعمال الفعلي مضافا إليه تلك النفقات التي تنفق على الأصل لزيادة قدرته وطاقته الإنتاجية في المستقبل.

[1] عدنان ثابه النعيمي، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص59

[2]- عدنان ثابه النعيمي، أساسيات في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 60-61.

قيمة الأصل التخريدية: إن لقيمة الأصل كخردة تأثير في قسط الاهتلاك كون أن هذه القيمة تمثل الإيراد الذي يمكن الحصول عليه بعد انتهاء العمر الاقتصادي والإنتاجي الناجم عن بيعه كخردة حيث أن هذه القيمة يتم اقتطاعها من قيمة الأصل قبل البدء في احتساب أقساط الاهتلاك.

العمر الإنتاجي للأصل: وهي المدة الزمنية التي يمكن للمنشأة استخدام الأصل خلالها ويتم تحديد العمر الاقتصادي للأصل استنادا إلى الأنظمة والتعليمات التي تصدرها السلطات الضريبية ويحدد العمر الإنتاجي للأصل مقدار القسط الواجب اقتطاعه لأن استخدام الأصول التي تتقادم بسرعة والتي لا تتمتع بعمر إنتاجي طويل يتطلب من المنشأة اقتطاع أقساطا كبيرة من أجل الحصول على قيمة الأصل قبل انتهاء عمره الإنتاجي في حيث أنه إذا كان طويلا سيجعل من قسط الاهتلاك منخفضا.

المعدلات الضريبية على دخل المنشأة : إن المنشآت التي تخضع لمعدلات ضريبية مرتفعة تلجأ إلى إتباع طرق الاهتلاك السريعة أو المعجلة من أجل تخفيض مبلغ الربح الخاضع للضريبة

معدلات التضخم: إن معدلات التضخم المرتفعة تؤدي إلى ارتفاع أسعار الأصول والمستلزمات بشكل عام بسبب انخفاض القوة الشرائية للنقود، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل القيمة الفعلية لأقساط الامتلاك التي يتم اقتطاعها على أساس القيمة التاريخية للأصل بما يدفع بالمنشأة لأن تعمل على اقتطاع مبالغ كبيرة من أقساط الاهتلاك لتفادي النقص الحاصل من جراء التضخم وانخفاض القوة الشرائية

معدلات النمو في المنشأة:

إن المنشأة التي تعتمد على سياسة التوسع في عملياتها تلجأ إلى اعتماد طرق الاهتلاك المعجلة لاحتساب أقساط كبيرة للاهتلاك من أجل توفير الأموال الكافية لتمويل استثماراتها في النمو والتوسع من أجل التخفيض من الضرائب المدفوعة والاستفادة من القيمة الزمنية للنقود.

4- طرق احتساب الاهتلاك:

يتم تحديد قيمة الاهتلاك استنادا إلى القيمة التاريخية للأصل المستهلك وحسب الخطوات التالية:

- تحديد تكلفة الأصل الذي سيتم اهتلاكه وتساوي هذه التكلفة ثمن شراء الأصل وما يتبع ذلك من مصروفات حي يصبح جاهز للتشغيل.

- تقدير الحياة الإنتاجية المتوقعة وتحديد الفترات المحاسبية التي ستستفيد من خدماته.

– تقدير القيمة التخريدية المتوقعة للأصل والتي تمثل القيمة السوقية للأصل بعد انتهاء فترة الاستفادة منه.

– تحديد القيمة القابلة للاهتلاك على عدد الفترات المحاسبية التي تستفيد من خدمات الأصل

– توزيع القيمة القابلة للاهتلاك على عدد الفترات المحاسبية إلى ستستفيد من خدمات الأصل.

4-1 طريقة القسط الثابت:

تعتبر ابسط طرق الاهتلاك وأكثرها إتباعا ويفضل استعمال هذه الطريقة عندما يكون بالإمكان افتراض تساوي استفادة الفترات المالية من خدمات الأصل المهتلك ويتم توزيع قيمة الأصل المهتلك بعد استبعاد القيمة التخريدية المتوقعة في نهاية حياته الإنتاجية توزيعا متساويا على سنوات خدماته الإنتاجية المتوقعة وتستخرج نسبة الاهتلاك المئوية بقسمة الاهتلاك السنوي على القيمة القابلة للاهتلاك.

4-2 طريقة القسط المتناقص:

تقوم هذه الطريقة على أساس أن إنتاجية الأصل تكون أفضل في البداية بالإضافة إلى تزايد مصروفات الصيانة والتوقف عن العمل خلال السنوات الأخيرة من عمر الأصل.

إن طرق الاهتلاك تعمل على تقليل التدفقات النقدية الخارجة على شكل تخفيض في الضرائب المدفوعة بسبب انخفاض الأرباح عند زيادة الاهتلاك في السنوات الأولى وتجدر الإشارة إلى أن إتباع طرق الاهتلاك السريع لا يعني تجنبا فعليا لدفع الضرائب وإنما هو تأجيل مؤقت لدفعها.

وتتفرع طريقة القسط المتناقص في الاهتلاك إلى:

أ- طريقة ضعف نسبة القسط الثابت من رصيد الأصل الثابت: وتهمل هذه الطريقة فكرة القيمة التخريدية للأصل عند حساب الاهتلاك السنوي لكن يتوقف احتساب الاهتلاك عندما تصل قيمة الأصل المهتلك إلى ما يعادل القيمة التخريدية المقدرة.

ويحسب كالآتي:

– تحدد نسبة الاهتلاك على افتراض أن الأصل سيتم اهتلاكه حسب طريقة القسط الثابت

– تضاعف النسبة المستخرجة في البند الأول.

– تضرب النسبة في قيمة الأصل ويعتبر الناتج استهلاك السنة الأولى

– يطرح استهلاك السنة الأولى من قيمة الأصل ويضرب الباقي في نسبة الاهتلاك المضاعفة ويكون الناتج اهتلاك السنة الثانية وهكذا.

– يتم التوقف عن الاهتلاك عندما يصل صافي قيمة الأصل إلى القيمة التخريدية المقدرة.

ب– طريقة مجموع أرقام سنوات العمر الإنتاجي: تقوم هذه الطريقة على أساس اهتلاك تكلفة الأصل الثابت (بعد استبعاد قيمة التخريدية المقدرة) بمعدل يرتفع في السنة الأولى ويتناقص تدريجيا كلما تقدمت الحياة الإنتاجية له وهدفه هو نفس هدف الأسلوب السابق وهو التعجيل بالاهتلاك في السنوات الأولى من الحيات الإنتاجية للأصل الثابت على حساب السنوات الأخيرة ، ويحسب الاهتلاك في هذا الأسلوب من خلال:

– تحديد مجموع سنوات العمر الإنتاجي التي سبق افتراضها.

– معدل الاهتلاك السنوي هو عبارة عن كسر مقام مجموع سنوات العمر الإنتاجي وبسط عدد السنوات الباقية للعمر الإنتاجي محسوبة من بداية الفترة المالية.

يضرب الكسر الأول في قيمة الأصل القابلة للاهتلاك (التكلفة – القيمة التخريدية) والناتج هو اهتلاك السنة الأولى.

– يضرب الكسر الأول في القيمة القابلة للاهتلاك ويعتبر الناتج اهتلاك السنة الثانية وهكذا بالنسبة لبقية السنوات

ت – عدد وحدات الإنتاج: يجري تقدير عدد الوحدات التي يمكن للأصل أن ينتجها خلال حياته الإنتاجية المتوقعة وتكلفة إنتاج الوحدة من قيمة الأصل المستخدم في الإنتاج تقدم على النحو التالي:

$$\text{قيمة الوحدة المنتجة} = \frac{\text{تكلفة الأصل – القيمة التخريدية}}{\text{عدد الوحدات المتوقع إنتاجها}}$$

الفرع الثالث: سياسة البيع والتوزيع

ترسم المؤسسة سياستها في البيع والتوزيع بهدف الوصول إلى أقصى حد ممكن من الأرباح وترسم هذه السياسات عادة ضمن المحددات التالية:

- سياسة البيع وهل ستتم بالنقد أم بالأجل
- سياسات الخصم التجاري وخصم الكمية وتعجيل الدفع
- مدة الائتمان الممكن منحه وشروطه [1]

وعند دراسة سياسة البيع والتوزيع لابد من التعرض لمجموعة من المواضيع أهمها:

1- سياسة الائتمان:

الائتمان التجاري هو الديون التي يمنحها الموردون إلى عملاءهم في المؤسسات والتي تنتج عن بيع بضائع وخدمات وتقوم المؤسسة بمنح الائتمان بهدف زيادة مبيعاتها والوصل إلى تعظيم أرباحها.

1-1 معايير منح الائتمان:

توجد معايير تحكم عملية منح الائتمان ونذكر منها:

المعيار الأول: يقوم هذا المعيار على المرونة في منح الائتمان بمعنى التساهل في الشروط التي ينجم عنها زيادة المبيعات وأيضا يزيد في التكاليف المذكورة سابقا ومنه من مصلحة المؤسسة الاستمرار في منح الائتمان إلى الحد الذي تقف عنده العوائد المتولدة عن هذه السياسة دون زيادات في التساهل لأن هذا من شأنه أن يكلفها خسائر.

المعيار الثاني: وهو التشدد والصعوبة في منحه ووضع شروط قاسية أمام العملاء والنتيجة أنه لا يستطيع كافة العملاء الحصول على هذا الائتمان والهدف من ذلك هو منح الائتمان للعملاء الجيدين والقادرين على السداد في مواعيد محددة وبالتالي هذا يؤدي إلى تخفيض في مستوى المبيعات لكن لا يعني بالضرورة أن المؤسسة خاسرة بإتباعها لهذه السياسة ذلك أن الإيراد الناتج عن المبيعات المحصلة قد يفوق التكلفة الناجمة هنا منح الائتمان [2].

[1] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 69

[2] كنجو، عبود كنجو ، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص69.

2-1 حدود منح الائتمان:

يقصد بها تلك الشروط والمتطلبات التي تطبقها المؤسسة على عملائها عند منحهم الائتمان، وهناك عدد منها نذكر مايلي:

أ- نسبة وفترة الخصم النقدي: يمنح الخصم النقدي بهدف تعجيل الدفع وذلك تشجيعا للعملاء على دفع ما عليهم اتجاه المؤسسة خلال فترة زمنية قليلة يتم بشكل مسبق ، والجدير بالذكر أن الخصم هو تكلفة إضافية للائتمان وبزيادة نسبة الخصم تزداد قيمة المحصلات من المبيعات الآجلة وتنخفض تكلفة الديون المعدومة، أما انخفاض نسبة الخصم فيمكن أن تؤثر بشكل عكسي على البنود السابقة.

ب- فترة الائتمان: نجد أن الائتمان تؤثر على كل من حجم المبيعات ومتوسط فترة التحصيل ومستوى الديون المعدومة فتمديد فترة الائتمان يؤدي إلى زيادة العملاء وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة المبيعات ومن جهة أخرى نجد أن التكاليف سترفع نسبتها كتكاليف الديون المعدومة ونفقات القضايا.

وعليه من مصلحة المؤسسة أن تقوم بمد فترة الائتمان إلى الحد الذي لا يطغى في التكاليف الناجمة عن مدة فترة الائتمان عن الإيرادات المتوقع الحصول عليها من حجم المبيعات [1].

2- سياسة التحصيل:

إن عملية منح الائتمان تتطلب متابعة مستمرة من قبل المؤسسة المانحة وذلك من اجل تحصيل ديونها الناتجة عن هذا الائتمان وتتطلب هذه السياسة اهتماما بالغا من طرف الإدارة المالية لكونها لها علاقة وطيدة بسيولة المؤسسة كما تتطلب القيام ببعض الإجراءات التي من شأنها الحصول على الأموال الموجودة لدى العملاء عندما يحين موعد الاستحقاق ومن بين هذه الإجراءات:

- الاتصالات الهاتفية مع العملاء وتذكيرهم بمواعيد الدفع أو إرسال خطابات مكتوبة.

- يمكن أن تلجأ إلى إبلاغ المصارف والمؤسسات المالية ذات العلاقة والتعامل مع العملاء المعنيين للمساعدة.

- إتباع طريق القضاء في حالة فشل التحصيل الودي[2].

[1] نفس المرجع السابق، ص167

[2] زيادة سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية ، ص 292.

وتنقسم سياسة التحصيل إلى [1]

2-1 سياسة التساهل في التحصيل: هذا النوع من السياسات من شأنه أن يزيد المبيعات وبالتالي الأرباح وانخفاض نفقات التحصيل، إلا أن هذا الإجراء يترتب عليه زيادة الديون المعدومة وطول في فترات التحصيل وهذه تعد من التكاليف الإضافية الناتجة عن تساهل المؤسسة في تحصيل ديونها وهذا ما يؤثر سلبا على الأرباح.

2-2 سياسة التشدد في التحصيل: ينتج هذا النوع عن انخفاض في الديون المعدومة ونقصان في فترة التحصيل الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بوجود تكاليف ناجمة عن الإجراء تتمثل في نقصان المبيعات وبالتالي نقصان الأرباح أو زيادة نفقات التحصيل والتي تؤثر أيضا على ربحية المؤسسة

3- سياسة المخزون السلعي:

3-1 أهمية المخزون: يشكل المخزون السلعي أهم مكونات الموجودات المتداولة في المنشأة وأبطئها حركة نحو التحول إلى سيولة نقدية ولهذا تكتسب عملية إدارته ومتابعة الاستثمار فيه اهتماما خاصا من قبل الإدارة المالية نظرا لما يمثله هذا المخزون من استثمار جزء من الأموال المتاحة داخل المنشأة ولكون قرار الاستثمار فيه تحدده مجموعة اعتبارات منها مالية ومنها اعتبارات شخصية يغلب عليها رغبات مسؤولي الأقسام الأخرى داخل المنشأة

ومن أجل أن يكون القرار المالي للاستثمار في المخزون السلعي قرارا سليما وذو فاعلية يتطلب من الإدارة المالية أن يكون هناك تنسيق بين قراراتها الإدارات الأخرى داخل المنشأة خوفا من تلكؤ عمليات الإنتاج والبيع والشراء في حالة عدم توفير الكميات اللازمة من المواد والبضاعة وما يرافقها من مشاكل داخل المنشأة أو زيادة مقدار رأس المال العامل نتيجة لزيادة الاستثمار في المخزون السلعي بأكبر من الحدود المقررة له اقتصاديا، وعموما فإن هناك عوامل تؤثر بشكل أو بأخر على كمية وأهمية الاستثمار في المخزون السلعي منها:

- درجة تقلب المبيعات.
- الفترة بين مواعيد الشراء والصنع.
- المدة اللازمة للصنع.
- الفترة اللازمة للصنع.

[1] كنجو عبود كنجو، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 171-172

- شروط الشراء.

- ظروف العرض.

- مستوى أسعار المواد.

والمغالاة في حجم المخزون سوف يعرض المنشأة إلى:

- تجميد جزء من رأس المالي العامل.

- زيادة التكاليف التي تتحملها المنشأة بشأن زيادة المخزون.

- خطورة التقادم الذي يصيب الموجودات المخزونة.

وفي حين وجود نقص في الاستثمار في المخزون السلعي.

- استمرار العملية الإنتاجية وبالتالي تأثيرها على المبيعات مما يعني تحمل المنشأة لتكاليف ثابتة بالإضافة إلى فقدان ثقة العمل والتي لا ترغب المنشأة التنازل عنها.

- إن الكميات القليلة من المشتريات قد تسبب للمنشأة فقدان خصم الكمية [1].

3-2 تكلفة الاستثمار في المخزون

باعتبار المخزون عنصر مهما في أصول المؤسسة نجد أنه من الواجب التأكد من جدوى الاستثمار فيه ذلك لأنه ينطوي على تكاليف نخص منها بالذكر:

أ- تكلفة رأس المال: تمثل تكلفة الفرصة البديلة التي ترتفع بارتفاع رأس المال الموجود في الأصول تضم رأس المال المستثمر في المخزون وجميع المباني والمعدات اللازمة للاحتفاظ به.

ب- تكلفة خدمة المخزون: وتتكون من تكاليف التخزين الإيجار، أجور رواتب عمال المخازن مصاريف الصيانة والإصلاح وتكاليف أخرى فنية مثل: المياه، الكهرباء، التدفئة، التبريد

ج- تكلفة المخاطر: وتضم أقساط التأمين ضد السرقة والتلف وانخفاض السعر[2].

[1] حمزة الشمخي، إبراهيم الحزراوي ، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر، الأردن 1998، ص200-202

[2] نفس المرجع السابق، ص203

3-3 الكمية الاقتصادية المثلى للمخزون:

يتحدد الحجم الأمثل من المخزون عن طريق تحديد الحجم الاقتصادي من الشراء وهذا انطلاقا من تحديد الكمية المثلى لأوامر الإنتاج ولهذا يجب أن تكون المؤسسة على دراية بالكمية المطلوبة من كل نوع خلال الفترة المحددة ، وتفاديا لتأخر ردود الكميات المطلوبة لابد على المنشأة الاحتفاظ بحد أدنى إضافي يسمى بمخزون الأمان لمواجهة التغيرات الطارئة للطلب وأوامر الإنتاج.

ويتحدد مستوى المخزون بناءا على المقارنة بين التكاليف الناتجة عن الاحتفاظ بهذا الجزء وبين العائد الناتج من جراء الاحتفاظ بهذا الجزء، ومنه إذا كانت تكاليف الخاصة بالاحتفاظ بمخزون أمان أقل من تلك الناتجة عن نفاذه فمن مصلحة المنشأة الاحتفاظ بمخزون أمان [1].

[1] كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، المرجع السابق، ص 180-184

المبحث الثاني: الأداء المالي

المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المالي

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية، وذلك نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة من جهة وتداخله مع الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى.ومنها ارتكاز علم الاجتماع على تصميم المؤسسة وهيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع أما المهتمون بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، لكن الاقتصاديين ينظرون إلى الأداء من وجهة نظر اقتصادية مضمونها هو تعظيم العائد من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ، ويمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي فالمدرسة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت وبظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على اثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من " الأداء ستتم مكافأته" إلى "الأداء هو المكافأة" ، وأصبح العاملون قادرون على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال الأداء العالي فيه[1].

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "performance" ، فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضحا ومحددا ، بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة[2].

الأداء هو تجريب تحقيق المؤسسة للأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم الفعالية وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة والنجاعة والكفاءة وهي تخفيض الموارد المستخدمة[3]

[1] سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقة، يومي 8 و 9 مارس 2005

[2] بوزيد سفيان، المحاسبة التحليلية كأداة مراقبة التسيير واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية ، 2009-2010، ص128

[3] Claude Alazard, control de gestion 04eme édition du nord, France 1998, P11

والأداء هو أيضا تعبير عن درجة تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة ويتم تقييم هذا الأخير عن طريق مؤشرات كمية ونوعية متعلقة بالنتيجة المتحصل عليها [1]

كما أن الأداء يشير إلى القدرة على الاقتراب من الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتسم بالكفاءة والفعالية [2].

أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[3]

بناء على ما سيق فإن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها بتحنيد كل الطاقات المادية والبشرية الموجودة داخلها ودفعها لانجاز الأنشطة أو المهام الموكلة إليها بالشكل الذي يسمح بتحقيق مجمل هذه الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

الفرع الثاني: الأداء المالي

يعبر الأداء المالي عن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من الموارد التي تقوم باستثمارها ، وتساعد المعلومات المتعلقة بقيم وتغيرات الأرباح في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من الموارد الإضافية التي يمكن استثمارها في المؤسسة ، وبذلك يعطي الأداء المالي للمؤسسة مؤشرا عن مدى كفاءة المؤسسة بإدارة وتوجيه واستثمار مواردها المالية بين البدائل المتاحة، وتصب نتيجة الأداء المالي في مدى إمكانية استمرارية المؤسسة[4]

كما يعرف الأداء المالي على أنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من اجل تشكيل الثروة[5].

ويصف الأداء المالي مدة فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها ، وتعتبر النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي من ابرز مؤشرات الأداء المالي[1]

---

[1] Hanri mahe du bois laudelle, dictionnaire de gestion economic edition paris, France, 1998 , p319

[2] طه طارق، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2007، ص70

[3] حبيبة العيداني، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية ، 2009-2010، ص136

[4] خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية، IFRS IAS 2007 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008 ص 47

[5] عبد الغني دادن، محمد الأمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8 و9 مارس ، ص304

هناك من يعرف الأداء المالي على أنه استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية وهذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة والتي تظهر جليا في [2]:

1- تركيبة ميزانيتها المالية من أصول وخصوم، ومدى قدرتها على تمويل استثماراتها ، إذ أن عدم القدرة على تمويل هذه الأخيرة سيؤثر دون شك على أدائها المالي.

2- درجة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل ومعدل دوران الاستغلال ، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاه مورديها إذ أن اعتمادها بنسبة كبيرة على الديون قصيرة الأجل، في ظل معدل دوران بطئ لدورة الاستغلال سيؤدي في النهاية إلى خلق مشاكل ينتج عنها انخفاض مستوى الأداء المالي.

3- حجم السيولة المتوفرة لديها ، فإذا كانت تعاني عجزا فهذا يؤدي بها إلى زيادة ديونها مما ينتج عنه انخفاض في الأداء ، كذلك في حال توفرها على فائض مع قدرتها على استغلاله أحسن استغلال من خلال توظيفه لتحقيق فرص ربح إضافية تسمح برفع مستوى الأداء المالي.

ومن خلال ما سبق فإن الأداء المالي يعرف على أنه مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المالية المتاحة بالكفاءة ، وكما يعبر الأداء المالي عن مقدرة المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال استثماراتها لمصادرها التمويلية المختلفة[3]

---

[1] حبيبة العيداني، مرجع سابق، ص138

[2] رفيق قلو ، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير- تخصص مالية ومحاسبية، جامعة المدية، 2009-2010، ص 133

[3] بن نية حيزية، أهمية التخطيط الماليفي تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية 2010-2011 ص66

الفرع الثالث: أسباب تباين مفاهيم الأداء المالي

يعود الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء المالي إلى الأسباب التالية[1]:

أولا: اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم الوظيفة المالية:

حيث يرى بعض الباحثين أن الوظيفة المالية هي الجهة المخول لها اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية الخطط والأهداف، السياسات المالية، أيضا مواجهة المصاعب والعقبات المالية، والواقع أن هذه المفاهيم لا تستطيع تحديد وتوضيح طبيعة هذه الوظيفة، الأمر الذي يجعلها غامضة وعاجزة عن تحديد هوية الوظيفة المالية يرجع هذا الغموض إلى عدم الشمول من جهة وعدم التوحيد من جهة أخرى بسبب تباين وجهات نظر المهتمين، فهناك مجموعة من الباحثين تنسب إلى الوظيفة المالية كل نشاط تأخذ الشكل النقدي خارج أو داخل عاجل أو آجل، في حين أن وجهة النظر التشغيلية تعتبر أن الوظيفة المالية تنشأ لمواجهة وتجاوز المصاعب المالية كدعم التوازن المالي والحد الأدنى للربحية، السير المالي بالإضافة إلى كافة الإجراءات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال وحسن استخدامها.

ثانيا : تطور النظرة الكلاسيكية إلى نظرة مالية معاصرة المالية:

اعتبرت النظرة المالية الكلاسيكية بان دور الوظيفة المالية الكلاسيكية في المؤسسة هو تزويد الوظائف الأخرى في المؤسسة بالأموال وتسيرها وتعرف باسم مالية المؤسسات، وتبنت الوظيفة المالية وفق المنظور الكلاسيكي هدف تعظيم الربح في ظل مستقبل مؤكد الحدوث ، لكن سرعان ما انهار هذا المفهوم في ظروف اتسمت بالتعقيدات وعدم التأكد والتظليل المعلوماتي، فضلا عن التحديات التي تواجهها المؤسسات مع ازدياد التدخل الحكومي بشكله المباشر وغير المباشر ، التقدم التكنولوجي ، دور النقابات واتحادات العمال حدة المنافسة شروط سوق المال والمؤسسات المصرفية وندرة الأموال إلى جانب ارتفاع تكلفتها. لم يدم مسعى النظرية المالية الكلاسيكية طويلا حتى انهارت، وفي ظل انفصال الملكية عن الإدارة برز هدف مالي تقليدي مدعم من طرف الملاك وهو تعظيم القيمة السوقية لسعر السهم بالرغم من أن النجاح المالي هو المؤسسة برمتها وليس للمساهم بمفرده، لكنه أحيانا هو الحكم على تحديد القوة المالية للمؤسسة، حينئذ ظهرت النظرية المالية شبه التقليدية الهادفة إلى تعظيم قيمة المؤسسة في البورصة، والذي بدوره أدى إلى الاهتمام بتعظيم التدفق النقدي المنتظر للاستثمار بالبحث عن اقل تكلفة للتمويل ، ومن هنا كان ميلاد نظرية تكلفة الأموال.

[1] عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية،مجلة الباحث،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، العدد4، 2006، ص42-43

ثالثا: تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية

عرفت المؤشرات تطورات من حيث الشكل والنوع إلى غاية سنة 1985 حيث اتسمت نوعية المؤشرات بالطابع المحاسبي والمالي فهي ذات صلة مباشرة بقياس العوائد والأرباح، واستمرت هذه النظرة إلى غاية سنة 1995، أين ازداد الاهتمام بمؤشرات المردودية،ذلك أن المؤشرات المحاسبية ذات صلة بالأرباح فقط، وبذلك فهي لا تعطي صورة واضحة حول إمكانيات المؤسسة، ومدى قدرتها على تحقيق قدر من العوائد تفوق قيمتها المحاسبية فضلا عن عدم نفعية المؤشرات المحاسبية (الأرباح، مدة الامتلاك) في فترات التضخم ، لذلك اهتمت بالمؤشرات المحاسبية ذات الصلة بالمردودية سواء تعلق الأمر بالأموال الخاصة أو بالأصول الاقتصادية أو بتدفقات عوائد الاستثمار، بالإضافة للمؤشرات الاقتصادية السوقية لما تكتسبه هذه الأخيرة من قوة تفسير للبيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء [1]

بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معايير تصنيف هذه الأخيرة لتصنيف الأداء وأبرزها معياري الشمولية والطبيعية.

الفرع الأول: أنواع الأداء حسب معيار الشمولية

حسب معيار الشمولية الذي يصنف الأهداف إلى كلية أو جزئية يمكننا تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي كما يلي:

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأرباح والاستمرارية والنمو.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدورة إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الموارد البشرية ،أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

[1] رفيق قلو، دراسة اثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مرجع سابق، ص 132-136

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء وظائفها الفرعية كما يؤكد ذلك احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

الفرع الثاني: أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة

عند اعتمادنا على معيار الطبيعة فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تجاري، إنتاجي.... الخ.

1- الأداء الاقتصادي: وهو الذي يعتبر تحقيقه بمثابة المهمة الأساسية للمؤسسة بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيه استخدام مواردها

2- الأداء الاجتماعي: وهو يعبر عن درجة استعمال الأفراد لطاقاتهم وقدراتهم العضلية والذهنية من أجل إتمام الوظيفة الموكلة لهم على أكمل وجه، ويعتبر هذا الأداء نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور، حيث أن الفرد الذي له قدرات ويبذل مجهودات كبيرة غير أنه لا يدرك دوره فإن أداءه يكون ضعيفا في غيره، والفرد الذي يدرك دوره جيدا ويبذل مجهودات كبيرة لكن قدراته ضعيفة فإن أداءه أيضا يكون ضعيفا ونفس الشيء بالنسبة للفرد الذي يدرك دوره وله قدرات وإمكانات جيدة ، إلا أنه يبذل الجهد ، إلا أنه لا يبذل الجهد الكافي في أداء مهامه.

3- الأداء الإنتاجي: هو مدى كفاية وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها بزيادة الإنتاج كما ونوعا مع تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية المتاحة.

4- الأداء التجاري: ويقصد به قيام المؤسسة بتسخير مختلف الإمكانيات وطرق زيادة المبيعات وتقليل التكاليف من اجل تصريف كل منتجاتها لتحقيق اكبر رقم أعمال ممكن في فترة محددة.

وغالبا ما تتركز اهتمامات قسم المبيعات في المؤسسة في مهمتين أساسيتين هما:

4-1 توفير مختلف المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية، والسعر المناسبين ، فحصول هذه الأخيرة على مواد أولية بكميات مناسبة ونوعية رديئة وأسعار منخفضة سيوثر سلبا على أدائها، لأن هذا الوضع يؤدي إلى انخفاض الطلب على المنتوج وبالتالي تقلص حصتها في السوق ، وإذا تحصلت المؤسسات على المواد الأولية بكميات قليلة ونوعية رفيعة وبأسعار منخفضة فهذا أيضا لتغطية الطلب في السوق وبالتالي تتقلص حصتها في السوق، وكذلك هو الحال إذا ما تحصلت على مواد أولية بكميات مناسبة ونوعية رفيعة لكن بأسعار مرتفعة، فإن هذا الضعف سيضعف أدائها لأن تكلفة المنتوج المرتفعة رفع سعره وارتفاع هذا الأخير يقلل الطلب على المنتوج (خاصة في ل المنافسة) وتقلص حصة المؤسسة في السوق.

4-2 تصريف المنتوج النهائي كليا وفي الفترة المحددة، حيث يركز المسؤولون على قسم المبيعات في المؤسسة على السيطرة على اكبر عدد ممكن من الأسواق ، وذلك من خلال وضع مخططات البيع ، تحديد طرق التحصيل إن تنظيم قنوات التوزيع ، استعمال أساليب الحسم والخصم بالإضافة إلى الاهتمام بجانب الدعاية والاشهار.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء المالي[1]

لتحديد ما إذا كان أداء الشركة جيدا أما لا، يستعمل المحللون الماليون مجموعة من المقاييس في شكل نسب ومعادلات،تعطي متخذ القرار معلومات للحكم على حسن أو سوء سير الشركة ، وتحديد مدة تحقيقها لأهدافها ، ومعرفة مكامن قوة وضعف الشركة ماليا، ومحاولة معالجة الأخطاء والمشاكل إن وجدت.

الفرع الأول: أنواع مقاييس الأداء المالي ووظائفه:

هناك عدة مقاييس للأداء المالي، تصنف ضمن صنفين أساسيين:

مقاييس محاسبة ومقاييس السوق، وهناك من يضيف صنفا ثالثا، وهي المقاييس الاقتصادية، وهي تختلف من حيث نتائجها وتفسيراتها، فمقاييس الأداء المالي المرتكزة على المحاسبة تعكس الأداء التاريخي ، بينما تعكس المقاييس المرتكزة على السوق توقعات المساهمين للأداء المستقبلي وتؤدي المقاييس المالية ثلاثة وظائف أساسية مختلفة.

1- المقاييس المالية للأداء كأدوات للإدارة المالية: هنا التركي GoogleChrome.lnk وعلى التخصص الوظيفي للمالية، والإدارة المالية، هذا متعلق بادخار واستعمال الكفء للموارد المالية لدعم الأهداف أوسع للشركة ، والإدارة العلمية الفعالة والكفاءة للوظيفة المالية.

2- الأداء المالي كهدف أساسي للشركة: تستعمل بعض المقاييس المالية وكالربح والعائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة، وللإشارة لإتمام هدف تنظيمي هام.

3-المقاييس المالية لأداء كآلية للتحفيز والتحكم داخل الشركة: هنا المعلومات المالية تقدم نافذة: داخل الشركة يتم من خلالها إدارة عمليات معينة داخل الشركة ، عبر تشفير مدخلاتها ومخرجاتها على أساس مالي، وتمثل المقاييس المالية في النسب المالية المستعملة في تحديد الوضعية المالية للشركة وأدائها المالي.

[1] عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، مذكرة ماجستير ، دارسة مقارنة بين بعض شركات أمريكية وجزائرية 2010/2011 ص 106/107

المبحث الثالث: التحليل المالي

المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي

الفرع الأول: تعريف التحليل المالي

يتباين مفهوم التحليل المالي بتباين أهدافه ويمكن ذكر تعاريف التالية:

التحليل المالي هو عبارة عن وسيلة للتعرف على نقاط الضعف والقوى في السياسة المالية وإظهار أهمية البيانات المحاسبية المتوفرة[1].

وهو عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة ما لأجل الحصول منها على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أي مشكلة موجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل [2].

وهو كذلك تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية والتاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم اقل من المعلومات وأكثر فائدة لاتخاذ القرارات[3].

ويمكن تعريفه على أنه عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عمليات اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما سيكون في المستقبل [4].

ومن نستخلص أن التحليل المالي هو عملية استخدام البيانات المالية الواردة بالقوائم المالية للشركة لمعرفة وتفسير الكيفية التي تصرفت بها الشركة والتنبؤ بتصرفاتها في المستقبل وبذلك يمكن القول أو التحليل المالي هو عملية منظمة لتفسير سلوك وتصرفات الشركة من خلال قوائمها المالية بهدف كشف نقاط القوة ونقاط الضعف بها العمل على تصحيحها.

---

[1] كنجو عبود كنجو، إبراهيم فهد، الإدارة المالية، ص69

[2] عبد الحليم كراجة علي ربايحية، مرجع سابق، ص141

[3] حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي لتقييم والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنسر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص22-23

[4] وليد باجي الحيالي، محمد عثمان المجلة ، التحليل المالي، دار حسين عمان، 1996، ص 19-20

الفرع الثاني: أهداف التحليل المالي

تختلف أهداف التحليل المالي باختلاف الأطراف التي تستعمله فهناك الطرف الخارجي والمتمثل في المؤسسات المصرفية ورجال إلى أعمال المهتمين بالمؤسسة كالمساهمين أو مصلحة الضرائب أو الجهة الوصية على المؤسسة ويهدف هذا التحليل المالي إلى مايلي:

- ملاحظات حول العمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.

- تقييم النتائج المالية بواسطتها تحديد المبالغ أو الوعاء الضريبي الحقيقي

- تقديم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتعمل نتائج القروض[1].

- اتخاذ القرار فيما يخص عقد القرض عند لجوء المؤسسة إلى البنك.

- اقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والاستقلالية المؤسسة.

- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات في نفس القطاع.

أما الطرف الداخلي والذي يعتبر أساسي وضروري لاتخاذ القرارات المالية وتوسيع الاستثمار وهذا من طرف المدير أو المسير المالي ومن أهداف هذا التحليل.

- إعطاء حكم على التسيير الحالي للفترة الخاضعة للتحليل.

- الاطلاع على مدى صلاحية ونجاعة السياسات المالية الإنتاجية، التحويلية، التوزيعية للفترة الخاضعة للتحليل.

- التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة لسياسة التمويل المعتمدة.

- استعمال المعطيات المتوصل إليها كأساس التنبؤات المستقبلية وبذلك يكون التحليل المالي مكملا لعملية التسيير النقدي في المؤسسة [2].

[1] عرباحي إسماعيل ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1998، ص232

[2] نفس المرجع السابق، ص 232

الفرع الثالث: أهمية التحليل المالي

يعتبر تحليل القوائم المالية أداة تفسير هذه القوائم ، ومعرفة العلاقة بين مضامينها حيث يوفر التحليل المالي معلومات تساعد في تقدير قيمة المنظمة وتقييم مركزها المالي ومدى فعالية أنشطتها المختلفة وكفاءتها ويساعد التحليل المالي في تقييم أداء مجموع الإيرادات المختلفة في المنظمة ويحدد مدى كفاءتها في الحصول على عائد ملائم من الأموال المتاحة لديها وتكمن أهميته الكبرى في كونه يساهم في ترشيد القرارات الاقتصادية الواردة من خلال القوائم المالية[1]

كما يساعد التحليل المالي في الإجابة على كافة التساؤلات التي تطرحها الجهات المستفيدة من القوائم المالية ويمكن القول، أن أهمية التحليل المالي تندرج في النقاط التالية:

1- يعتبر احد مهام المدير في المنظمات المختلفة ويساعد في أداء مهامه بشكل فعال

2- تستخدمه الجهات المستفيدة في البنوك التجارية عند منحها التسهيلات المصرفية لعملائها حيث توضح مدى قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم المترتبة على التسهيلات ، ويساعد التحليل المالي في تقييم الأداء المنصرم من ناحية ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات الاقتصادية من ناحية أخرى

3- تساعد النسب المالية والإحصائية والمعلومات والبيانات التي تمثلها هذه النسب والاتجاهات والتغيرات في تفهمها والحكم عليها.

4- يساعد في تقييم الشركات والمنشآت المختلفة تقييما شاملا ويمكن من خلاله الحكم عليها بالاستمرارية في نشاطها أو لا [2].

الفرع الرابع: خطوات التحليل المالي

يتم التحليل المالي للمؤسسة بموجب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من التحليل

- تحديد الفترة التي سيتم تحليلها

- اختيار المعلومات الملائمة للهدف المراد تحقيقه

[1] محمود عبد الحليم الخلابلية، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، مؤسسة البنك للخدمات المطبعية وتجارة الوزن الطبعة الأولى

[2] وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق، ص 21-22

- معالجة المعلومات بمقتضى أسلوب التحليل الذي تم اختياره

- اختيار المعيار الملائم لقياس النتائج عليه.

- تحديد مدى اتجاه وانحراف المؤسسة عن المعيار المستعمل

- تتبع العوامل التي أدت إلى ذلك الوضع إلى جذورها الحقيقية

- الاستنتاج المناسب

- وضع التوصيات واقتراح الحلول الملائمة. [1]

الفرع الخامس: أنواع التحليل المالي والأطراف المهتمة به

1- أنواع التحليل المالي [2]

يتجزأ التحليل المالي حسب مجموعة من العوامل ، منها طبيعية نوع المعلومات المتوفرة ، الأغراض المقصودة من التحليل المالي، السمات الشخصية للمحلل المالي، وتتعدد هذه الأنواع كما يلي:

1-1 التحليل الرأسي: ينطوي على دراسة العلاقات بين بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين وهو تحليل يتصف بالسكون ويساعد على تقييم أداء المنظمة في المدة واكتشاف جوانب القوة والضعف لكنه يبقى بحاجة إلى الأنواع الأخرى من التحليل المالي.

1-2 التحليل الأفقي: يرتب على دراسة كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن وهذا النوع من التحليل ديناميكي لأنه يظهر التغيرات التي حدثت.

كما يمكن القيام بهذا النوع في حالة النسب المالية حيث يمكن مقارنة نسبة بمثيلاتها المعدة في فترة زمنية أخرى مما يتيح تتبع حركة هذه النسب عبر الزمن ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

[1] زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي ، دار وائل للنشر ، بيروت ، الطبعة الرابعة ، 1997، ص11

[2] نفس المرجع ، ص11

1-3 المركز النسبي: يتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمنشأة بالنسب السائدة في الصناعة وعندها يمكن للإدارة:

- تقييم أداء المؤسسة.

- تقييم ربحية المؤسسة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينهما وبين مثيلاتها في الصناعة[1]

أما من حيث الأهداف و الأغراض يقسم التحليل المالي إلى:

1-1 التحليل الاستثمار: يشمل هذا النوع فئة المستثمرين ممثلة بالمساهمين الحاليين والمحتملين والذين يهمهم الحصول على معلومات حول.

- القوة الإدارية للمنظمة حاضرا ومستقبلا.

- فرص استمرارية المنظمة ومعدلات النمو المتوقعة.

- مدى كفاءة إدارة المنظمة في رسم سياستها التمويلية.

- مؤشرات من المخاطر التي تحيط باستثماراتهم في المنظمة.

ويهتم هذا المجال بمجموعة من المؤشرات هي:

- مؤشرات الدفع المالي.

- مؤشرات الأداء.

- مؤشرات السوق.

1-2 تحليل الائتمان: يسلك هذا النوع الدائنون في الأجل القصير والطويل وذلك بقصد الحصول على معلومات حول:

- قدرة المنظمة على الوفاء.
- سياسة التمويل المتبعة وآثارها على هيكل رأس مال المنشأة.
- مدى المخاطر التي تحيط بديونهم لدى المنظمة.
- مدى الموضوعية في السياسات التي تتبعها المنظمة في تقييم أصولها [1].

ومن المؤشرات التي تحظى باهتمام كبير في هذا المجال:

- مؤشرات السيولة في الأجل القصير.
- مؤشرات الملائمة في الأجل الطويل.
- مؤشرات الدفع المالي.
- التنسيق النقدي في الأجلين.

1-3 تحليل الأداء:

تحتل أغراض الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء مع البيانات المالية المناسبة لأغراض تحليل الأداء لا تتوفر جميعها في البيانات المالية المنشورة وهي ذات طبيعة تفصيلية كما أنها تقديرية في الغالب في سجلات المحاسبة التكاليف أو المحاسبة الإدارية إلا أنه يمكن للإدارة الحصول على مؤشرات عامة من البيانات المالية المنشورة مثل:

- مؤشرات عامة عن النشاط تدور حول الربحية وسياستها في التمويل والاستثمار.
- مؤشرات خاصة بتقييم الأداء بعض الإدارات المختصة في إدارة الأصول والمطلوبات.
- مداخيل أخرى للتحليل المالي.

[1] محمد مطر، التحليل والائتمان عمان الأردن، دار وائل للنشر، 2000، ص27

إضافة إلى الأنواع المذكورة للتحليل المالي ظهرت حديثا أنواع ومداخل ينتهجها المحللون الماليون لتحقيق أهدافهم مثل:

- التحليل المالي لأغراض تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

- التحليل المالي لأغراض التنبؤ بالفشل للمشروعات.

- التحليل المالي لأغراض دمج المشروعات.

- تحليل المحافظ الاستثمارية.

- تحليل نوعية الأرباح.

-التحليل البيئي الاستراتيجي أو ما يعرف بتحليل (SWOT) [1]

2- الأطراف المهتمة بالتحليل المالي [2]

يتجزأ التحليل المالي إلى قسمين حسب اهتمام الأطراف إلى تحليل داخلي وآخر خارجي ويمكن حصر هذه الأطراف كما يلي:

2-1 إدارة المؤسسة: تعتمد هذه الأخيرة بالتحليل المالي حتى يتسنى لها متابعة التطور الحاصل داخل المؤسسة واكتشاف نقاط القوة والضعف لأخذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتحسين وضعية المؤسسة.

2-2 الدائنون: يعتمد الدائنون خاصة البنوك والمؤسسات المالية بالتحليل المالي داخل المؤسسة بتحديد مدى إمكانية المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها بالتركيز على أرباحها وهيكلها المالي ومصادرها المالية واستخداماتها في الوقت الحالي والتنبؤ بالمستقبل.

2-3 المستثمرين: ينصب اهتمام هؤلاء الأفراد على إيرادات المؤسسة أي قدرتها على تحقيق أرباح في الوقت الحالي وفي المستقبل على سياسة توزيع الأرباح المتبعة وعلى مدى استقرار هذه الأرباح.

2-4 مصلحة الضرائب: يكون لأجل جمع المعلومات المتعلقة بالنتائج المحققة لتحديد الوفاء الضريبي بشكل صحيح للضرائب المفروضة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 27

[2] إسماعيل عرباجي، اقتصاد مؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 134

3- البيانات المستعملة في التحليل المالي

تؤثر البيانات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية بشكل كبير على طبيعة التحليل المالي والبيانات الداخلية هي البيانات التي يمكن الحصول عليها من المؤسسة بشكل مباشر وتتجسد في:

3-1 الميزانية: تعد من أهم الوثائق التي تساعد المحلل المالي في انجاز عمله باعتبارها تحتوي العناصر المستعملة في التحليل المالي.

3-2 ميزانية المراجعة: عبارة عن مرجع داخلي يظهر التدفق الخام و الحقيقي.

3-3 جدول حسابات النتائج: هذه الوثيقة تمكن المحلل من دراسة تطور مؤشرات الحسابات الأساسية مثل رقم الأعمال الإيرادات والمصاريف.

أما عن البيانات الخارجية فهي المستوحاة من المحيط الخارجي للمؤسسة وهي عبارة عن مؤشرات ومعطيات مستخلصة من بيانات مقدمة من طرف المؤسسات الأخرى تتشارك معها في نفس القطاع [1].

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء هو تجريب تحقيق المؤسسة للأهداف المنتظرة للأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم الفعالية وهي والوصول إلى الأهداف المرجوة و النجاعة والكفاءة وهي تخفيض الموارد المستخدمة[2].

والأداء هو أيضا تعبير عن درجة تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة ويتم تقييم هذا الأخير عن طريق مؤشرات كمية ونوعية متعلقة بالنتيجة المتحصل عليها[3].

كما أن الأداء هو فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية و المادية يهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة بحيث يؤدي

[1] إسماعيل عرباجي ، مرجع سابق، ص 233

[2] Claude Alazard, control de gestion 04 eme editioon du nord, France 1998, P11

[3] Hanri Za ????? du bois laudelle , dictionnaire de gestion economic edition paris, France, 1998, p 319

ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها أو هو معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك الوحدة نفسها[1].

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة الناتج المحققة بالمعايير التي سبقت تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء[2]، ومنه تقييم الأداء يشكل الطبقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يساهم به مجهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.

وبناء على ما جاء في التعاريف يمكن القول بان تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما أن ينبغي تحقيقه من أهداف ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل ليتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك المؤسسة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.

كما أن عملية الرقابة تتم باستخدام معايير محددة سابقا واتخاذ قرارات تصحيحية في ضوء عملية الرقابة وذلك بهدف ضمان غايات المؤسسة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية.

[1] عقيل حاسم عبد الله، مدخل تقييم المشروعات ، الطبعة الأولى، دار الحامد الأردن ، 1999، ص 189-190

[2] زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة، ص 15

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء

يمكن عرض المراحل الأساسية لتقييم الأداء فيما يلي:

- التعرف على البرامج (الخطة).

- التعرف على المعايير ومقاييس الأداء.

- قياس الأداء الفعلي (النتائج).

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

- تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.

- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة ومنها:

- التركيز على تدعيم الايجابيات.

- تقديم معلومات مؤكدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي وليس نماذج عامة تستخدم في جميع المواقف على السواء.

- تشجيع وتدعيم القرارات والابتكار.

- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لتقييم الأداء مثل استخدام أنظمة المعلومات الآلية [1]

الفرع الثالث: أنواع تقييم الأداء.

1- تقييم الأداء الإنتاجي:

يهدف النظام الإنتاجي إلى توفير حكم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة ويمكن الحكم على أداء النظام الإنتاجي من خلال المؤشرات التالية:

1-1 معيار الطاقة الإنتاجية: تعرف الطاقة الإنتاجية على أنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين ومن خلال فترة زمنية معينة ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل ووحدات إنتاج.

[1] زاوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999، ص355

1-2 معيار القيمة المضافة: تعرف على أنها القيمة التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الإنتاج الوطني أو الجمعية عوائد عوامل الإنتاج.

أ- معيار الربحية: يقصد به لدى المحاسبين زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من سلع وخدمات، فالربح هو الفائض عن التكاليف أي أن الربح هو مجموع الإيرادات مطروحا منه التكاليف

ب- معيار العائد على رأس المال المستثمر: يعتبر هذا المعيار مهم جدا بالنسبة لدراسة أداء المؤسسة الإنتاجي بصفة خاصة الأداء الكلي لا بصفة عامة ويعبر عنه بالصيغة التالية[1]:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

2- تقييم الأداء التسويقي: يتمثل في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد والمنظمات والمجتمع [2].

3- تقييم الأداء المالي:

يستهدف النشاط التمويلي أو المالي على مستوى المؤسسة الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وتقرير استخدامها بشكل كفء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة ، ويتطلب تقييم الأداء المالي تقييم كل من السيولة وهيكل التمويل[3].

[1] زهير ثابت ، كيف تقيم ادداء الشركات والعاملين، مرجع سابق، ص54

[2] زاوية محمد حسين إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999، ص 355

[3] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر عمان، ص 242

4- تقييم أداء العاملين:

بقصد به قياس مدى العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور وتستفيد المؤسسة من وجود نظام لتقييم أداء العاملين في مجالين هما:

- اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب.

- توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعدهم على تحسين أداءهم وزيادة إنتاجيتهم كما يعتبر قياس الأداء وتقييمه من أهم أساليب التدخل التي تمكن المسؤولين من الاطلاع على الأداء الفعلي للفرد أو الجماعة والتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه وبذلك تستطيع الإدارة تحديد الوسائل الناجحة في تغذية السلوك والأداء سواء من خلال التدريب العلمي لاكتساب المهارات العلمية أو تعريض الفرد لوسائل تشكيل السلوك [1].

المطلب الرابع: مؤشرات ونسب التوازن المالي

الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي

إن التوازن يبدو في لحظة زمنية بمقارنة رؤوس الأموال مع الأصول الثابتة وهو ما يظهره جليا مؤشر رأس المال العامل ولعدد كفاية هذا المؤشر لابد للمحلل من دعم بمؤشر آخر هو احتياجات رأس المال العامل غير أن هذا الآخر لا يتميز بالاستقرار لأنه يعكس التوازن ولجعل التحليل أكثر دقة ينتهج توازنا آخر هو الخزينة.

1- رأس المال العامل:

منح هذا التوازن عدة تعاريف يمكن عرض مايلي:

رأس المال العامل هو الجزء المتبقي أو الفائض من تغطية الالتزامات المتداولة التي تم تمويلها من الأموال الدائمة ، ولا يشكل رأس المال العامل استثمارا دائما ولكنه كما يشير اسمه فهو استخدام مستمر ويدور عدد من المرات خلال العام[2].

---

[1] حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999،ص109

[2] عبد الغاني " الإدارة المالية ، مدخل اتخاذ القرار"، ص533

هو ذلك الفائض أو الجزء من الأموال الدائمة عن تمويل الأصول الثابتة والمخصص بدوره لتمويل الأصول أو القيم المتداولة ، وهو من أهم العوامل المعتمدة في اتخاذ القرار النهائي في المؤسسات بالنسبة للمسؤولين وذلك حتى تتفادى المنشأة الوقوع في صعوبات[1].

أو هو الجزء غير المستعمل في تمويل الأصول الثابتة أي الجاهزة لتمويل الأصول المتداولة وعليه فالتوازن المالي يعتمد أساسا على تمويل الأصول الثابتة عن طريق موارد ثابتة[2]

يمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين:

الحساب من أعلى الميزانية: فائض تمويل الأموال الدائمة للأصول الثابتة.

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

الحساب من أسفل الميزانية: فائض الأصول المتداولة بالنسبة إلى الديون القصيرة الأجل

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون القصيرة الأجل

وهناك ثلاثة أنواع لرأس المال

1-1 رأس المال العامل الخاص: المقدرة الإضافي والجزء المتبقي من الأموال الخاصة الموجهة لتمويل الأصول الثابتة ويحسب من خلال:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

[1] نبيل عبد السلام شاكر، الأساليب الحديثة في التحليل المالي، جامعة عين شمس ، الطبعة الأولى، ص31

[2] Patrick Piget '' Gestion financiere De L'entreprise'' Paris, Edition Economic 1988, P901

1-2 رأس المال العامل الإجمالي: مجموع حسابات الأصول المتداولة التي يتكلف بها النشاط الاستغلالي للمنشأة وتحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

1-3 رأس المال العامل الأجنبي: هو ذلك الجزء من الأموال الخارجية التي تستعملها المنشأة في تمويل أصولها ويمكن حسابه من خلال [1].

رأس المال العامل الأجنبي =مجموع الديون

رأس المال العامل الأجنبي= رأس المال العامل الإجمالي – رأس المال العامل الخاص

إن رأس المال العامل الذي يحسب من أسفل الميزانية هو الأكثر دلالة عن التوازن المالي ويظهر عند حسابه ثلاث حالات:

- **الأصول المتداولة > من الديون قصيرة الأجل،** أي وجود فائض في السيولة في المدى القصير ويعبر عن ضمان للوفاء بالتزامات الغير.

- **الأصول المتداولة < الديون قصيرة الأجل،** أي أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها عند مواعيد استحقاقها وبذلك عليها اتخاذ تصحيحية لمعالجة الوضع من اجل تفادي الوقوع في مشاكل مالية.

- **الأصول المتداولة = ديون قصيرة** الأجل تعتبر هذه الحالة مثالية وصعبة المنال وتعبر عن أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها في تاريخ استحقاقها وهذه الحالة لا تكون لمدة طويلة.

[1] Patrick Piget '' Gestion Financière De L'entreprise'' Paris , Edition Economic 1988, P 901

2- احتياجات رأس المال العامل:

إن مؤشر رأس المال العامل لا يكفي ليعكس دقة الصورة أو الوضع الشامل للمؤسسة وخاصة عن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها لهذا تم اللجوء إلى مؤشر احتياجات رأس المال العامل، ويعرف هذا المؤشر على أنه القسط أو جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا مباشرا بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية [1].

أي الاحتياج الناتج عن دورة الاستغلال التي تحتاج إلى تمويل عملياتها الشرائية والإنتاجية والتخزينية وهو رأس المال العامل الذي يحقق هامش أمان إضافي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها، إذ يوجد لدورة استغلالية واحدة ويعاد حسابه في كل فترة لضمان نتائجه ويحسب كالآتي[2]:

احتياجات رأس المال العامل = القيم غير الجاهزة + قيم استغلال –(د ق أ- سلفات مصرفية)

احتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة – القيم الجاهزة –(د ق أ- سلفات مصرفية)

ويمكن حساب احتياجات رأس المال العامل من دورة الاستغلال كما يلي:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات الدورة – موارد الدورة

[1] E.lengbois , M Mollet '' gestion Financière '' Paris, Edition Foucker 1998 , P 33

[2] بوعلام بوشاشي، المنبر في التحليل المالي وتحليل الاستغلال دار هومة الجزائر ، 1998، ص109

شكل رقم (5): العوامل المؤثرة على BFR

قيم الاستغلال	**د ق أ – سلفات مصرفية**
قيم قابلة للتحقيق	

المصدر : ناصر دادي، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة الجزائر، ص50

ويمكن أن يكون لاحتياجات رأس المال العامل ثلاث حالات:

– إ. رأس المال العامل >0

احتياجات التمويل اكبر من مواردها أي أن على المؤسسة البحث عن موارد خارج دورة الاستغلال من إلى تمويل احتياجاتها

– إ.رأس المال العامل > 0

أي أن الموارد تغطي احتياجات الدورة والمؤسسة ليست في حاجة إلى رأس مال عامل موجب

– إ.رأس المال العامل = 0

أي أن احتياجات الدورة تمول بموارد الدورة بشكل كامل.

3- الخزينة

تعرف خزينة مؤسسة ما في تاريخ محدد هي الخرق في ذلك التاريخ بين الموارد التي وظفتها لتمويل النشاط والاحتياجات التي تستعمل في ذلك النشاط حيث كلما كانت الموارد اكبر من الاحتياجات كان هناك فائض في الخزينة وتمسى بالخزينة الموجبة أما إذا كان العكس فنقول أنها سالبة [1].

أي أن الخزينة هي عبارة عن الخرق بين مجموع تدفقات الأموال المتاحة لدى المؤسسة من وإلى الخارج

ويمن حساب الخزينة بطريقتين هما:

الطريقة الأولى: | **الخزينة = القيم الجاهزة – سلفات مصرفية** |

الطريقة الثانية: | **الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المالي العامل** |

وهنا تكون أما ثلاث حالات:

BFR < FR 0 < TR

يعني أن رأس المال العامل اكبر من الاحتياجات رأس المال يعني أن المؤسسة تجمد رؤوس الأموال الدائمة.

BFR> FR 0> TR

يعني أن رأس المال العامل اقل من احتياجاته أي أن المؤسسة عاجزة عن توفير السيولة.

BFR + FR 0= TR

نجدها تطابق بين السيولة المتوفرة و استحقاقية الديون وهي الوضعية المثلى ولا تحدث إلا بالاستخدام الأمثل لموارد المنشأة.

[1] Penri;I: ier et autre : '' la trésorerie de l'entreprise'' , tome 1, paris, 1997, P04.

الفرع الثاني: النسب المالية

يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أقدم وأكثر الطرق استعمال في دراسة الحالة المالية للمؤسسة ويمكن تعريف النسب المالية على أنها تعبير بين متغيرين يخضعان لعمليات مالية وذلك لمحاولة تفسير العلاقة بينهما من اجل الوصول إلى نتيجة تساعد المحلل المالي في اتخاذ القرار [1]

وتمكن النسب المالية من متابعة تطور المنشأة والتنبؤ بالمستقبل ومن ثم اتخاذ قرارات رشيدة تمنح صورة الموضعية المالية للمؤسسة ومن أكثر النسب استعمالا هي نسب الهيكلة ، نسب السيولة ، نسب النشاط، نسب المردودية.

1- نسب هيكلية:

هي نسب تصف الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين فهي توضح العلاقة الموجودة بين مختلف عناصر الأصول والخصوم وهناك نوعين من نسب الهيكلة

1-1 نسب هيكلة الأصول: تسمح بقياس كل عنصر من عناصر الأصول نسبة إلى مجموع الأصول

1-2 نسب هيكلة الخصوم: تسمح بمقياس ارتباط المؤسسة بالغير على المدى الطويل والقصير ويمن استخراج هيكلة الاستدانة من خلال النسب المالية

- نسبة الأموال الخاصة = (رأس المال الخاص/ مجموع الخصوم)
- نسبة الديون طويلة الأجل = (ديون ط أ/ مجموع الخصوم)
- نسبة الديون ق أ (د ق أ/ مجموع الخصوم)

[1] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مصر مكتبة الإشعاع، 1998، ص 229

توضح لنا هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في الأجل القصير كما تقيس التوازن المالي والإجمالي، وتتمثل هذه النسب في [1].

2-1 نسبة سيولة الأصول: تعمل على تقييم الأصول المتداولة بالنسبة لمجموع الأصول وتحسب:

نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول

2-2 نسبة السيولة العامة: تعمل على قياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير وتحسب:

نسبة سيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

2-3 نسبة السيولة الآجلة: تقيس مدة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها دون اللجوء لبيع مخزوناتها وتحسب:

قيم قابلة للتحقيق + متاحات / د ق أ

2-4 نسبة السيولة الفورية: تقيس قدرة المؤسسة على تغطية ديونها والتزاماتها قصيرة الأجل بأموالها السائلة وتحسب وفقا للعلاقة الآتية:

السيولة الفورية = متاحات / الديون قصيرة الأجل

[1] خالد الراوين التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي ، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، 2000، ص 60

3- نسب النشاط

هذه النسب تدرس مدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات من الأصول أي تقيس فعالية المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها، ومن بين النسب التي تحظى باهتمام المؤسسة [1]

3-1 معدل دوران المخزونات: وتقيس معدل مدة تصريف المخزونات بمختلف أنواعها ويمكن إيجاد مدة دوران المخزونات كمايلي:

$$\text{معدل دوران البضائع} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة شراء البضاعة}} \times 360$$

$$\text{معدل دوران المواد الأولية} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة شراء المواد الأولية}} \times 360$$

$$\text{معدل دوران المنتجات التامة} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة إنتاج المباع}} \times 360$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أول مدة + مخزون آخر مدة}}{2}$$

[1] Patrick piget op, cit, p 113.

3-2 معدل دوران الزبائن : تغطي هذه النسبة معدل المدة الممنوحة للزبائن لتسديدها عليهم منم التزامات.

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الزبائن+ أوراق القبض}}$$

3-3 معدل دوران الموردين : تظهر معدل المدة الممنوحة من قبل الموردين للتسديد.

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \frac{\text{الموردين + أوراق الدفع}}{\text{المشتريات}}$$

فاتورة السداد= 360 / معدل دوران الذمم

4- نسبة المردودية:

إن استمرار المؤسسة لأجل طويل يعتمد على تحقيق إيرادات كافية لتغطية التزاماتها وتحقيق معدل مرضي للمساهمين والملاك وتهتم إدارة المؤسسة بمؤشرات الربحية لأنها تمثل مقاييس لكفاءة أداء المؤسسة [1].

[1] علي احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارة المتقدمة ، اتخاذ القرارات الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية، ص 290

كما تعمل على قياس العائد من استخدام موجودات المؤسسة ويمكن تقسيم نسبب المردودية إلى :

4-1 نسبة المردودية الإجمالية[1]:

عبارة عن مقارنة بين رقم الأعمال الصافي أو النتيجة مع إجمالي رأس المتاح لدى المؤسسة

$$\text{نسبة رأس المال الدائم} = \frac{\text{رقم الأعمال الصافي}}{\text{إجمالي رأس المال الدائم}}$$

$$\text{نسبة رأس المال الخاص} = \frac{\text{رقم الأعمال الصافي}}{\text{رأس المال الخاص}}$$

4-2 نسبة المردودية المالية:

هي النتيجة الصافية المتحصل عليها باستخدام الأموال الخاصة كما تقيس كفاءة المسير في جعل رأس المال الخاص أكثر مردودية.

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

4-3 نسبة المردودية الاقتصادية: تقيس مدى كفاءة استعمال الموارد لحساب الأرباح دون مراعاة مصادر تمويل هذه الموارد.

$$\text{نسبة المردودية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الاصول}}$$

[1] ناصر دادي وعدون، تقنيات التسيير والمراقبة ، مرجع سبق ذكره، ص 56.

5-4 نسبة المردودية التجارية: عبارة عن مقارنة رقم الأعمال المحقق بالنتيجة وتحسب هذه النسبة كالآتي:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{رقم الأعمال}}$$

5- نسب التمويل:

تظهر لنا هذه النسب أهمية المقارنة بين أموال المؤسسة والأموال المقترضة للتمويل وتدعى هذه النسب بنسب التوازن المالي:

5-1 نسبة التمويل الدائم:

تعبر هذه بالنسبة عن مدى تمويل الأصول الثابتة بالأموال الدائمة وهي مرتبطة برأس المال العامل ويمكن تغطية جزء من الأصول المتداولة إذا كانت هذه النسبة مرتفعة.

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

5-2 نسبة التمويل الخاص

تمثل هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة ومن الأفضل أن تكون اكبر من النصف وهذا من اجل تفادي الزيادة في الديون طويلة الأجل.

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة

3-5 نسبة التمويل الخارجي:

نسبة التمويل الخارجي= مجموع الديون / مجموع الأصول

تقيم درجة تغطية موجودات المؤسسة من الأموال الخارجية (الديون) والتي تسمح أيضا بتوضيح قدرة المؤسسة على سداد ديون الغير وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان ذلك أحسن وهذا ما يدعم إمكانية الحصول على ديون أخرى[1].

[1] عبد المعطي رضا ، محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، ص 24

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل القيام بتحديد مفهوم السياسة المالية وأهميتها حيث ظهر جليا أن السياسة المالية من العناصر الأساسية إذ تعبر عن مجموعة من القواعد الأساسية التي يجدر بمتخذ القرار الالتزام بها لتحقيق أهداف المؤسسة كما اتضح لنا أن وضع سياسات مالية محكمة تضمن وجود حلول لمعالجة جميع المشاكل المتوقع حدوثها في المستقبل وظهر أن الأداء المالي هو عبارة عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتبين لنا أن التحليل هو عبارة عن قراءة ودراسة ترجمة المعلومات التي تتضمنها التقارير المالية ثم تحليلها لفهم مضمونها الذي يعكس المركز المالي والنقدي وربحية المؤسسة، كما تم التطرق أيضا في هذا الفصل إلى مفهوم تقييم الأداء والذي هو عبارة عن فحص تحليلي شامل انتقادي لخطط وأهداف وطرق استخدام كافة الموارد بهدف التحقق من كفاءة ورشادة استخدام هذه الموارد بالإضافة إلى ذلك تمت دراسة وعرض المؤشرات المعتمدة من قبل المحلل المالي في القيام بعمله حيث عولجت أهم مؤشرات التوازن المالي التي تحلل الميزانية وذلك لمعرفة قدرة المؤسسة على الحفاظ على درجة كافية من السيولة حتى تتمكن من مواجهة التزاماتها كما تم ذكر النسب المالية التي تساعد على معرفة كفاءة إدارة المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح ومواجهة الالتزامات.

مقدمة الفصل :

تعتبر الإدارة المالية الدعامة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي، فهي المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرارات و كذا السياسة المالية المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة سواء في وظيفة الإنتاج أو وظيفة التسويق أو غيرها، و يتولى إدارتها المدير المالي الذي يعتبر من أكبر الإداريين داخل والمؤسسة، فالوظيفة المالية تعتبر من أبرز الوظائف داخل المؤسسة و مدى استمراريتها و هيكلها المالي، فهي تلعب دورا حساسا في نجاح المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة و ذلك بالاعتماد على وضع خطط جيدة تساعد على إنجاز الأعمال بفاعلية و مواجهة التحديات المستقبلية بشكل أفضل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تكمن في زيادة القيمة السوقية لها و المحافظة على السيولة إضافة إلى تحقيق الأرباح.

و نظرا لأهمية الإدارة المالية في بلوغ أهداف المؤسسة فإننا نفتتح هذا الفصل بالتطرق إلى:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة المالية

المبحث الثاني: الوظيفة المالية

المبحث الثالث: وظائف الإدارة المالية الأخرى

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة المالية

الإدارة الماليـــة هـــي إحـــدى الوظـــائف الأساســـية فـــي المؤسســـة و التـــي لا يمكـــن الاسـتغناء عنهـا، حالهـا حـال إدارة الإنتـاج و التسـويق و إدارة المـوارد البشـرية، و التقـت هـذه الوظيفـة مـع بـاقي الوظـائف الإداريـة الأخـرى كـون أن كـل أنشـطة المؤسسـة لهـا انعكاسـات و أثـار ماليـة، و سـيتم التطـرق فـي هـذا المبحـث إلـى تعريـف الإدارة الماليـة و تطورهـا، أهميـة و أهـداف الإدارة الماليـة، المبـادئ التـي تقـوم عليهـا وعلاقتهـا بـالعلوم الأخـرى، كمـا تطرقنـا فـي الأخير إلى مهام المدير المالي و مسؤولياته.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية

الفرع الأول: تعريف الإدارة المالية

هناك تعاريف عديدة للإدارة المالية و أهمها:

– الإدارة الماليـة هـي تلـك الإدارة التـي تقـوم بنشـاطات ماليـة متنوعـة مـن خـلال تنفيـذها لوظـائف فنيـة متخصصـة كالتحليـل المـالي، تقيـيم المشـروعات، إعـداد وتفسـير التقـارير الماليـة، الميزانيـات التقديريـة، الانـدماج، إعـادة التنظـيم المـالي وغيرهـا، ومـن خـلال تنفيـذها لوظـائف إداريـة كـالتخطيط، التنظـيم، التوجيـه، الرقابـة ولكـن بصـيغة ماليـة، وبانجـاز الوظـائف بكفـاءة تسـتطيع تحقيـق الأهـداف المحـددة لهـا، وبالتـالي المسـاهمة فـي تحقيـق أهداف المنشأة[1].

– تنطـوي الإدارة الماليـة علـى كـل مـا يتعلـق بـالأموال فـي المنشـأة مـن تخطيطهـا والحصـول عليهـا والاسـتخدام الأمثـل لهـا، وهـذا النشـاط المـالي يبـدأ فـي المنشـأة مـن وقـت التفكيـر فـي إنشـائها إلـى آخـر لحظـة مـن حياتهـا، كمـا أنـه نشـاط لـه نفس الأهميـة للمنشـأة سـواء فـي حالـة توسـع أو انكمـاش أو ثبـات، تبنـى فـوق جميـع الحـالات، وتوجـد بصـفة دائمـة لاحتياجـات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة[2].

[1] - كامل المغربي وآخرون، **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 1995، ص317.
[2] - جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 523.

– حسب الدكتور سيد الهواري: << تعتبر كل وظيفة من وظائف الإدارة العليا مسؤولة عن عملية الحصول على الأموال اللازمة والتخطيط ومتابعة ذلك، فالإدارة المالية هي إدارة أي مشروع من منظور مالي>>[1].

– تعرف الإدارة المالية بأنها: "إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها و تخطيطه و الرقابة عليه و تكوين المدراء الماليين و التحفيز المالي للأفراد في المؤسسة".[2]

لقد اختلف الباحثون في مجال الإدارة المالية حول وضع تعريف موحد للإدارة المالية حيث ظهرت عدة تعاريف جميعها تستند إلى المدارس التي ينتمون إليها و يمكن تقسيم هذه المدارس إلى ثلاث مدارس و هي القديمة، المجددة و الحديثة.[3]

عرف(Dorgall et Gutman) و هما المدرسة القديمة للإدارة المالية بأنها النشاط المتعلق بتخطيط و تجهيز الأموال و رقابتها و إدارتها في المؤسسة حيث فصل في التعريفين الرقابة و الإدارة المالية كأنهما عنصران مستقلان.

أما (Upton et Howourd) و هما المدرسة الجديدة فقد عرفاها بأنها الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد و الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها و مواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها.

و يرى (Gohnson) و هو من المدرسة الحديثة أن الإدارة المالية تلعب دورا مهما في التخطيط المالي و إدارة الأصول و مواجهة المشاكل الاستثنائية لضمان استمرار بقاء المؤسسة، بالإضافة إلى تجهيز وسائل الدفع.

لكن الدكتور عدنان هاشم رحيم السامرائي يرى بأن تعريف الإدارة المالية الأكثر تحديدا يتمثل في التعريف الذي قدمه الدكتور خليل الشمل و هو أن الإدارة المالية هي

[1] - سيد الهواري، **الاستثمار والتمويل الطويل الأجل**، عين شمس، 1982، ص3.
[2] - عبد الستار الصياح، سعود العامري، **الإدارة المالية أطر نظرية و حالات عملية**، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص14.
[3] - عدنان هاشم رحيم السامرائي، **الإدارة المالية**، الجامعة المفتوحة للنشر، 1997، ص ص 23-24.

إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها و تخطيطه و الرقابة عليه و التحفيز المالي لأفراد المؤسسة.

و عرف Reown و زملاؤه الإدارة المالية بأنها "النشاط الإداري الذي يهتم بالخلق و الحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة" و يركز هذا التعريف على عملية اتخاذ القرارات المالية في المنظمة و تأثيرها على الثروة أو تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة و من أمثلة هذه القرارات تقديم منتج جديد أو شراء أصل جديد أو إحلال أصل حالي أو الاقتراض من البنوك أو إصدار سندات أو تقديم ائتمان للعملاء...الخ، حيث تؤثر هذه القرارات على القيمة الاقتصادية لأسهم الملاك أو المؤسسة بوجه عام".[1]

الفرع الثاني: تطور مفهوم الإدارة المالية[2]

في مستهل القرن الماضي كانت عملية الإنتاج وإنشاء المؤسسات الجديدة وإجراءات تدبير الأموال اللازمة للمشروعات هي محور اهتمام المفكرين، وفي العشرينات أصبح الاهتمام مركزا تقريبا على طرق وإجراءات تدبير الموارد المالية لتمويل الاستثمارات.

وبحلول الكساد العظيم (THE GREAT DEPRESSION) بين 1929 -1933 أصبحت إجراءات الإفلاس التجاري وإدارة السيولة وتجنب المشكلات المالية من أهم الموضوعات التي حازت على الاهتمام، ولقد صاحب هذه الفترة ازدياد التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي. وصدرت التشريعات التي تقضي بضرورة نشر البيانات المالية، ولقد فتحت تلك التشريعات مجالات جديدة للاهتمام، تمثلت في التحليل المالي وتقييم كفاءة الأداء، غير أن هذه المجالات لم تتبلور.
إلى قبيل نهاية الخمسينات، وهكذا أدى الكساد العظيم إلى تراجع التوسع والنمو من مقدمة إلى ذيل قائمة الاهتمامات، بينما أصبح استمرار المنشأة في السوق هو المشكلة التي تتصدر هذه القائمة.

[1]- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله لحلح، **الإدارة المالية**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 13.
[2] - منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999، ص 5-7.

وفي الأربعينات والخمسينات تركز الاهتمام على معالجة آثار الكساد العظيم، حيث أصبحت موضوعات الإفلاس والاندماج، وإعادة تنظيم المنشآت، وتوفير الأموال اللازمة للتوسع، موضوعات ذات أهمية خاصة، وقبيل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها، وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي، والتخطيط لاستخدام الموارد المالية بما فيها عملية التخطيط للاستثمارات الرأسمالية (CAPITAL BUDGETING)، ومن الجدير بالذكر أن هذا التطور حمل في طياته أمرا ذا مغزى، وهو التحول عن معالجة الإدارة المالية من وجهة النظر الخارجية إلى معالجتها من وجهة نظر إدارة المشروع.

وشهدت الستينات اهتماما كبيرا بدراسة تكلفة رأس المال نتيجة للأعمال الرائدة لقطبي الإدارة المالية **فرانكو مدكلياني** و **مارتن ميلر**. كما شهدت تلك الحقبة أيضا اهتماما بالاستثمار، وذلك بفضل نظرية المحفظة التي وضع أساسها **هاري ماركونز** في بداية الخمسينات، والتي قام على صرحها في منتصف الستينات نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (**CAPM** : Capital Asset Pricing Model) الذي ساهم فيه كل من **شارب، لثنر، فاما** و**مورنس**.

وفي السبعينات استمر الاهتمام بالاستثمار، وتعرض نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لتحديات نتيجة لظهور نموذج منافس هو نموذج تسعير المراجعة (ARBITRAGE PRICING MODEL)، كما ظهر في السبعينات أيضا نموذج لتقييم الأصول المالية ولاقى قبولا من الأكاديميين والممارسين على السواء، وهو نموذج تسعير الاختيار(OPTION PRICING MODEL)، والذي كان له الفضل فيه **فيشر بلاك، ومايرون شولز**.

وفي الثمانينات ازداد الاهتمام بالتضخم وتأثيره على أسعار الفائدة وعلى قرارات الاستثمار بالتبعية، كما حظي بالاهتمام أيضا تأثير كل من الضرائب الشخصية على الدخل وتكلفة الوكالة والإفلاس على هيكل رأس المال.

يضاف إلى ذلك الاهتمام بظاهرة تحول شركات المساهمة إلى شركات يملكها عدد محدود من الأفراد، من خلال قيام إدارة المنشأة باستهلاك الأسهم وإحلالها بسندات (TAKEOVER OR LEVERAGED BUYOUT)، أو من خلال إجراء توزيعات

نقدية على المساهمين في مقابل حصول أعضاء مجلس الإدارة (من المساهمين) على نصيبهم من التوزيعات على شكل أسهم (LEVERAGED CASHOUT).

وفي مرحلة ما بعد الثمانينات، وبعد نجاح الجهود في بناء نماذج رياضية كمية، والتي ساعدت في إعطاء حلول صحيحة ودقيقة لكثير من المشاكل المالية المعقدة في ضوء نظرية اتخاذ القرارات، فقد وصلت إلى نظرية كاملة وشاملة رغم حدة التغيرات التي حدثت مثل:

– زيادة حدة التضخم وانعكاسات آثاره بشكل واسع على قرارات عموم الأعمال، ومنها قرارات الإدارة المالية.

– الزيادة الضخمة في استعمال الحاسبات الالكترونية في التحليل المالي والنقل الالكتروني للمعلومات.

– اتجاه الكثير من الدول إلى خصخصة مشروعاتها الاقتصادية، بحيث أصبحت الخصخصة منهج اقتصادي وإطار إصلاحي جديد.

– بروز عالمية المنشآت وعالمية الأسواق وفقا ما يعرف بالعولمة والتي تنظر إلى العالم من الناحية الاقتصادية ككوكب واحد.

– تقليل حدة التشريعات والقواعد المنظمة للمؤسسات المالية والتوجه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات والأنشطة المتنوعة.

أما في التسعينات و قد استمر التوسع في عالمية الأعمال من ناحية و زيادة استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية من ناحية أخرى و نلاحظ مما سبق أن مسؤوليات المدير المالي في الماضي كانت عبارة عن الحصول على الأموال اللازمة للمشروع أما الآن فهي تتمثل في الرقابة و المتابعة و السيطرة على جميع الوظائف.[1]

يبدو من هذا العرض المختصر أن التطور الفكري في مجال الإدارة المالية قد سار بخطى واسعة تتماشى مع سرعة وطبيعة الأحداث المحيطة بمنشآت الأعمال، ووفقا لهذه الأحداث والتغيرات الجذرية فقد نشطت الإدارة المالية كتخصص لتستوعب في نشاطها كل هذه التغيرات.

[1] - محمد صالح، إبراهيم سلطان، **الإدارة المالية و التمويل**، دار الجامعية، 1999، ص 20.

الفرع الثالث: أهمية الإدارة المالية وأهدافها

1- أهمية الإدارة المالية: [1]

تأتي أهمية الإدارة المالية أو الوظيفة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المنظمة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمنظمة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المنظمة.

ولذلك وجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة، مع إعداد تقارير وافية، تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الأمور ذات التأثير المالي، ويساعد المدير المالي على كل ما سبق إلمامه بالجوانب المحاسبية.

ويتطلب هذا الأمر العديد من العلاقات والمعارف بميادين المعرفة الأخرى بالمنظمة، كالجوانب الاقتصادية والمحاسبية والإحصائية والكمية، التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات واستخراج المؤشرات والنتائج.

2- أهداف الإدارة المالية: يمكن ذكر الأهداف الرئيسية التالية للإدارة المالية:

1-2- هدف تعظيم الأرباح: تنشأ أهمية هذا الهدف من كون الربح يمثل التبرير الاقتصادي لاستمرارية أي مؤسسة في الحياة الاقتصادية، كما يمثل مؤشرا مهما لتقييم الأداء الاقتصادي بالإضافة إلى كونه مصدرا مهما من مصادر التمويل الداخلي أو ما يسمى بالتمويل الداخلي أو ما يسمى بالتمويل الذاتي و بالتالي فإن تحقيق هذا الهدف و الدعوى لتعظيمه إنما يعبر عن فعالية القرارات المالية[2] ، إذ أن هذا الهدف يمثل مقياس أداء المؤسسة في استخدام الموارد استخداما أمثل، و يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة وتعتبر الأرباح ضرورية لموجهة مختلف المخاطر.

[1] - نظير رياض محمد، **الإدارة المالية والعولمة**، المكتبة العصرية مصر المنصورة، 2001، ص 19.
[2] - حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

2-2- هدف تعظيم القيمة أو تعظيم ثروة الملاك: إن هدف تعظيم الربح يهمل العديد من العناصر الأساسية و الهامة خصوصا العوائد المتوقعة والتوقيت و تلك العوائد و المخاطر الكامنة في الفوائد إضافة إلى كونه قاصر عن تلبية أهداف و مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بنشاط المنشأة، كل هذا أدى إلى ظهور هدف يأخذ بعين الاعتبار التوقيت الزمني و المنافع كما يأخذ بعين الاعتبار أيضا نوعية المنافع المحققة و هذا ما تجسد في هدف تعظيم قيمة المنشأة الذي يقصد به زيادة قيمة السهم في سوق الأوراق المالية.[1]

2-3- هدف تحقيق السيولة الملائمة: و يقصد بالسيولة قدرة المؤسسة على توفير الأموال السائلة الكافية لمواجهة التزاماتها في مواعيد استحقاقها بكلفة مناسبة و بدون مخاطر.

و يتوقف تحقيق هذا الهدف على مدى كفاءة إدارة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية للمشروع لتعظيم الربح و بين ضرورة الاحتفاظ بجانب من تلك الموارد في شكل نقدي لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إذا لم تتوفر لديها السيولة الكافية و التي تؤدي إلى تصفيتها و إنهائها.

2-4- هدف تقليل الخطر المالي و الإداري : إن هدف تخفيض الخطر يعد موافق للحصول على الأرباح للعلاقة بين الربحية و الخطر و لغرض تعزيز مسيرة المشروع و استقراره لا بد من أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المشروع، سواء أكان الخطر خارجي أي خطر السرقة أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول و إدارة مديونية المشروع أو بكفاءة عملية التشغيل.[2]

2-5- هدف تحقيق الاستثمار الأفضل: و هو أهم الأهداف التي تنشدها الإدارة المالية و ذلك نظرا لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية و يتم اختيار البديل الأفضل،و من بين البدائل المتاحة استخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية و التي تؤثر على كيفية اختيار الموجودات و الإنفاق عليها و تحليل الخطر و عدم التأكد للتدفقات النقدية كما يدخل ضمن هذا الهدف زيادة العائد الاجتماعي إلى أقصى حد و تعميم الفائدة المرجوة من المشروع على المجتمع ككل.[3]

---

[1] - عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشه، أساسيات الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص 21.

[2] - كيحل إيمان، **دور الإدارة المالية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة لنيل شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014-2015، ص 14.

[3] - دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 40.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للإدارة المالية و التنظيم الداخلي لها

الفرع الأول: المبادئ الأساسية للإدارة المالية [1]

يوجد العديد من المبادئ التي تمثل الأساس عند اتخاذ القرارات المالية الفعالة و على الرغم من أن هذه المبادئ لا تتطلب معرفة معمقة بالتمويل إلا أنه من الضروري تحقيق الفهم الكامل لها من أجل اتخاذ القرارات التمويلية السليمة.

1- المبدأ الأول: ضرورة الموازنة بين المخاطر و العائد

حيث لا يجب السعي إل المبادرة بمخاطرة جديدة ما لم يكن هناك عائدا إضافيا متوقعا، لماذا يخطط العديد منا إلى الادخار بعض الأموال في ظروف أو أوقات محددة؟

الإجابة بسيطة و هي تحسين الظروف المعيشية أو المستقبلية، إننا نمتلك القدرة على استثمار هذه المدخلات لتحقيق عائد عليها و بافتراض وجود العديد من الأفراد و المؤسسات التي ترغب في الحصول على مدخراتها، كيف نحد من نمنحه هذه المدخرات؟

و في الحقيقة أن المستثمر يرغب في الحصول على حد أدنى كمكافأة تأجيل الاستهلاك و الذي يجب أن يفوق معدل التضخم المتوقع فإذا لم يتلق المستثمر عائدا يتجاوز معدل التضخم المتوقع فإنه سوف يقرر استثمار أمواله في أصول تخضع للتضخم و يحقق معدلات توازي على الأقل معدل الزيادة في التضخم للحفاظ على قيمة أمواله، كما أنه لا يوجد أي دافع في مثل هذه الظروف لأن يؤجل الاستهلاك حيث أن قيمة المدخرات سوف تتآكل بما يوازي قيمة الزيادة في التضخم من ناحية أخرى فإن بدائل الاستثمار تصاحبها مستويات مختلفة من المخاطر و العوائد المحتملة و قد يختار بعض المستثمرين توجيه أموالهم إلى مجالات استثمار تتسم بارتفاع درجة المخاطر لأن هذه النوعية من الاستثمارات تصاحبها مستويات من العوائد المرتفعة.

[1] - جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سابق، ص ص 40-43.

2- المبدأ الثاني: تكمن العبرة بالتدفقات و ليس الأرباح المحاسبية

عند قياس الثروة أو القيمة فإن العبرة تكمن في التدفقات النقدية و ليس الأرباح المحاسبية بمعنى أن المدير المالي المحترف يجب أن يهتم بتوقيت الحصول على الأموال و توقيت استثمارها و توقيت الحصول على عوائدها و توقيت توزيعها كعائد لحملة الأسهم أو الملاك. كما يجب إدراك
حقيقة أن التدفقات النقدية و ليس الأرباح هي التي يتم الحصول عليها بواسطة المنظمة و يمكن إعادة استثمارها و إن الأرباح المحاسبية في المقابل تظهر عند تحقيقها و ليس عند مجرد الحصول
على الأموال نتيجة لذلك فإن التدفقات النقدية للشركة و أرباحها المحاسبية لا يتطابقان على سبيل المثال فإن الإنفاق الرأسمالي مثل شراء آلة أو مبنى يتم استهلاكه عبر عدة سنوات من حيث يتم استقطاع الاستهلاك السنوي من الأرباح.

3- المبدأ الثالث: من المهم الاعتراف بالقيمة الزمنية للنقود

من المبادئ الأساسية للإدارة المالية أن النقود لها قيمة زمنية مصاحبة و نظرا لأنه يمكن تحقيق عائد على النقود التي يتم تحصيلها اليوم فالقاعدة أنه من الأفضل السعي للحصول على الأموال مبكرا كلما كان ذلك ممكنا و من هذا المنظور فإنه يجب التركيز على عملية تكوين و قياس الثروة أو القيمة فإنه يجب استخدام مفهوم القيمة الزمنية للنقود لتقييم المنافع و التكاليف الخاصة بالمقترحات الاستثمارية.

و يتم تقييم المقترحات الاستثمارية و اتخاذ القرار بالرفض أو القبول بالنظر إلى ما سيضيفه المشروع من عائد أو تكلفة، و منه فبدون اللجوء إلى مفهوم القيمة الزمنية للنقود فإنه يكون من الصعب بل من المستحيل تقييم المقترحات الاستثمارية بطريقة فعالة.

4- المبدأ الرابع: تتوقف قيمة القرارات المالية على ناتج التدفقات النقدية الإضافية المصاحبة لها

عند اتخاذ قرارات الأعمال فإننا نركز في المقام الأول على ناتج هذه القرارات، ما الذي يحدث عندما نقول نعم في المقابل ماذا يحدث عندما نقول لا؟ إن هذا المبدأ من المبادئ الأساسية للإدارة المالية يشير إلى أنه يجب التركيز على التدفقات النقدية عند قياس المنافع المصاحبة لاتخاذ قرارات المشروعات الجديدة و التدفقات النقدية الإضافية هي الفرق بين التدفقات النقدية في حالة إقامة مشروع و التدفقات النقدية في حالة عدم إقامة المشروع.

إن القاعدة الإرشادية في الحكم إذا كان التدفق النقدي إضافيا أم لا هو النظر إلى المؤسسة في ظل وجود أو عدم وجود المشروع أو المقترح الاستثماري و في الحقيقة، فإن مفهوم الإضافة Incremantal Concept يجب أن لا يقتصر على الآثار النقدية فقط بل يجب أن يستند الحكم على كافة القرارات إلى النتائج الإضافية التي يمكن أن تترتب عليها.

5- المبدأ الخامس: في ظل الأسواق التنافسية يصعب وجود المشروعات المربحة

إن مهمة المدير المالي هو تعظيم الثروة و يستلزم ذلك فهم ديناميكية التدفقات النقدية و اتجاهات العائد على الاستثمار و تقييم الأصول و غيرها من الاعتبارات.

و في الواقع فإن من اليسير تقييم المشروعات المربحة من محاولة العثور عليها على سبيل المثال إذا كانت هناك صناعة أو مجال نشاط يحقق أرباحا مرتفعة فإن ذلك سوف يجذب العديد من المستثمرين الجدد مما يؤدي إلى اتساع الطاقة و زيادة المعروض و ارتفاع حدة المنافسة مما قد يترتب عليه في النهاية انخفاض العائد بل خروج بعض المنتجات من السوق في المقابل إذا كانت الصناعة أو مجال النشاط لا يحقق عائدا مجزيا فإن بعض المؤسسات قد تضطر إلى الخروج من السوق مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الطاقة و المنافسة و من ثم توجه الفرصة لانخفاض المعروض و زيادة الأسعار و بالتالي ارتفاع مستويات الربحية و العائد.

6-المبدأ السادس: كفاءة أسواق رأس المال

مرة أخرى يكمن هدف المدير المالي في تعظيم ثروة الملاك أو حملة الأسهم و لكن كيف يمكن قياس ثروة الملاك؟ للإجابة على هذا السؤال فإنه من الضروري استيعاب مفهوم كفاءة الأسواق أو الأسواق ذات الكفاءة، و السوق الكفء هو ذلك السوق الذي تعكس فيه قيم الأصول و السندات في أية لحظة مقدار المعلومات المتاحة لدى الجمهور أو الناس، إن الحكم على مدى كفاءة السوق يستند على شمول و سرعة تأثير المعلومات الجديدة بشأن الأوراق المالية التي تأخذ طريقها إلى السوق بشكل عشوائي، في ضوء هذه السمات فإن المستثمرين يستجيبون للمعلومات الجديدة بشكل تلقائي و ينعكس ذلك على عمليات الشراء أو البيع إلى أن يدركوا بأن الأسعار تعكس بشكل كبير حجم المعلومات الجديدة و ظل فرص كفاءة الأسواق فإن المعلومات تؤثر في أسعار الأوراق المالية بالسرعة التي لا يوجد معها فرص المستثمرين لتحقيق أرباح إضافية في ظل المعلومات المتاحة.

الفرع الثاني: التنظيم الداخلي للإدارة المالية

بغض النظر عن المستوى الإداري للوحدة التنظيمية للوظيفة المالية فإن تنظيمها الداخلي يجب أن يتلاءم مع طبيعة المهام الملقاة على عاتقها و على أي حال فإن التنظيم الداخلي للجهاز المالي يختلف من مشروع لأخر و يرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل التي يمكن تلخيصها في:

- **حجم المنشأة:** يعد حجم أحد العوامل الهامة التي تؤثر في الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية فعندما يكون حجم المنشأة صغيرا فإن الوظيفة المالية غالبا ما تندمج مع بعض الوظائف الأخرى مثل الإنتاج و التسويق.

و لكن حينما يزداد حجم المنشأة و تتوسع الأنشطة المالية فإن ذلك يحتم ضرورة إسناد هذه الوظيفة إلى شخص معين يعرف باسم المدير المالي Financial Manager، هذا و تعتبر مسؤوليات المدير المالي بسيطة نسبيا في المنشأة الصغيرة بينما تكبر و تتعقد في المنشآت الكبيرة و لضمان استمرار النجاح يجب أن تكون الوظيفة المالية منفصلة و تفوض إلى متخصصين في الائتمان و الحسابات و

في هذه المرحلة من تطور المنشأة فإن المدير يكون تحت الإشراف المباشر لرئيس المنشأة من الحجم الصغير أو المتوسط إلى الحجم الكبير فإن النمط المنطقي هو فصل وظائف المحاسبة عن التمويل بحيث تستند الأولى إلى مراقب مالي و الأخيرة إلى مدير مالي.

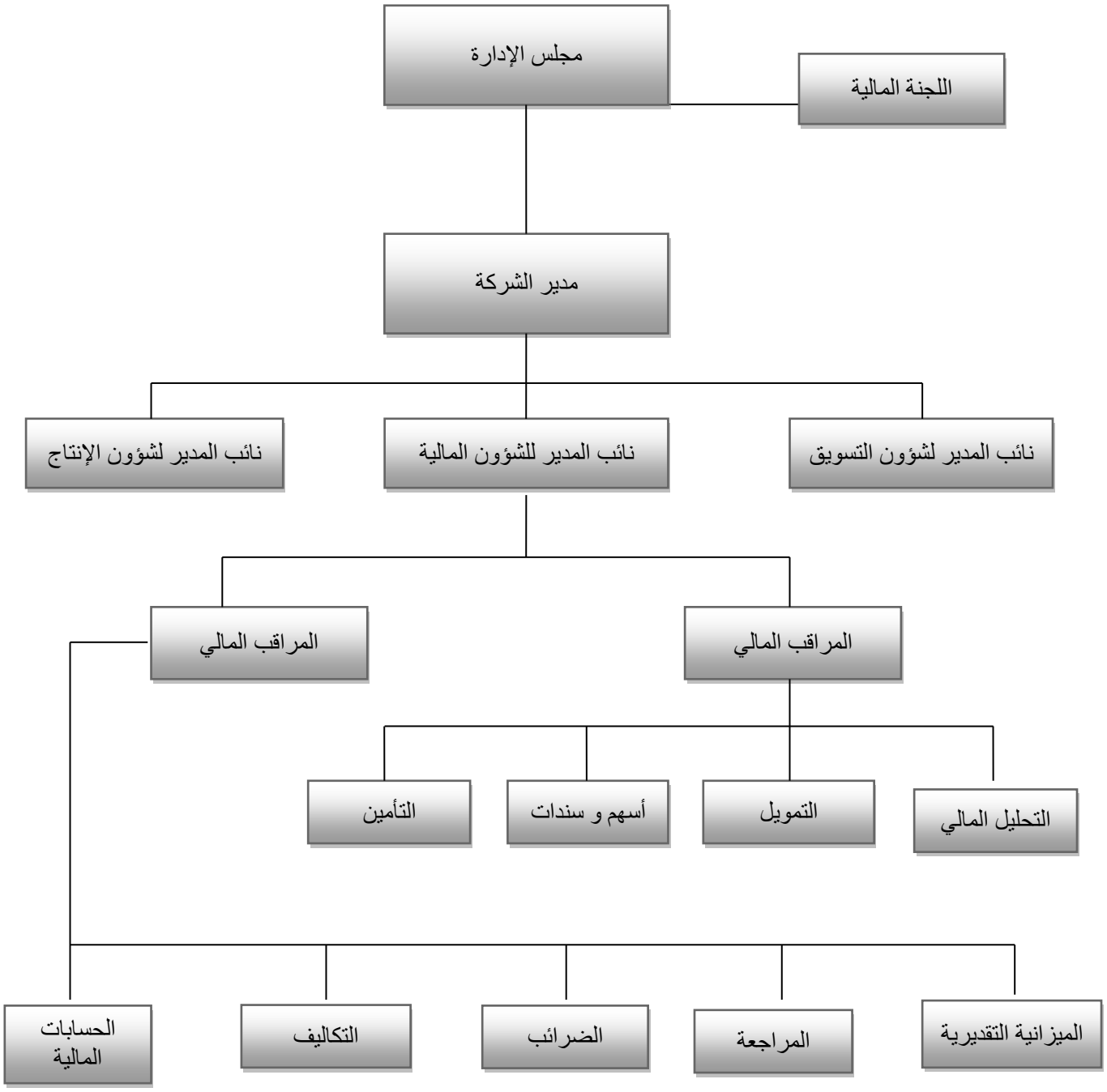
طاقة و خبرة الجهاز المالي: تمثل طاقة و خبرة الجهاز المالي أحد الاعتبارات الأخرى المؤثرة على حجم و طبيعة الوظائف المطلوب أداؤها بواسطة الجهاز المالي في المشروع، و على سبيل المثال عادة ما تكون وظيفة التحصيل الخاصة بأحد العاملين في المجال المالي و مع ذلك فإنه في بعض الشركات تستند هذه الوظيفة إلى أحد موظفي إدارة التسويق طالما أنه لديه الاهتمام و الخبرة بعمليات التحصيل و في بعض الأحيان يكون المدير المالي لمشروع جديد مسئولا عن أوجه نشاط أخرى غير مالية إلا أنه يشرف عليها نظرا لصغر حجم المشروع و بعد أن يتطور حجم المشروع و يكبر، يظل المدير المالي متمسكا بهذه الوظائف على اعتبار أن لديه الخبرة في إدارتها و أنها كانت لإشرافه فترة طويلة.[1]

طبيعة المنشأة: تؤثر طبيعة المنشأة بشكل محدد في الهيكل التنظيمي للوحدة المالية فالمنشأة المتكاملة رأسيا و أفقيا تتجه إلى ممارسة وظائف مالية متعددة أكثر من المنشأة التي تعمل في مجال التصنيع فقط إن المنشآت الأكثر تعقيدا أيضا في الوظيفة المالية، و هذا يؤدي إلى تعقيد وظيفة التنظيم التي يجب أن يؤديها الموظف في هذا الجهاز المالي.

و بعد هذا العرض لأهم العوامل المؤثرة في هيكل التنظيم الداخلي للإدارة المالية نعرض في ما يلي نماذج لأشكال التنظيم الداخلي لهذه الإدارة في مشروعات ذات أحجام مختلفة.[2]

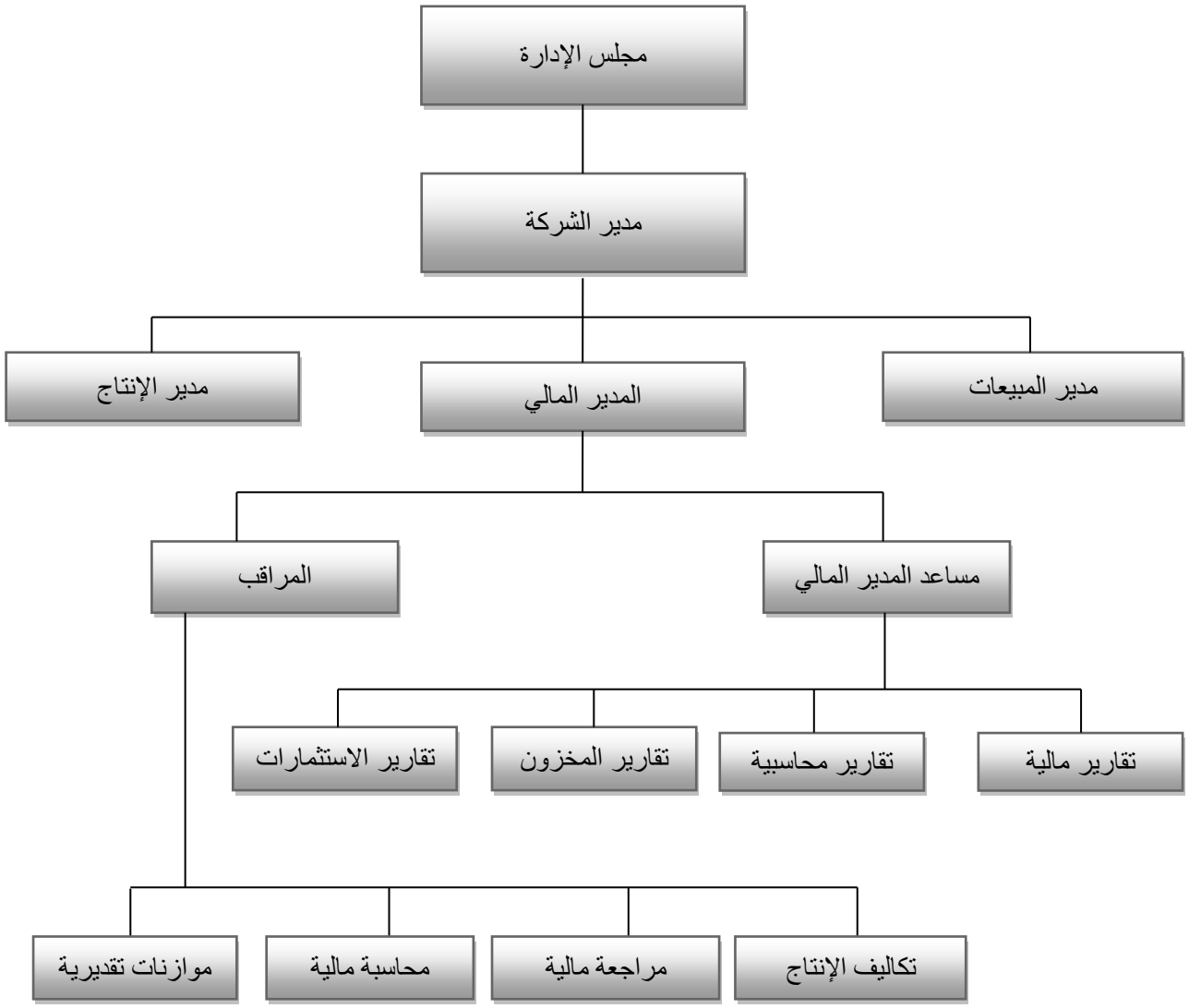
[1]- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سابق، ص 80.
[2]- نفس المرجع ، ص 81.

الشكل رقم (1): التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم كبير



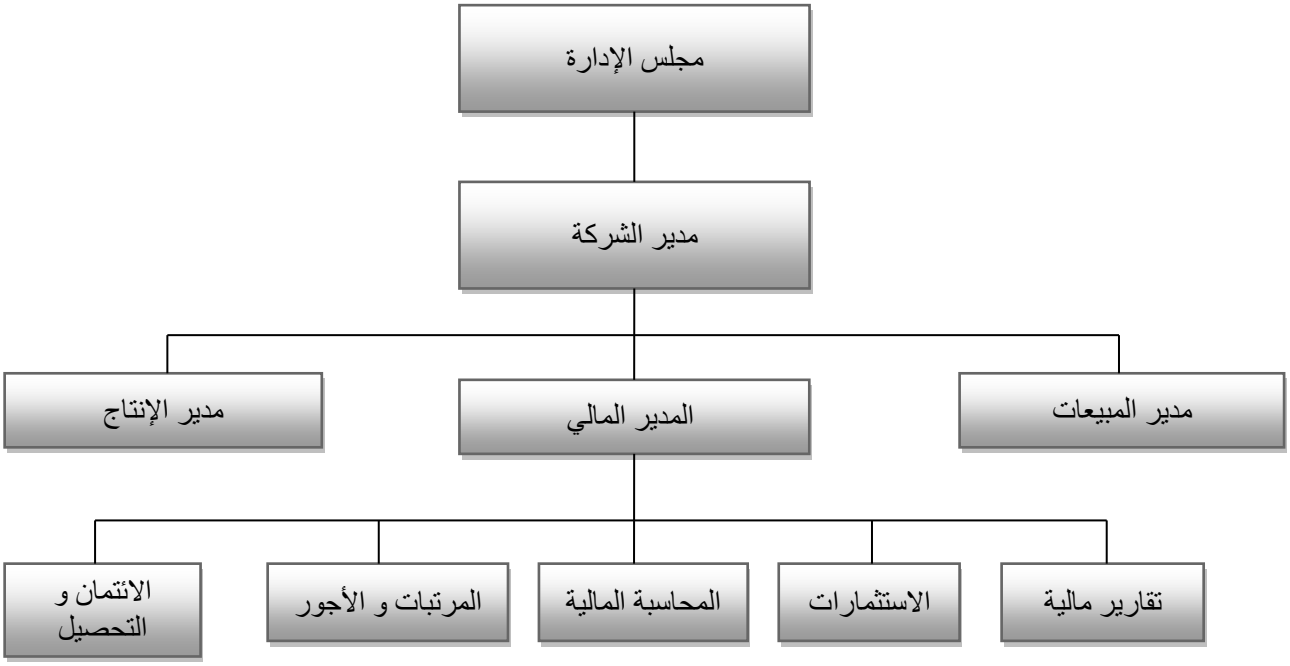
المصـــدر: جمـال الـدين المرسـي، أحمـد عبـد الله لحلـح، **الإدارة الماليـــة**، دار الجامعيـة للنشـر، الإسكندرية، 2006، ص 83.

الشكل رقم (2): التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم متوسط



المصـــدر: جمـال الـدين المرسـي، أحمـد عبـد الله لحلـح، **الإدارة الماليـــة**، دار الجامعيـة للنشـر، الإسكندرية، 2006، ص 85.

الشكل رقم (3): التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروع ذو حجم صغير



المصـــدر: جمـال الـدين المرسـي، أحمـد عبـد الله لحلـح، **الإدارة الماليـــة**، دار الجامعيـة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 87.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية و علاقتها بالميادين الأخرى

الفرع الأول: وظائف الإدارة المالية

1- التنبـــؤ و التخطـــيط: يعمـل المـدير المـالي و فريـق عملـه علـى تنسـيق العمليـة التخطيطيـة إذ يتعـين علـى فريـق الإدارة الماليـة بالمشـروع أن يتعامـل و ينسـق مـع الإدارات الأخرى بالمشروع و يساعد في وضع الخطط التي تشكل المنشأة.

2- المساعدة في اتخاذ قرارات الاستثمار الرئيسية و تمويلها:

تطمـح الشـركات الناجحـة إلـى النمـو السـريع فـي حجـم المبيعـات و لتحقيـق ذلـك يتطلـب الأمر تنفيذ حجم معين من الاستثمارات في المصانع و الآلات و المخزون وغيرهم.

لـذا يتعـين علـى الإدارة الماليـة بالمشـروع أن تسـاعد فـي تحديـد معـدل النمـو الأمثـل للمبيعـات و فـي تحديـد نمـط و هيكـل الأصـول المتعـين علـى الإدارة بالمشـروع أن تسـاعد فـي تحديـد معـدل النمـو الأمثـل للمبيعـات و فـي تحديـد نمـط و هيكـل الأصـول المتعـين علـى المشـروع حيازتهـا و الأسـلوب الـذي يـتم بموجبـه التمويـل أو الحصـول علـى هـذه الأصـول (قـد يكـون التمويـل باسـتخدام أدوات الـدين كـالقروض أو أدوات الملكيـة عـن طريـق الأسـهم و الأربـاح المحجوزة أو الاثنين معا) و أخيرا يكون على المدير المالي تحديد آجال مصادر التمويل.

3- التنســـيق و الرقابـــة: ينبغـــي لـــلإدارة الماليـــة أن تتعـــاون مـــع الإدارات الأخـــرى بالمشـروع لضـمان تشـغيل الشـركة بـأكبر قـدر ممكـن مـن الكفـاءة و الفاعليـة و يكتسـب أهميتـه مـن حقيقـة أن كـل القـرارات المتعلقـة بنشـاط غالبـا مـا يكـون لهـا أبعـاد و آثـار ماليـة و تبعـا لـذلك يجـب أن يأخـذ كافـة مـديري الإدارات بالمشـروع هـذه الحقيقـة فـي الاعتبـار و ينسـقوا فيمـا بيـنهم فقـرارات التسـويق مـثلا تـؤثر فـي نمـو المبيعـات و يحـدد نمـو المبيعـات بـدوره متطلبـات الاسـتثمار لتحقيـق نمـو المبيعـات المسـتهدف و لـذا يتعـين علـى متخـذي القـرارات التسـويقية أن يأخـذوا فـي حسـاباتهم الكيفيـة التـي تـؤثر بهـا قـراراتهم علـى كـل مـن المبيعات و الاستثمار و كيفية تمويل هذه الأنشطة.

4- التعامل مع أسواق المال: تتعامل الإدارة المالية بالمشروع مع أسواق المال و تتأثر كل شركة بأسواق المال و قد تؤثر فيها حيث يتم الحصول على بعض الاحتياجات التمويلية من خلال هذه الأسواق و يتم من خلالها أيضا التعامل في الأوراق المالية التي تصدرها الشركات و المؤسسات و من خلال هذا التعامل يمكن للمستثمر المالي تحقيق أرباح أو خسائر.

5- إدارة الخطر:

- الكوارث الطبيعية و الحوادث و المخاطر السياسية.
- عدم التأكد المرتبط بأسعار المنتجات المالية الخاصة بالشركة.
- التقلبات في أسعار الفائدة.
- التقلبات في أسعار الصرف.
- عدم استقرار التشريعات الاقتصادية و المالية.

يمكن تخفيض تأثير هذه المخاطر من خلال التأمين في حالات الكوارث أو ما يسمى بالتغطية باستخدام أدوات الحماية من الخطر في أسواق المشتقات المالية و ذلك بالنسبة لمخاطر عدم التأكد و التقلبات في أسعار الصرف و الفائدة.[1]

الفرع الثاني: علاقة الإدارة المالية بالميادين الأخرى

بسبب مكانتها المهمة في إدارة المؤسسات تتكون للإدارة المالية علاقات بعلوم أخرى منها:

1- المحاسبة والإدارة المالية:

يخلط الكثير بين المحاسبة و الإدارة المالية فهم يلاحظون أنه يتم استخدام نفس المصطلحات و نفس القوائم المالية حيث يتم التعرض للموضوعية و بالتالي فهم لا يجدون فرقا بينهما و لكن الصحيح هو أن المحاسبة تهتم أساسا بعملية جمع البيانات في حيث تهتم الإدارة المالية بتحاليل هذه البيانات بغرض اتخاذ القرارات و على الرغم من ازدياد أهمية المحاسبة في الآونة الأخيرة كوسيلة لتزويد المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة فإن رجال الإدارة المالية تقع عليهم المسؤولية الكاملة للتحليل و التخطيط و الرقابة.

[1] - EGENE F. Brigham et Joiel: Houst. Fundamentals of Management U.S.A Grorje Pravol…Eighth edition, 1998, pp8-9.

2- الاقتصاد والإدارة المالية:[1]

إن حقل المالية له علاقة قوية بعلم الاقتصاد بشقيه الاقتصاد الكلي و الاقتصاد الجزئي، فالتحليل الاقتصادي الكلي يساعد المدير المالي في أن يكون على إطلاع مستمر بالتغيرات التي تحدث على النشاطات و السياسات الاقتصادية المحلية و العالمية، خاصة فيما يتعلق بتطورات أسعار الفوائد وتحركات رؤوس الأموال و التضخم، أما التحليل الاقتصادي الجزئي فيتعلق بتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة و بالتكاليف سواء أكانت هذه التكاليف متغيرة أو ثابتة، و بإدارة رأس المال العامل، و الموازنات الرأسمالية، و المفاضلة بين بدائل الاستثمار.

3- العلوم السلوكية والإدارة المالية: ترتبط الإدارة المالية ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع و علم النفس ذلك لأن المؤسسة عادة ما تتكون من مجموعة عوامل اقتصادية تعمل بشكل منسق لغرض إنتاج أو خلق منفعة اقتصادية و من بين هذه العوامل الاقتصادية هي الموارد البشرية، و عليه يتعين على الإدارة المالية أن تتعامل بإيجابية مع العنصر البشري العامل في المؤسسة، من خلال توفير

مناخ اجتماعي ملائم للعاملين بشتى الوسائل و الإمكانيات المتاحة لغرض جعل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة يشعرون بالرضا على المؤسسة ومن ثم يعود ذلك بشكل غير مباشر على زيادة إنتاجية المؤسسة و زيادة ربحيتها.[2]

[1] - فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، الطبعة الثالثة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص 12.
[2]- عبد الستار الصياح، سعود العامري، **الإدارة المالية أطر نظرية و حالات عملية**، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص 18.

المطلب الرابع: المدير المالي

المدير المالي هو أكبر الإداريين في المؤسسة و هو المسؤول الأول عن تسيير الإدارة و لهذا يجب أن يتميز بصفات معينة.

الفرع الأول: خصوصيات المدير المالي

1- مفهوم المدير (المسير):

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام، و هو المخطط و المراقب و له السلطة في اتخاذ القرارات.[1]

2- خصوصيات المدير المالي:

المدير المالي هو الذي يتخذ القرارات المالية المهمة و هو يقوم بالتخطيط المالي و تنمية المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي و ربحية المؤسسة، كما يقوم بإعداد المقترحات التي تعرض على مجلس الإدارة في شأن استثمارات و مصادر التمويل المحتملة و إدارة التدفقات النقدية.[2]

يقوم كل من المراقب المالي و المدير المالي برفع التقارير إلى نائب رئيس التمويل و يقع على المدير المالي مسؤولية إدارة التدفقات النقدية و اتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي أو الاستثماري و وضع الخطط المالية، و يتولى المراقب المالي مسؤولية الوظيفة المحاسبية و التي تتضمن الضرائب و محاسبة التكاليف و المحاسبة المالية و أنظمة المعلومات.[3]

المدير المالي يقوم بتقييم القوائم التي يعدها المحاسب و ينمي البيانات الإضافية و يقوم باتخاذ القرارات المبنية على تحليل و دراسة البيانات و يستعملها كمدخلات أساسية في عملية اتخاذ القرارات المالية لأن عمل المدير المالي تبدأ عندما ينتهي عمل المحاسب.[4]

---

[1]- محمد رفيق الطيب، **مدخل التسيير أساسيات و وظائف تقنيات**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2005-2006، ص 27.

[2] - منير ابراهيم الهندي، مرجع سابق، ص 30.

[3] - طارق مصطفى الشهاوي، نهال فريد مصطفى، **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار**، دار الجامعي الإسكندرية، 2012، ص 10-23.

[4]- نهال فريد مصطفى، محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية تحليل مالي لمشروعات الأعمال**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،2008 ، ص31.

الفرع الثاني: صفات المدير المالي

تنحصر صفات و مؤهلات المدير المالي فيما يلي:

1- تمثيل المؤسسة: يعتبر المدير المالي الممثل للمؤسسة، فهو يقوم بالتحدث بالنيابة عنها أو عن الإدارة المالية باعتباره المسؤول عنها و لهذا يجب أن يتصرف بلباقة مع جميع المتعاملين مع المؤسسة ليعطي انطباعا جيدا عن المؤسسة، و لهذا يجب أن يكون قوي الحجة و قادر على الإقناع.

2- الخبرات و المهارات العلمية: تكتسب الخبرات و المهارات العلمية بالممارسة و لهذا يجب على المدير المالي أن يكتسب المهارات و القدرات اللازمة لإجراء العمليات المالية بسرعة و بدقة، و القدرة على الاستنتاج و الربط بين الموضوعات المختلفة، و المفاضلة بين البدائل إضافة إلى القدرة على الاهتمام بالعلاقات السببية بين المؤشرات المختلفة و من المهم أيضا توافر الحذر، و ليس مجرد أرقام صماء جامدة و غير مفهومة لما يتطلب على المدير المالي الإلمام بالمواضيع الاقتصادية.

3- التأهيل العلمي: إن طبيعة العمل في الإدارة المالية ترتبط بالدراسات المختلفة في مجالات مختلفة كالمحاسبة و العلوم المرتبطة بها، كما يستحسن أيضا أن يكون ذلك مدعما بالدورات التدريبية في هذا المجال دون أن ننسى أهمية الإعلام الآلي الذي أصبح له دور كبير في التحليل المالي و ذلك للتحقق من صحة و دقة البيانات بشكل فعال.

4- الصفات الشخصية: يجب على من يعمل في هذا المجال أن يتحلى بالصفات الخاصة و المميزة من أهمها القدرة على التعامل بالأرقام لفترة طويلة بالإضافة إلى الموضوعية و البعد عن التحيز بالإضافة إلى هذه الصفات يجب أن يكون المدير المالي متحفظا يتمسك بقواعد الأخلاق و يلتزم بالقيم السائدة و حسن الهندام لأن هذا له تأثير كبير على المؤسسة.[1]

[1]- عبد الحليم كراجة، **الإدارة المالية و التحليل المالي**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص23.

الفرع الثالث: دور و مهام المدير المالي

1- **دور المدير المالي:** بشكل عام نجد أنه ليس هناك نموذج معين و متفق عليه للدور الذي يلعبه المدير المالي، فهذا الدور يختلف من منشأة إلى أخرى، حتى أن المدير المالي يقوم دائما بوظائف مالية من نوع ما، لكن هناك أعمال هامة تتم بعيدا عن المدير المالي و جهازه فقد تقع مثلا مسؤولية اتخاذ القرارات المالية الأساسية في إحدى الشركات على لجنة من أعضاء مجلس الإدارة، بل في شركات أخرى نجد أن الكثير من القرارات المالية الأساسية قد تتخذ في مستوى أعلى من مستوى المؤسسة و خارج نطاق إدارتها، كأن تتخذ عن مستوى الوزارة و لهذا فإن دور المدير المالي يتغير حسب كل منشأة و طبقا لعوامل متعددة أهمها:[1]

- طبيعة أعمال المشروع.
- حجم المشروع: مشاريع كبيرة، متوسطة، صغيرة.
- الشكل القانوني للمشروع.
- طبيعة السياسات المتبعة بالمشروع.
- مقدرة المدير المالي.
- مقدرة رئيس مجلس الإدارة و أعضاء المجلس.

و نلاحظ أن دور المدير المالي في السنين القادمة سيكون له أهمية أكبر مما هو عليه و يعود ذلك للتغيرات الجوهرية التي حدثت في العالم أهمها:

- الانفتاح الاقتصادي الذي يؤدي إلى المنافسة القوية.

-الرغبة في التقدم السريع و هذا ما يتطلب تحليل دقيق لاقتصاديات الاستثمار و التشغيل و التمويل طويل الأجل و قصير الأجل و لاسيما في ضوء التغيير التكنولوجي.

- ارتفاع الأسعار العالمية و الرغبة الملحة في خفض الأسعار و لاسيما في ما يتعلق بالطبقات الفقيرة تحقيقا للعدالة.

- إن الأهمية السياسية للتقدم الاقتصادي مهمة المدير مهمة سياسية في تحقيق الأهداف القومية بالإضافة إلى مهمته الاقتصادية.[2]

[1]- زياد سليم رمضان، **أساسيات الإدارة المالية**، دار صفاء للنشر و التوزيع، 1996، ص24.
[2]- سيد الهواري، **الإدارة المالية، منهج اتخاذ القرارات**، مكتبة عين الشمس، مصر، 1996، ص 21-22.

2-مهام المدير المالي:

▪مهام خاصة بالنظام المحاسبي: و تتمثل في:[1]

1- اقتراح مجموعة الدفاتر و السجلات و المطبوعات اللازمة لتطبيق النظام المحاسبي الموحد بالإضافة إلى الدفاتر القانونية التي تتطلبها القوانين السارية و بالشكل الذي تقضي به القوانين.

2- وضع نظام الدورة لتحقيق الرقابة الداخلية و كذلك وضع بالاتفاق مع المديرين الآخرين التعليمات الداخلية التي تكفل دقة تنفيذ النظام المالي و المحاسبي.

3- إعداد كشوف تفصيلية بحركة و أرصدة الحسابات و الدفاتر التحليلية ودفاتر الأستاذ المساعد.

4- إعداد ميزان المراجعة لدفاتر الأستاذ شهريا على أن ينتهي إعداده قبل 20 يوم من الشهر التالي.

5- مراعاة أحكام القوانين و القرارات السارية عند تصميم الدفاتر و المطبوعات.

- **مهام خاصة بأنظمة التكاليف:**

1- اقتراح أنماط التكاليف وفقا للأسس العلمية مع مراعاة الأنظمة و القواعد المحددة التي تصنعها المؤسسة بالنسبة للأنشطة النوعية و ذلك لقياس الانحرافات.

2- اقتراح نظام تكاليف يحقق الرقابة على عناصر التكلفة الرئيسية على الأقل و على المخزون السلعي في صور مختلفة.

3- إعداد قوائم مقارنة التكاليف و تحديد الانحرافات و مسبباتها.

4- إعداد كشوف تفصيلية في نهاية كل شهر من بيانات الإنتاج أو النشاط و تكلفة المراكز و المراحل المختلفة و ذلك بالكمية و القيمة.

[1] - سيد الهواري، مرجع سابق، ص 24.

- **مهام متعلقة بالميزانيات التقديرية:** و نميزها في :

1- إعداد مشروع الميزانيات التقديرية بعد استلام تقديرات الموازنات المختلفة من الإيرادات المختلفة و بصفة خاصة الموازنات التالية:

- **الميزانية المالية:** هي الترجمة المالية للموازنات بإعدادها قيما نقدية كما توضح الخطة التمويلية للوحدة.

- **الميزانية النقدية:** و فيها توضح المدفوعات و المقبوضات من فائض أو عجز نقدي.

2 - دراسة المركز التمويلي للوحدة و اقتراح وقت و حجم و مصادر للحصول على الأموال اللازمة، و عمل برامج زمنية لتسديدها إن كانت مقترضة.

3- متابعة تنفيذ الموازنة بتقدير تقرير شهري مقارنة إلى مجلس الإدارة عن مدى التنفيذ بالنسبة للنشاط الجاري و المشروعات الجديدة مع بيان العوامل التي أدت إلى الانحرافات إن وجدت.

- **مهام خاصة بالرقابة الداخلية:** وهي:

1- تحديد خطوات المراجعة الداخلية و مسؤولية كل من العاملين فيها و خاصة بالنسبة إلى: النقدية الواردة و النقدية الصادرة و أوراق القبض و المدينين و المخازن، المبيعات، أجر العاملين و المشتريات و المصروفات و عهدة المصروفات النثرية و البريد.

2- استيفاء كافة المستندات التي تؤيد و تثبت صحة و سلامة جميع المدفوعات بصورها المختلفة و التأكد من أن كافة المدفوعات المقدمة يقابلها ضمان كافي.

3- التوقيع على الشيكات و المعاملات المصرفية بعد التأكد من قانونية الصرف.

4- اقتراح التعليمات اللازمة لحفظ الوثائق بكافة الوسائل الممكنة و صيانتها.

5- وضع نظام يكفل استمرار الرقابة الفعالة على إعداد و استلام المطبوعات التي تستعمل في إثبات قيمة الأموال في تداول هذه المطبوعات.

- **مهام خاصة بالنقدية:** و تنحصر في:

1- رقابة الصرف على أبوب و بنود الموازنة التقديرية.

2- مراقبة النقدية الموجودة بصفة دورية للتأكد من مطابقتها للدورة.

3- التأكد من رصيد البنك المطابق للدفتر بصفة دورية.

- **مهام خاصة بسياسة الائتمان و التحصيل:** أهمها:

1- اقتراح قواعد البيع الآجل و مدته و شروط الائتمان و ذلك بالتعاون مع مدير الإدارة التجارية و مدير التسويق و في حدود السياسة العامة للدولة.

2- وضع نظام يكفل حصول الوحدة على مصادقات مدينة و دائنة و على أرصدة حساباتهم دوريا إن استلزم الأمر ذلك.

2- العمل على تحصيل الديون المستحقة المتأخرة و التأكد من اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحفظ حق الشركات.

- **مهام خاصة بسياسة المخزون السلعي:** و من بينها:

1- التعاون مع مدير الإنتاج و المديرين المختصين في وضع الحد الأدنى و حد الطلب و الخطر و ذلك بقصد مراعاة عدم زيادة المخزون عن الحجم المناسب من ناحية التكلفة الاقتصادية و إمكانيات التمويل.

2- التعاون مع مدير الإنتاج في وضع سياسة التخزين بشكل يضمن استمرار سير العمل مع حفظ تكلفة التمويل إلى أقل حد ممكن.

3- إجراء جرد دوري مفاجئ بين وقت و آخر لمطابقة تسجيلات المخزون مع المخزون الفعلي.

- **مهام خاصة بحماية الأصول:**

و تتمثل في اقتراح نظام يحقق كفاية التأمين و استمراره على أموال الوحدة ضد جميع الأخطار و ينصرف إلى ذلك التأمين على ممتلكات الوحدة و أمناء العهد فيها و ضد المسؤولية المدنية قبل الغير.

- **مهام خاصة بالحسابات و القوائم الختامية:**

1- إعداد الحسابات و القوائم الختامية بعد إجراء كافة التسويات الحسابية مما يلخصها من كافة النفقات الواردة طبقا لقواعد الاستحقاق بحيث تعبر الميزانية عن المركز المالي و تظهر حسابات النتيجة الفائض أو العجز على الوجه الصحيح، كل ذلك مع مراعاة ما تنص به القوانين و الأنظمة، و فيما يلي الحسابات و القوائم المالية:

- الميزانية.
- قائمة الاستخدامات و الموارد.
- حسابات العمليات الجارية.
- حسابات الإنتاج و الجرد.
- حسابات الأرباح و الخسائر.
- الموازنة النقدية.

2- إعداد قوائم التحليل المالي بالاتجاهات و تصوير ذلك في رسومات بيانية يمكن فهمها بسهولة.

3- تنفيذ و مراقبة أحكام اللوائح المالية للمؤسسة و كافة القرارات التنفيذية الخاصة بها و كذا مراقبة القواعد المالية المنصوص عليها في اللوائح الأخرى و ما يتطلب ذلك من وضع القرارات التنفيذية للائحة المالية.

الفرع الرابع: موقع المدير المالي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يجب أن يكون موقع الوظيفة التي يستغلها المدير المالي قريبة من قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، وذلك لاكتساب القدرة عن النظرة الشمولية للمؤسسة و لاسيما أن الأمور المالية تتغلغل في جميع نشاطات المؤسسة فيساعد هذا الموقع على النظر للمؤسسة كوحدة متكاملة في معالجته للقضايا المالية المهمة.

و قد يختلف موقع المدير المالي حسب حجم المؤسسة و إن هذا الأخير يلعب دورا هاما في تقرير موقع الإدارة المالية في هيكلها التنظيمي و في جميع الأحوال يجب على أن يكون الموقع قريبا من قمة الهرم التنظيمي فيها و ذلك لوجود المبررات التالية:

- الأهمية الكبرى لعمليات التخطيط المالي و التحليل و الرقابة التي يعتبر المدير المالي مسئول عنها.
- الكثير من القرارات المالية التي يساهم بها المدير المالي بشكل مباشر أو غير مباشر في صياغتها.[1]

الفرع الخامس: سلطات و أهداف المدير المالي

1- سلطات المدير المالي:

للمدير المالي سلطات يقوم بها و من أهمها:

- **السلطة التنفيذية:** هي سلطة المدير المالي على موظفيه المباشرين بحكم منصبه كرئيس لهم فهو يصدر لهم الأوامر ضمن نطاق العمل و تعتبر أوامره ملزمة لهم يجب تنفيذها.

- **السلطة الوظيفية:** هي سلطة يمارسها المدير المالي على موظفين في المؤسسة يقومون بعمل له علاقة بالأمور المالية و لكنه ليس رئيسا مباشر لهم.

[1]- زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص53.

- **السلطة الاستشارية:** و هي سلطة سداد النصح و المشورة دون أن يكون له سلطة معاقبة من لا ينفذ هذه التوصيات فهي سلطة غير ملزمة و قد يلجأ إليها المدير المالي في حل بعض المشاكل المالية عند الطلب منه.

2- أهداف المدير المالي:[1]

يهدف المدير المالي إلى تحقيق أهداف الملاك، فلو نظرنا إلى شركات المساهمة نجد أن المدير من غير الملاك لا يهدفون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية (زيادة المرتبات الشهرية، المحافظة على وظائفهم) و لكن الأصح هو تعظيم ثروة الملاك و إذا ما تحقق هذا الهدف، فإنه من المفروض ضمنيا تحقق مصالحهم الشخصية، و يعتقد البعض أن هدف الملاك هو تعظيم الربح بينما يعتقد البعض الآخر أن الهدف هو تعظيم الثروة بصفة عامة يوجه إلى تعظيم الربح كهدف ثلاثة انتقادات:

- أنه هدف قصير الأجل و يمثل ذلك وجهة النظر المحدودة القصيرة الأجل.
- أنه لا يأخذ في الحسبان المخاطر المترتبة على ذلك.
- يترتب عليه قيمة السهم السوقية و هو ما يتعارض مع هدف المساهم.

[1]- عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية المعاصرة**، مدخل اتخاذ القرار، المكتب العربي الحديث للنشر، 1993، ص11.

المبحث الثاني: الوظيفة المالية

تطور مفهوم الوظيفة المالية خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي تطورا ملحوظا و لقد كان هذا التطور من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات الأعمال فلقد تميزت هذه الفترة الأخيرة بازدياد شدة المنافسة و حدة التضخم و ازدياد التدخل الحكومي المباشر و غير المباشر في النشاط الاقتصادي كما تميزت هذه الفترة أيضا بالتقدم التكنولوجي الهائل و يعظم المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق المؤسسة ذاتها في ميدان الأعمال يتوقفان إلى حد كبير على كفاءة أداء الوظيفة المالية بما يسمح بمواجهة تلك التحديات.

المطلب الأول: تعريف الوظيفة المالية

إن التطور الفكري في مجال الإدارة المالية قد سار بخطى واسعة تتماشى مع سرعة و طبيعة الأحداث المحيطة بمؤسسات الأعمال و لكن يبق التساؤل على مدى تأثير هذا التطور الفكري على مفهوم الوظيفة المالية.

و لقد أعطيت عدة تعاريف للوظيفة المالية:

التعريف الأول: هي تلك التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة و إدارة هذه الأموال و حسن استغلالها في المشروعات الاستغلالية.

التعريف الثاني: هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجيات التي تريدها من الأموال و من خلال برامجها و خططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها و حاجاتها اليومية.[1]

التعريف الثالث: هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة و إدارة هذه الأموال[2]

التعريف الرابع: هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار و في مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي و الرقابة المالية.[3]

---

[1]- ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص285.

[2]- جميل احمد توفيق و علي شريف، **الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1980 ص18.

[3]- منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، 1991، ص08.

المطلب الثاني: أهمية الوظيفة المالية

1. البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المؤسسة و في إطار محيطها المالي، و هذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها و خططها الاستثمارية.
2. لها القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها بشكل عادي و الوصول إلى أهدافها.
3. السهر على اختيار المزيج المالي من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي و ديون مختلف استحقاقاتها، و الذي يحقق لها أحسن مردود و بتكاليف اقل ما يمكن.
4. متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، و المتابعة تعني الرقابة و التوجيه الحسن و الحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية .
5. البحث عن الأموال بالكمية المناسبة و بالتكلفة الملائمة و في الوقت المناسب، و السهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.[1]

تمارس الوظيفة المالية في الإدارة المالية على ناحيتين هما:

***الوظيفة المالية الإدارية:** تتضمن ما يلي:

- تحديد سياسة إدارة الأصول.
- تحديد مصادر التمويل.
- التخطيط المالي و إدارة السيولة.
- الرقابة على الأداء المالي.
- تحديد سياسة توزيع الأرباح.

* **الوظيفة المالية التنفيذية:** تتضمن الوظائف التالية:

- الإشراف على الإيرادات و المدفوعات و إدارة النقد.
- الإشراف على الأوراق المالية و متابعتها.
- مسك الدفاتر و إعداد التقارير المالية.

[1] ناصر دادي، مرجع سابق، ص285-286.

المطلب الثالث: مكانة الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي

تحتل الإدارة المالية كتخصص وظيفي مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي لشركات الأعمال و رغم أن الهياكل المالية تختلف باختلاف نوع الشركات و حجمها إلا أن الوظيفة المالية تظل متماثلة مع جميع الهياكل التنظيمية سواء كانت تلك الهياكل تعود لشركات صناعية أو تجارية بسبب كون القرارات المالية موجودة في جميع شركات الأعمال بغض النظر عن شكلها و طبيعتها التشغيلية.

و هذا يعني أن الوظيفة المالية بمظهرها الإداري و الفني واحدة في جميع الهياكل التنظيمية، أي أن الاعتبارات المالية موجودة في جميع شركات الأعمال بغض النظر عن حجمها و طبيعتها لكنها تفترق في مدى التنظيم و التعقيد الذي تمارس به هذه الوظيفة المالية بين الشركات المتفاوتة في الحجم.

و رغم كون موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي لشركات الأعمال يكون بمستوى التخصصات الوظيفية الأخرى مثل إدارة الموارد البشرية و إدارة التسويق باعتبارها الإدارات التنفيذية التي تأتي بعد المستوى القيادي الأول مستوى المدير العام إلا أن الإدارة المالية و سبب طبيعتها و عرضها و مهمتها تكون قريبة من قمة الهيكل التنظيمي و يعود سبب ذلك إلى:

– نوع القرارات التي تمارسها و تتسم به من خطورة و تعقيد و التي ترتبط بالهدف الاستراتيجي لشركات الأعمال.

– أهمية المعلومات و البيانات التي تتوافر لدى الإدارة المالية و التي تستخدمها في عملية اتخاذ القرارات.

أضف على ذلك أن أغلب شركات الأعمال لا تميل إلى تحويل صلاحيات الوظيفة المالية ليظل الأسلوب المركزي هو الأساس المنظم للعلاقات الوظيفية للإدارة المالية مما يجعل الإدارة المالية تفقد الكثير من المستويات الوظيفية اللاحقة بل ربما تحصر مهامها في قمة الهيكل التنظيمي.[1]

[1] - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 34-35.

المطلب الرابع: مهام الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية عملية تكميلية ذات صلة بغيرها من الوظائف الأخرى داخل المؤسسة لذا تتلخص مهام القائم بالوظيفة المالية في:[1]

– القيام بالتخطيط المالي المتعرف على ما سوف تقوم عليه الأوضاع في المستقبل و ذلك قبل اتخاذ أي قرار.

– دراسة المشاريع الاستثمارية و تحديد درجة المخاطرة و دراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

– تحليل و متابعة المراكز المالية لعملاء المؤسسة حتى يتم تحصيل مستحقاتها بسهولة.

– تحقيق التمويل المستمر للوظائف الأخرى حتى يتم تحصيل مستحقاتها بسهولة.

– تحقيق التمويل المستمر للوظائف الأخرى حتى تتمكن هذه الأخيرة من متابعة نشاطها.

– اختيار المزيج المالي الملائم من تمويل ذاتي أو ديون و الذي يحقق أحسن مردود للمؤسسة و بأقل تكلفة.

– تسجيل الوقائع المالية و المحاسبة اعتمادا على المحاسبة التي تعد فرعا من فروع الوظيفة المالية و القيام بالرقابة المالية للحكم على مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها بالفعل.

[1] - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص20.

المبحث الثالث: وظائف الإدارة المالية الأخرى

هناك مجموعة من الوظائف الرئيسية و التي تشكل في مجموعها ما يجب أن تمارسه الإدارة المالية حيث تمثل جوهر عملياتها الإدارية و تشمل هذه الوظائف على جميع الأعمال الفنية التي تختص بتزويد المشروع بالأموال اللازمة لتحقيق الأغراض الموجودة و من ثم فهي تهتم بحركة الأموال من بداية المشروع إلى غاية تصفيته و القصور في أحد هذه الوظائف يعني قصورا في الهدف النهائي.

المطلب الأول: التخطيط المالي

يعد التخطيط المالي عاملا مهما في إدارة المؤسسة لأنه يمثل الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي بحيث لا يمكن ممارسة أي نشاط اقتصادي دون تخطيط مسبق له و هو النشاط الذي يسعى لاختيار الأهداف و تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة، فالتخطيط هو المسلك الذي يعبر الإداريون في تنفيذ مهامهم و اتخاذ القرارات المناسبة.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي

يعرف الدكتور كراجة التخطيط المالي بأنه« نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف و أفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل و أعلى العوائد للمشروع و بأقل الأخطار و هو علم له قواعد و أصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق و القدرة على التنبؤ و تحليل الماضي و الإعداد للمستقبل[1] » .

و تؤثر الخطط المالية التي تعدها الإدارة عن فترة مقبلة على النواحي المالية للمنشأة من ناحيتين :

1. تؤثر هذه الخطط على الإيرادات و المدفوعات النقدية المتوقعة و من خلالها يتخذ قرار بتدبير الأموال التي تحتاجها المنشأة أو التخطيط لاستثمار الفائض منها .

[1] - د.عبد الحليم كراجة، **الإدارة المالية بين النظرية و التطبيق**، عمان، 1991، ص 170.

2. تـؤثر الخطـط علـى ربحيـة العمليـات المختلفـة للمنشـأة فـالتخطيط المـالي يتضـمن التخطـيط لاسـتغلال الأمـوال المتاحـة مـن داخـل المنشـأة أو خارجهـا فـي اسـتثمارات و مشروعات تدر عائدا على المنشأة مما يزيد من فعاليتها.

الفرع الثاني: أهداف و أهمية التخطيط المالي

1- أهداف التخطيط المالي: [1]

يسعى التخطيط المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في الأتي:

1. تجنـب التبـذير المـالي فـي عمليـات تعطيـل النقـد الـذي يمتلكـه المشـروع عـن الاسـتثمار المربح أو اضطرار المشروع للاقتراض بفائدة تقلل من أرباح المشروع
2. التنسـيق المتكامـل بـين الوظيفـة الماليـة و الوظـائف الأخـرى فـي المشـروع مثـل وظيفـة الشـراء و البيـع و الإنتـاج. ليتحقـق التعـاون و التكامـل فـي أداء كـل إدارة لمهمتهـا المرسومة في مخططات المشروع.
3. تحقيـق السـيولة النقديـة الملائمـة بالكميـات اللازمـة، و بالأوقـات المناسـبة بحسـب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات.
4. إمكانيـة مواجهـة الظـروف الطارئـة و التـي يضـع المخططـون المـاليون احتمـالاتهم التـي يمكـن أن تـؤثر علـى المركـز المـالي للمشـروع فـي المسـتقبل و رسـم خطـة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة.
5. تجنـب الاعتمـاد علـى التقـديرات الخاصـة و الآراء الشخصـية فـي معالجـة المسـائل الماليـة و التـي قـد ينـتج عنهـا أخطـار تكـون عواقبهـا غيـر سـليمة علـى نتـائج أعمـال المشروع.
6. اسـتغلال أمـوال المشـروع فـي أوجـه نشـاطه بدرجـة تحقـق أفضـل ربحيـة ممكنـة و توجيـه اسـتثمار النقـد الفـائض فـي مجـالات قصـيرة أو متوسـطة أو طويلـة بحسـب ظروف المشروع .
7. تـدعيم المركـز المـالي للمشـروع بمـا يحقـق لجميـع المتعـاملين معـه التوقيـت المناسـب للتـدفقات النقديـة فـلا يؤجـل دفـع المسـتحقات مـثلا كمـا يتـيح الفرصـة للمشـروع بـان يعطـي العمـلاء فرصـا مـن الائتمـان تشـجعهم علـى التعامـل معـه و زيـادة ثقـتهم بمركـزه المالي.

[1] - د.كنجو عبود كنجو و د.إبراهيم وهبي فهد، **الإدارة المالية**، عمان، 1997، ص 124.

2- أهمية التخطيط المالي: [1]

تكمن أهمية التخطيط المالي في ما يلي:

1. تحديد حجم الأموال التي سوف يحتاج إليها المشروع لتنفيذ الخطط و البرامج التشغيلية المختلفة.
2. تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المشروع و خارجه.
3. تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة و تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال و ما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة
4. تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في أعمال المشروع .
5. التعرف على التأثير الناتج عن قرارات الاستثمار و التمويل و العائد التي تتخذها المنشأة
6. التعرف على المشاكل و العقبات التي يمكن أن تعترض المشروع.
7. وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مراقبة العمليات الفعلية مع الخطط المرسومة و بالتالي و بواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات غير الطارئة و البحث عن أسبابها و العمل على تصحيحها هذا إن كان الخطأ في التنفيذ أما إذ تبين أن الخطأ من الخطة الموضوعة فعلى المدير المالي تعديل الخطة لتتناسب مع العمليات.

الفرع الثالث: متطلبات التخطيط المالي و مراحله

1- متطلبات التخطيط المالي: [2]

يتوقف نجاح الخطة المالية على عدد من العوامل نذكر منها:

1. وضوح الأهداف.
2. كفاءة الجهاز الإداري المخطط .
3. توفر المعلومات اللازمة للخطة
4. مشاركة العاملين في إعداد الخطة
5. كفاءة الجهاز الإداري المنفذ

[1] - د . عبد الحليم كراجة , مرجع سبق ذكره , ص 171.
[2] - د. عبد المعطي أرشيد و د. حسني خربوش، **أساسيات الإدارة المالية**، عمان، 1995، ص 194.

6. التكامل و التنسيق: التكامل يعني التوحيد بين خطط النشاط المختلفة بحيث تعمل كلها ككل نحو تحقيق غرض واحد. أما التنسيق فهو تحقيق وحدة الغرض أو التصرف، والتكامل نحتاج إليه في مرحلة إعداد الخطة، أما التنسيق ففي مرحلة تنفيذ الخطة.
7. المرونة: أي أن تتناسب الخطة و تتماشى مع الظروف و يمكن تعديلها إذا اقتضت الظروف.
8. الرقابة و تتبع الأداء .

2- مراحل التخطيط المالي: [1]

يمر التخطيط المالي بمجموعة من المراحل يمكن حصرها في:

1. تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية : تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المنشأة و يتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد و قصيرة الأمد و يمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي .

2. رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل و المرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المنشاة المختلفة.

ومن أمثلة هذه السياسات :

- سياسة اختيار مصادر الأموال
- سياسات استخدام الأموال
- سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية
- سياسة منح الائتمان و التحصيل
- سياسة توزيع الأرباح
- سياسة الرقابة على استخدام الأموال

[1] - د علي محمد ربابعة، **الإدارة المالية**، عمان، 1989، ص 16.

ومن الضروري أن تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة و مع الأهداف الموضوعة لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف و ليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف .

3. ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة و تساعد هذه التفاصيل و الإجراءات على تبسيط العملية الإدارية.

4. توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل و كذلك السياسات و الإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال و الظروف.

الفرع الرابع: أدوات التخطيط المالي

1- أسلوب النسبة المئوية للمبيعات: يعد من أبسط أساليب التحليل المالي و تترجم فيه احتياجات المالية على شكل نسبة مئوية للمبيعات السنوية المستثمرة في كل بند من بنود الميزانية العمومية حيث تقوم على فصل بنود الميزانية بين التي لها علاقة بالمبيعات و التي لا علاقة لها بالمبيعات.[1]

2- الميزانية النقدية التقديرية : تعتبر الميزانية النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي و التي تساعد المدير المالي على الموائمة مابين التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة التي تحدث خلال فترات زمنية قليلة جدا قد تصل إلى شهر أو أقل لكن لا تتجاوز السنة . و الغرض الأساسي منها معرفة الاحتياجات النقدية في تواريخ مختلفة حتى تتمكن الإدارة من مواجهة هذه الاحتياجات في الوقت المناسب من المصادر المناسبة.[2]

[1] - محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 154.
[2] - سومر أوتاني، **التخطيط المالي**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 10.

3- الموازنة التخطيطية العمومية:

تعتمد هذه الطريقة على التنبؤ بمقدار العوامل الرئيسية في الميزانية العمومية في تواريخ مقبلة حيث التنبؤ بالقيمة الصافية للأصول و تندرج قيمة بند الخصوم و من ثم تقديم قيمة حقوق المساهمين من رأس المال و احتياطات أرباح محتجزة و بعدها يتم مقارنة الأصول مع الخصوم المتوفرة كمورد مالي، فإذا كانت الأصول أكبر من قيمة الموارد المتوفرة ذلك يمثل عجز الموارد المالية و يجب تأمين هذه الاحتياجات، فإذا كانت الموارد أكبر من الأصول فهذا يدل على وجود أصول زائدة، أما إذا تساوت فذلك يعني وجود حاجة إلى موارد مالية إضافية.

4- أسلوب تحليل الانحدار:

تستعمل هذه الطريقة من أجل تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية بنوعيها الطويلة و القصيرة الأجل و هي أكثر نجاحه من أسلوب النسبة المئوية للمبيعات و يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات:

الخطوة الأولى: تتمثل في توفير البيانات الإحصائية عن رقم المبيعات لعدة سنوات سابقة و مقدار بنود الميزانية التي لها علاقة مع المبيعات في تلك السنوات.[1]

الخطوة الثانية: تنص على إيجاد العلاقة بين المبيعات و بين كل بند من بنود الميزانية و يتم تقدير كل بند على أساس هذه العلاقة.

الخطوة الثالثة: تقوم على إعداد الميزانية المتوقعة و التوصل من خلالها إلى الاحتياجات المالية أو الفائض المتوقع في الفترة المقبلة.

[1] - د.كنجو عبود كنجو و د.إبراهيم وهبي فهد، **الإدارة المالية**،مرجع سابق، ص ص 198- 199.

المطلب الثاني: التنظيم المالي[1]

تعتمد الإدارة المالية على التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، ومن خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة، تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات، ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية، لهذا وجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات محددة وواضحة ومتناسبة مع حجم الشركة، ومع طبيعة الأعمال، والمهام والمسؤوليات المنوطة بها.

بالإضافة إلى ذلك فان وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤولية إعداد التنبؤات المالية، وتقييم فاعلية استخدام الأموال في المجالات المختلفة، وبصورة عامة فان تنظيم الوظيفة المالية يجب أن يكون على مستوى الإدارة الأولى، وسبب ذلك يعود إلى أهمية وخطورة العمليات المالية في الشركة.

ولأن الاعتبارات المالية الموجودة في جميع المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها متشابهة تقريبا في نواحيها الأساسية، فقد تختلف تفاصيل الوظيفة المالية من حيث موقعها في الهيكل التنظيمي اختلافا كبيرا من مؤسسة لأخرى، وذلك لاختلاف المؤسسات سواء من حيث الحجم، أو الشكل القانوني، أو تنوع أنشطتها وسياساتها، وطبيعة أنظمتها وتطورها التاريخي، واختصاص العاملين في كل منها.

[1] ـ د.جمال محمد عبد الله الجعدني، **إدارة الأعمال "مبادئ و مفاهيم"**، دار المعتز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 205.

المطلب الثالث: التمويل المالي

الفرع الأول: مفهوم التمويل[1]

يعرف التمويل على أنه الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى العمليات المالية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد , وبصفة عامة يتمثل التمويل في كافة الأعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها في عمليات مختلفة ساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء النقدية المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع الحصول تحقيقه منه، والمخاطر المحيطة به،واتجاهات السوق المالية.

– كما يعرف أيضاً التمويل على أنه أحد مجالات المعرفة تختص به الإدارة المالية وهو نابع من رغبة الأفراد ومنشآت الأعمال لتحقيق أقصى حد ممكن من الرفاهية.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية و تطويرها و ذلك في أوقات الحاجة إليها إذ أنه يخص المبالغ النقدية و ليس السلع و الخدمات

و أن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب ، فالهدف منه هو تطوير المشاريع العامة منها و الخاصة و في الوقت المناسب .

ويمثل **هيكل التمويل** الجانب الأيسر من الميزانية العمومية للمنشأة , ويعبر عن تركيز أو مكونات الأموال التي بموجبها يتم تمويل الأصول المتمثلة بالجانب الأيمن في الميزانية العمومية,حيث يمكن تمويل هذه الأصول من مصادر متعددة ,مثل :رأس المال ,والفائض المحتجز,وقروض قصيرة أو طويلة الأجل. ويعتبر من أهم القرارات المالية التي تواجه الإدارة المالية للمنشآت هي تحديد نسبة الدائنين إلى الملكية العامة في هيكل التمويل,ذلك أن هيكل التمويل هو تركيب المصادر التي بموجبها يتم تمويل الأصول,ودرجة الاعتماد على أحد هذه المصادر دون الأخر. ويتكون هيكل التمويل من قسمين أساسين :

[1] - أحمد السيد كردى، **دليل المدير المالي بمنظمات الأعمال العصرية**، 2010، ص 04.

الأول: الأموال المملوكة والتي تشمل رأس المال، والاحتياطيات، والفائض غير الموزع.

الثاني: هو الأموال الدائنة,التي تتمثل بالقروض والخصوم المتداولة.

وتهتم الإدارة المالية بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير.

الفرع الثاني: أهمية التمويل[1]

لكل بلد في العالم سياسة اقتصادية و تنموية يتبعها أو يعمل على تحقيقها من أجل تحقيق الرفاهية لأفراده، و تتطلب هذه السياسة التنموية وضع الخطوط العريضة لها و المتمثلة في تخطيط المشاريع التنموية و ذلك حسب احتياجات و قدرات البلاد التمويلية . ومهما تنوعت المشروعات فإنها تحتاج إلى التمويل لكي تنمو و تواصل حياتها، حيث يعتبر التمويل بمثابة الدم الجاري للمشروع، ومن هنا نستطيع القول أن التمويل له دور فعال في تحقيق سياسة البلاد التنموية و ذلك عن طريق:

أ- توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع التي يترتب عليها :

- توفير مناصب شغل جديدة تقضي على البطالة.
- تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد.
- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة .

ب- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم

(توفير السكن، العمل...).

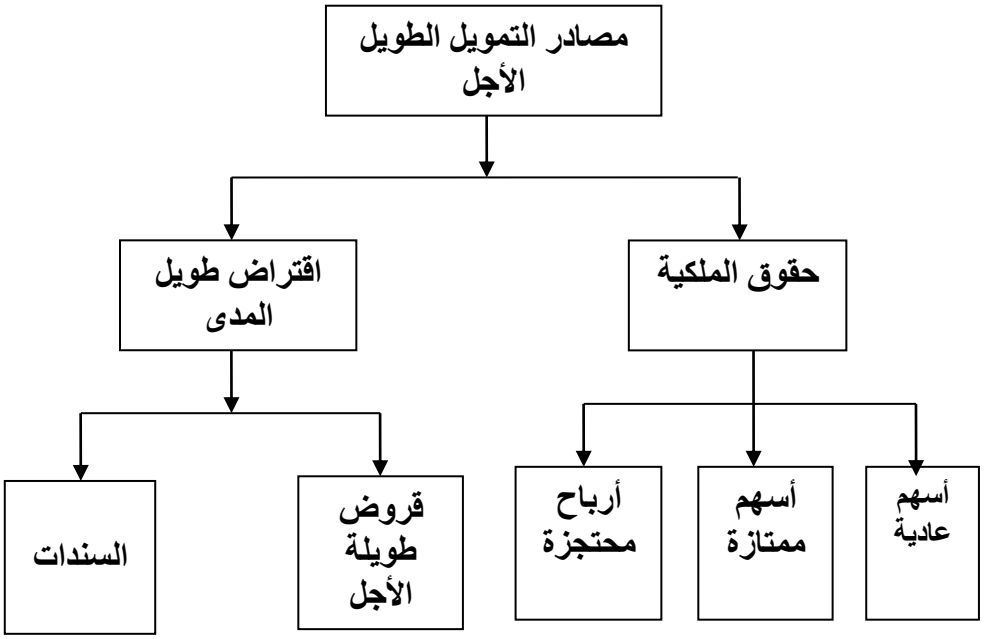
[1] - أحمد السيد كردى، مرجع سابق، ص 05.

الفرع الثالث: مصادر التمويل

1- مصادر التمويل طويلة الأجل:[1]

وتنقسم إلى قسمين أساسين تبعا لمصادر الحصول عليها كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(4): أقسام مصادر التمويل طويلة الأجل



المصدر: من إعداد الباحث

[1] - د- طارق الحاج ،مبادئ التمويل ،دار الصفاء للنشر ،عمان ، 2002، ص 20.

1- التمويل عن طريق حقوق الملكية :

وينقسم هذا النوع من التمويل كما هو موضح في الشكل السابق إلى: التمويل بالأسهم الممتازة، التمويل بالأسهم العادية التمويل بالأرباح المحتجزة و التمويل بالاحتياطات.

1-1- الأسهم العادية:

يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة اسمية، وقيمة دفترية، وقيمة سوقية، وتتمثل القيمة الاسمية في القيمة المدونة على قسيمة السهم، وعادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس، أما القيمة الدفترية فتتمثل في قيمة حقوق الملكية التي لا تتضمن الأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة، وأخيرا تتمثل القيمة السوقية في قيمة السهم في سوق رأس المال، وقد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الدفترية.

1-2- الأسهم الممتازة:

السند الممتاز سند ملكية لحامله، ويتمتع حامل السهم الممتاز بنفس المزايا و الحقوق التي يتمتع بها حمل السهم العادي (ما لم يكن هناك نص مخالف لذلك). وللسهم الممتاز أيضا قيمة اسمية، و قيمة دفترية أو محاسبية (حقوق الملكية الممتازة ÷عدد الأسهم الممتازة)، و قيمة إصدار قد تفوق القيمة الاسمية (الحصول على علاوة الإصدار) أو تقل عنها (تتحمل المؤسسة خصم الإصدار) و تختلف السهم الممتازة عن الأسهم العادية في:

- لحامل السهم الممتاز الحق في استرجاع قيمة سهمه عند التصفية.
- ليس لحامل السهم الممتاز الحق في التصويت (إلا في الحالات القصوى).
- عائد السهم الممتاز ثابت و لا يتأثر بالوضع المالي المؤسسة.
- حامل السهم الممتاز الحق في تحويل سهمه إلى سهم عادي.
- لإدارة المؤسسة الحق في شراء الأسهم الممتازة من أصحابها (خاصة عندما تنخفض أسعار الفائدة).
- حملة الأسهم الممتازة لهم حق الأولوية على حملة الأسهم العادية فيما يتعلق بالحصول على الأرباح الموزعة.

1-3- الأرباح المحتجزة:

وتمثل الأرباح المحتجزة مصدرا داخليا هاما يستخدم لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل المنشأة وتمثل الأرباح المحتجزة "ذلك الجزء من الأرباح التي يتم الاحتفاظ به داخل المنشأة بغرض استثماره وتعتبر من أهم المصادر تمويل عمليات النمو و التوسع كما تستخدم في حالة المنشآت التي تواجه ظروف اقتصادية متقبلة وفي ظل هذه الظروف يتم احتجاز الأرباح لتوفير متطلبات السيولة

وإذا نجحت المنشأة وحققت أرباحا تقوم عادة بتوزيع جزء منها والاحتفاظ بالجزء الأخر ليكون مصدرا لتمويل نمو المنشأة وفي المؤسسات الناجحة يكون هذا المصدر على مدى سنوات أهم من رأس المال المقدم من طرف المساهمين.

1-4- الاحتياطات:

تمثل الاحتياطات مبالغ يتم خصمها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع، و يتوقف تكوين الاحتياطات على نتيجة أعمال المنشأة و تحقيقها لأرباح، ذلك لأن الاحتياطي يشكل جزء من الأرباح القابلة للتوزيع تقابله زيادة في الأصول يدخل ضمن حقوق ملاك المنشأة و يتم حجز الاحتياطات إما بمقتضى القانون أو النظام الأساسي للشركة كالاحتياطي القانوني و الاحتياطي النظامي و احتياطي شراء سندات حكومية أو قد يكون تكوين الاحتياطات بقرارات صادرة عن مجلس الإدارة و بموافقة الجمعية العمومية للمنشأة كاحتياطات التوسعات و التجديدات، و بصفة عامة تتمتع الاحتياطات بذات المزايا التي تتمتع بها الأرباح المحتجزة[1].

[1] - محمد الصيرفي، **اقتصاديات المشروعات**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 208-209.

2- الاقتراض طويل الأجل:

ويمثل جزءا من التمويل طويل الأجل الذي يكون مصدره من خارج المنشأة وينقسم إلى قسمين أساسيين هما:السندات والقروض طويلة الأجل.

2-1- القروض طويلة الأجل:

تتكون القروض محدودة الأجل التي تحصل عليها المنشآت بشكل مباشر من القروض ذات الفترة المحددة التي يكون استحقاقها لأكثر من سنة واحدة ولكن أقل من خمسة عشر سنة، والتي يتم تسديدها على دفعات متساوية ومنتظمة (أي يتم استنفاذها)خلال فترة هذه القروض أما الإصدار الخاص فيمثل قروضا مباشرة من مصادر خاصة باستحقاقات أكثر من 15سنة،ويتكون جزء كبير منها من سندات أذنية طويلة الأجل، والجدير بالذكر إن التمييز بين هذين النوعين من القروض هو تمييز حكمي، إذ أن الإصدار الخاص يختلف عن القروض محدودة الأجل فقط في طول فترة الاستحقاق الذي تم تحديده بشكل حكمي، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا التمييز يصبح أقل وضوحا حينما نعلم بأن عقود بعض القروض من خلال الإصدار الخاص تفرض على المنشآت تسديد جزء كبير من هذه القروض ما بين خمس إلى عشر سنوات من تاريخ منحها، ولهذا فإن القروض من الإصدار الخاص والقروض المحدودة الأجل تمثل تقريبا نفس النوع من التمويل المباشر.

وتتصف كل من القروض محددة الأجل (قرض المدة) و التوظيفات الخاصة بما يلي:

-استهلاك الدين: والذي يعني السداد التدريجي خلال مدة القرض.

-بالنسبة للقروض لآجل الممنوحة من طرف البنوك التجارية فهي ذات تاريخ استحقاق خلال خمس سنوات أو أقل، أما بالنسبة للقروض التي تمنحها شركات التأمين فتتراوح ما بين خمسة وخمسة عشرة عاما.

-الضمان: حيث غالبا ما يتطلب هذا النوع من القروض ضمانا وذلك بتقديم أحد الأصول (كالعقارات أو الآلات) كرهن،

- توجد حوافز إضافية تقدم إلى المستثمرين مثل الحق في شراء أسهم عادية، فغالبا ما يكون هذا الحق مرفقا بالسندات التي تحمل مثل هذا الحق.

2-2- السندات:

السند هو مستند مديونية طويلة الأجل تصدره المؤسسات، يعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية للسند في تاريخ الاستحقاق، كما يعطيه الحق أيضا في معدل فائدة دوري يتمثل في نسبة من القيمة الاسمية، و للسند أرباحا رأسمالية، كما قد يتحمل خسائر رأسمالية، وتتحدد القيمة السوقية حسب درجة المخاطرة التي يواجهها حامله، و التي تعتمد هي أيضا على الوضعية المالية للمؤسسة و على الظروف الاقتصادية المحيطة و كذلك مستوى الأسعار فائدة في السوق.

عند إصدار سندات قد تشترط المؤسسة المصدرة أحقية استدعاء السندات أي إعادة شرائها، ويحصل حامل السند في العادة مقابل إعادة الشراء على قيمة تفوق القيمة الاسمية، فالفرق يسمى علاوة الاستدعاء (و العكس خصم الاستدعاء)، وتلجأ المؤسسات إلى ذلك حتى تستفيد من فرصة انخفاض أسعار الفائدة في السوق فتصدر سندات جديدة بمعدل فائدة أقل تعويضا للسندات السابقة ذات معدل الفائدة المرتفع.

2- التمويل المتوسط الأجل:[1]

وهو التمويل الذي يتم سداده في فترة تزيد عن سنة ولكن تقل عن عشرة سنوات وينقسم هذا النوع من التمويل إلى قسمين:

2-1- التمويل بالقروض متوسط الأجل:

عادة يتم تسديد هذه القروض بصورة منظمة على مدار عدة سنوات تمثل عمر القرض ويطلق على إسقاط السداد في هذه الحالة مدفوعات الإهتلاك وبالإضافة إلى ذلك عادة ما يكون القرض مضمون بأصل معين أو بأي نوع الضمانات الأخرى ولاشك أن هناك الاستثناءات لهذه القواعد في بعض الأحيان.

وتمثل البنوك وشركات التأمين المصدر الرئيسي لهذه القروض وإن كانت القروض البنوك عادة تتراوح بين سنة واحدة أو خمس سنوات فقط في حين قروض شركات التأمين تتراوح بين خمس سنوات أو عشرة سنوات وهذا معناه أن الجزء من القروض شركات التأمين يمكن اعتباره قروض طويلة الأجل وعلى كل فكثيرا ما يتعاون أحد البنوك مع شركة التأمين لتقديم قرض كبير يعجز عن تقديمه أي منها منفردا لحدي الشركات أن يتم السداد

[1]- عبد العزيز بن قيراط، غنية بركات، وفاء شمام، **تمويل المشاريع الاستثمارية**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 26.

للبنك أو ثم بعد ذلك لشركة التأمين وتطلب هذه الهيئات المقرضة إضافة إلى ضمان القرض بأصل معين بعض الضمانات الإضافية يضمنها عقد القرض لضمان أموالها نظرا لطول مدى القرض ومن هذه الشروط أو الضمانات الإضافية نجد مثلا:

– تحديد حد أدنى معين لنسبة التداول

– تحديد حد أقصى للقروض الطويلة الأجل التي يمكن للمنشأة المقترضة أن تحصل عليها من خلال فترة القرض المتوسط الأجل.

– و أحيانا يطلب المقترض أن يكون له حق الموافقة على أي تغير يحدث في إدارة المنشأة المقترضة خلال فترة القرض المتوسط الأجل

– أخيرا عادة ما يطلب المقرض أن تعرض عليه القوائم المالية للمنشأة المقترضة على فترات دورية

– ويتم اللجوء إلى هذا النوع من الاقتراض نتيجة المزايا التي يتحل بها والتي نجدها من بينها:

السرعة:نظرا لأن عملية التمويل تنتج عن مفاوضات مباشرة عن طريق المقرض والمقترض فأن الإجراءات الرسمية تكون محددة للغاية وبالتالي تحصل المنشأة على احتياجاتها المالية بسرعة

المرونة:في حالة حدوث أي تغيرات في الظروف الاقتصادية المحيطة بالشركة بالاتفاق المباشر مع المقرض تغير بنود التعاقد وهو أمر يصعب تحقيقه في الأنواع المصادر التمويل طويلة الأجل.

2-2- التمويل التأجيري:

ظهر التمويل التأجيري في عهد السومريين منذ 2000 سنة قبل الميلاد، كانت تؤجر الحقول والمعدات الزراعية وفي عهد الرومان كانت تؤجر السفن لغرض التجارة .

وفي القرون الوسطى في عهد الإقطاع حيث كانت الأراضي الزراعية تؤجر لتسهيل استخداماتها دون اللجوء إلى شرائها أما في القرن الماضي عرفت بريطانيا ظهور شركة تأجير عربات السكك الحديدية في سنة 1855.

الاتساع الحقيقي بدأ مع الحرب العالمية الثانية حيث كانت تؤجر الولايات المتحدة الأمريكية المعدات العسكرية لكل من بريطانيا وروسيا وتم إنشاء أول شركة في العصر الحديث سنة 1952 في الولايات المتحدة الأمريكية تزود عملائها بالتسهيلات الكبيرة للحصول على أنواع متعددة من السلع (الطائرات، الكمبيوتر، الأثاث المنزلي، ...)

وعرفت هذه الطريقة من التمويل رواجا في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا واليابان.

و يعتبر التمويل التأجيري أحد الأساليب التي يعتمد عليها لتمويل المؤسسات الاستثمارية لتفادي اللجوء المكثف إلى القروض البنكية و السندات و ما يتبعه من أثار سلبية على الوضعية المالية المستقبلية. ويعرف التمويل التأجيري" بأنه التزام تعاقدي بتأجير أجهزة و أدوات إنتاجية من مؤسسة مالكة إلى مؤسسة إنتاجية مستخدمة لفترة معينة مقابل أقساط كراء محددة ".إن ظهور هذا النوع من التمويل استطاع إن يعوض عجز طرق التمويل الداخلي و الخارجي. و بما يتميز به التمويل التأجيري من ايجابيات أصبح ينافس الطرق التقليدية في التمويل كالقروض المتوسطة و الطويلة الأجل . و مما ساعد على اتساع هذا النوع من التمويل هو المزايا التي يستفيد منها كل من المؤجر و المستأجر من مزايا ضريبية و غيرها ,و هو شكل من أشكال التغلب على محدودية مصادر التمويل ,ويعتبر ضروريا في الدول التي تعاني الندرة في الأموال . ومن أسباب ظهور هذا النوع من التمويل نذكر :

- الرغبة في الاستفادة من التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج ,وضرورة التجديد المستمر.

- ارتفاع أسعار شراء التجهيزات و المعدات المتطورة .

- ارتفاع أسعار الفائدة على الديون طويلة الأجل و ما يرافقها من شروط صعبة تعجز بعض المؤسسات على استفاءها.

3- التمويل القصير الأجل:

مصادر التمويل قصيرة الأجل عديدة ويمكن تلخيصها كما يلي:

مصادر التمويل القصير الأجل:

1/ الائتمان التجاري
2/ التسهيلات المصرفية
3/ المستحقات
4/ قروض المقاولين
5/ السحب على المكشوف
6/ التمويل بضمان الحسابات المدينة
7/ التمويل بضمان المخزون
8/التمويل من خلال الأوراق التجارية

3-1- الائتمان التجاري:[1]

يمكن تعريف الائتمان التجاري على الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد للمشتري عندما يقوم هذا الأخير بشراء البضائع بغرض إعادة بيعها وحسب هذا التعريف نستبعد من الائتمان التجاري كل من:

-**الائتمان التجاري الطويل و المتوسط الأمد** الذي يمنحه بائعو الأصول الثابتة للمنشآت المشترية.

- **الائتمان الاستهلاكي والبيع بالتقسيط** أي الائتمان الذي يمنحه تجار التجزئة للمستهلكين والائتمان التجاري كمصدر للأموال الجارية يلعب دورا عظيم الأهمية في تمويل كثير من المشروعات وخاصة تلك التي لا تستطيع استخدام المصادر الأخرى بسهولة وبعبارة أخرى يمكن الائتمان التجاري الشركة من شراء وتدبير احتياجاتها من المواد الأولية والمستلزمات السلعية والآلات والمعدات ...الخ، من الشركة الأخرى على أن يتم سداد القيمة الشراء في الفترة لاحقة وتظهر قيمة هذه المشتريات وتعامل في دفاتر الشركة المشترية محاسبيا كحساب الدائنين (الموردين).

3-2- التسهيلات الائتمانية المصرفية:

التسهيلات الائتمانية هي اتفاقيات مصرفية ائتمانية تلتزم البنوك بموجبها بتقديم قروض قصيرة الأجل بحد أقصى لا تتعده ويحدد هذا الحد الأقصى للقروض على ضوء المركز المالي للشركة وقدرتها الاقتراضية واحتياجاتها التمويلية و التدفقات النقدية المتوقعة للشركة وظروف أسواق النقد.

3-3- الأوراق التجارية:

الأوراق التجارية عبارة عن أوراق وعد بالدفع غير مضمونة تصدرها الشركات الكبيرة المعروفة ذات المراكز المالية الكبيرة وتباع عن طريق وكلاء متخصصين في تداولها وتسويقها إلى المستثمرين النهائيين الذين يشملون البنوك التجارية وشركات التأمين صناديق الاستثمار وشركات الأعمال الأخرى التي يوجد لديها فائض سيولة.

في الدول التي تتواجد فيها أسواق نقد متطورة يمكن لبعض الشركات الحصول على تمويل القصير الأجل باللجوء إلى أدوات سوق النقد كالأوراق التجارية – بشكل عام- بين شهرين وسنة واحدة مع متوسط الاستحقاق قدره 05 أشهر .إن معدلات الفائدة على الأوراق التجارية الجيدة (أي الصادرة عن الشركات ذات القدرات المالية العالية بعبارة أخرى ذات مخاطر ائتمانية صغيرة جدا) تتغير من وقت إلى آخر ولكن تكون بشكل عام نحو 0.05 % أقل من معدلات الفائدة التفضيلية وبما أن الورقة التجارية لا تطالب بإبقاء أرصدة معوضة فيكون معدل الفائدة الحقيقي عليها أقل من ذلك.

[1] - عبد العزيز بن قيراط، غنية بركات، وفاء شمام، مرجع سابق، ص 33.

وتتميز الأوراق التجارية بإمكانية التداول على نطاق واسع وتسمح للجهات المصدرة لها بالحصول على أموال كثيرة وبتكلفة أقل من مصادر التمويل الأخرى وتجنب الشركة كل شروط الضمانات والتكاليف التي تفرضها الجهات المقرضة غير أنه يعاب عليها كمصدر تمويلي" احتمال عدم توفر النقدية لدى الشركات المستثمرة شراء الورقة التجارية في الوقت الذي تكون فيه الشركة المصدرة للورقة التجارية بحاجة للتمويل وهذا من شأنه تضييق نطاق تداول هذه الورقة التجارية.

4-3- السحب على المكشوف:

يستخدم السحب على المكشوف لفترة زمنية أطول من تسهيلات الصندوق قد تصل إلى سنة كاملة وهو أكثر نظامية منه، حيث أن ابنك يخصص حسابا مدينا للمؤسسة التي تتعامل ضمن حساباته الجارية، ونظرا لطبيعة مخاطر هذه القروض الغير مغطاة بأرصدة فالبنك يخصص لكل زبون سقفا للسحب لا يتعداه ويتغير هذا السقف حسب طبيعة الزبون وطبيعة الظروف، ولهذا فالمؤسسة التي ترغب في القرض تتقدم بطلب كتابي للبنك تطلب منه لفترة زمنية محددة سحبا على المكشوف مقابل دفع عمولة السحب، ويتوق ف احتساب الفائدة بمجرد عودة الرصيد من مدين إلى دائن وتحسب الفائدة على أساس أيام السحب، ولكون هذا القرض يستخدم في تمويل بعض العمليات التجارية الطارئة لذلك نجد أن السقف المحدد نادرا ما يحترم خاصة بالنسبة للمؤسسات الدائمة التعامل مع البنك.

5-3- التمويل بضمان المخزون:

أصبحت القروض المضمونة بالمخزون مصدرا هاما للتمويل قصير الأجل خاصة لتمويل المشاريع المتعلقة بتخزين أو صنع أو نقل بضائع الشركات المقترضة يعني هذا النوع " الحصول على تمويل برهن كل أو جزء من المخزون لصالح المقرض وبذلك يحدد هذا الأخير نسبة الأموال التي يقرضها مقارنة بالمخزون سواء بالنسبة للتكلفة أو القيمة السوقية وتكلفة هذه الأموال وتختلف هذه النسبة حسب نوعية المخزون وهناك عوامل عديدة تتحكم في تحديدها منها:

- ✓ درجة نمطية المادة.
- ✓ القابلية للتسويق.
- ✓ مدى الاستقرار في أسعارها.

ونتيجة للعامل الأخير: " يطلب المقرض هامش أمان للحماية من مخاطر انخفاض القيمة السوقية للبضاعة موضع الرهن وكذلك لتغطية أي تكلفة يتحملها إذ ما تقرر بيع هذه البضاعة، يتراوح مبلغ القرض ما بين 50% – 90% من التكلفة أو القيمة السوقية للمخزون أيهما أقل، مع ذلك يأخذ العميل في حسابه أولا المقدرة الاقتراضية للمقترض، فإن لم يستطع سداد هذا القرض في الظروف الطبيعية لا يتوقع له الحصول على قروض أخرى.

3-6- المستحقات:

تشير المصروفات المستحقة إلى الالتزامات الناتجة عن الخدمات التي حصلت عليها الشركة ولكنها لم تقدم بسداد تكليفها وهي نسبة كبيرة من إجمالي مصادر الاقتراض قصيرة الأجل التي تلجأ إليها المنشات حيث تمثل الأموال التي تهم الحصول من هذا المصدر أموالا مجانية ليس تكلفة ومن أكثر أنواع المصروفات المستحقة شيوعا الأجور والضرائب وللأسباب السابقة فإن من المرغوب فيه أن تقوم المنشأة بهذا المصدر التمويلي كلما استطاعت ذلك لا طول فترة ممكنة على أن لا يكون لذلك أية أثار ضارة غير منظورة (كان تنخفض درجة رضا العاملين لعدم حصولهم على أجورهم).

3-7- قروض المقاولين:

توفر البنوك التجارية للمقاولين قروضا لتمويل مراحل محددة من مشروعات الأعمال المتعاقدين عليها، وهي أعمال محددة القيمة والوقت اللازم للتنفيذ ويكون في استطاعة المقاولين تسديد القروض على أقساط من الدفعات التي يستلمونها مقابل كشوفات إنجاز مراحل المشروع.

3- 8- التمويل بضمان الحسابات المدنية:

وهنا يمكن للشركة أن تقترض من البنك بضمان حساباتها المدنية حيث تقوم بتخصيص متحصلاتها من هذه الحسابات لصالح البنك،وفي نفس الوقت تظل هذه الشركة ملتزمة تجاه البنك بتسديد أية حسابات مدينة تتخلف عن الدفع،ومن المعلوم أن البنك لا يقرض إلا بنسبة 80% مثلا من قيمة الحسابات المدينة المرهونة، وهناك بديل آخر لهذا النوع من التمويل وهو قيام الشركة ببيع فاتورة هذا الحساب المدين للبنك المقرض ويسمى هذا البديل بيع الفواتير، حيث يتم البيع بخصم من قيمتها الاسمية عوضا من رهنها لأمره، بذلك تصبح الملكية القانونية لهذه الحسابات عائدا للمصرف وليس للشركة ولكن يلاحظ أن تكاليف التمويل في ظل البديل الأخير قد تكون مرتفعة لما تتضمنه من خطر الحسابات المدينة بالإضافة إلى مقابل معدل الفائدة المحسوب.

المطلب الرابع: الرقابة المالية[1]

تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي.

ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، وإنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات التي يجب اتخاذها وإتباعها.

ولكي تكون الرقابة المالية فعالة يتطلب وجود:

- **معيار للمقارنة:** يتم من خلاله الكشف عن الانحرافات عند مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

- **نظام اتصالات** فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية.

كما يشترط أيضا في الرقابة المالية أن تكون مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ، كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم الكلفة.

إن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية بشكل عام يمكن أن ترجع إلى ثلاثة أسباب:

- **عدم دقة التخطيط:** أي عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية، أو في حصر الظروف المحيطة، أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف.

- **عدم كفاءة التنفيذ:** أي عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لتوجيه نشاط الشركة، والذي ينشأ عن أسباب منها: ضعف القرارات المتخذة، ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ هذه القرارات أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.

- **عدم الدقة في التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ:** هذا الانحراف هو أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية، لأن معالجته تحتاج إلى محورين مهمين في العملية التخطيطية ككل، وهو وضع الخطة وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذها، حيث ينشأ هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطة الموضوعة، بالإضافة إلى عدم وجود الجهاز التنفيذي الكفء الذي يتحمل المسؤولية في التنفيذ.[2]

---

[1] - د.جمال محمد عبد الله الجعدني، مرجع سابق، ص ص 203-204.

[2]- حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مرجع سابق، ص ص 81-82.

ولعلاج وتصحيح الانحرافات عند حدوثها وتسجيلها تلجأ الإدارة المالية إلى أحد الشكلين التاليين:

– تعديل الخطة المالية الأصلية في ضوء تغير المعايير الموضوعة والمحددة، أو تعديل نوعية الأهداف.

– القيام بالإجراءات العلاجية لإعادة الأداء الفعلي إلى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة في الأصل.

خلاصة الفصل:

يظهر لنا من خلال هذا الفصل على أن الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متعددة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي و إعداد التقارير المالية و إعداد الموازنات التقديرية بهدف تحقيق الإستراتيجية المالية.

كما يعتبر المدير المالي المسؤول الأول عن النشاط المالي في المؤسسة و الذي يجب أن يكون ملما بكل الخبرات و المهارات و يساعد المدير العام في اتخاذ القرارات المالية و ذكرنا موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كذا الأدوار و المهام الواجب القيام بها.

و من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام و الإدارة المالية بشكل خاص يجب أن يتكون التنظيم الداخلي للمؤسسة من مجموعة من الوظائف تتكامل فيما بينها و من أهم هذه الوظائف هي الوظيفة المالية و التي تحتل مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي الإداري و ذلك لقيامها بإدارة الجانب المالي.