



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص مالية النقود والتأمينات

بعضوان:

دور الإدارة المالية في بناء استراتيجية المؤسسة «دراسة
حالة لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسبكي لخضر»

تحت إشراف الأستاذة

- من إعداد الطالبة :

د. قبايلي حورية

- بولكحل فضيلة

لجنة المناقشة:

جامعة مستغانم

د. بوظراف الجيلالي

رئيسا

جامعة مستغانم

د. قبايلي حورية

مشرفا

جامعة مستغانم

أ.مكاوي محمد الأمين

مناقشا

السنة الجامعية : 2016.2017

كلمة شكر

Page |

شكر لله سبحانه وتعالى الذي منحنا القدرة والحياة لتحقيق النجاح ولنكمل هذه الدراسة ونساهم ولو بالقليل لتنمية الأمة العربية والإسلامية. نتقدم بالشكر الخالص الى كل من مَدَّ العون وساهم في إنجاز هذا العمل بمرجع.. بكلمة.. بفكرة... بأيشيء.. ونخص بالذكر الأستاذة قبائلي حورية دون أن أنسى الأساتذة المناقشين .

المزيد من النجاح ووفق الله الجميع

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

Page |

" ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (سورة النمل: 19)

أهدي ثمرة جهدي ودراستي الى والدي العزيزين الى من سهرت الليالي من أجل
راحتي و أعانتني بالصلوات والدعوات ، وإلى التي فضلها لا ينقطع ولا ينتهي إلى
رمز الحنان والتربية، وإلى أحلى وأروع وأجمل وأغلى أم إلى أمي الحبيبة حفظها
الله ورعاها والى من لم يبخل علي بماله ليوفر لي كل ما يلزم لتحقيق النجاح إلي
أغلى إنسان في الوجود أبي العزيز حفظه الله ورعاه .

أهدي هذا العمل الى أخواتي وإخوتي

الى ابناء أخي دعاء وأحمد سراج الدين

إلى أغلى وأحلى الصديقات عائشة ، امينة ، عائشة

إلى زوجي الغالي يوسف

الى كل من علمني حرفا

الى كل طلبة العلوم الاقتصادية

خاصة طلبة سنة ثانية ماستر

تخصص مالية النقود والتأمينات 2017.

تفسير

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد :

لإسقاط الجانب النظري في الواقع التطبيقي وللوصول إلى الهدف المتمثل في معرفة دور الإدارة المالية في القطاع المصرفي الجزائري، تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتجسيد الدراسة التي تناولناها في الجانب النظري وخذا من خلال إبراز جملة المؤشرات المتبعة في الإدارة المالية .

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى التأقلم مع التغيرات الراهنة التي يشهدها هذا

القطاع من خلال التطوير تقديم الخدمات البنكية بأحسن الطرق

المطلب الأول :نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية الجزائرية ويعد من شركات

ذات أسهم تعود ملكيتها للقطاع العمومي أساسا ،هذا البنك نتيجة لسياسات التي تبنتها

الدولة من خلال إعادة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 106_82 المؤرخ في

13مارس 1982 وكان الهدف من تطوير القطاع الفلاحي والمناطق الريفية ،ولقد كان

اختصاصه ينصب ضمن إطار تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي الصناعي ،الري

،الصيد البحري ،والحرف التقليدية في الأرياف ¹

1_التعريف بالوكالة محل الدراسة لسيدى لخضر :

تضم المديرية الجهوية لولاية مستغانم غليزان 10 وكالات ،منها 06 موجودة بولاية

غليزان و04 موجودة بولاية مستغانم منها وكالة 867 (محل التبرص) وتقع هذه المديرية في 2

شارع بن سليمان الطريق رقم 11 الرابط بين مستغانم وتنس وعلى بعد 50 كلم من مركز

الولاية ،تجدرالإشارة إلى أن مقرالوكالة من البنائيات الموروثة عن الاستعماروكان فيما سبق

مقر للبنك الوطني الجزائري ثم تحول إلى مقر لوكالة BADR ،الوكالة هي الوحيدة الموجودة

¹ مرسوم رقم 106_82 المؤرخ في 13مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،الجريدة الرسمية، العدد 1982_03_11،16.

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

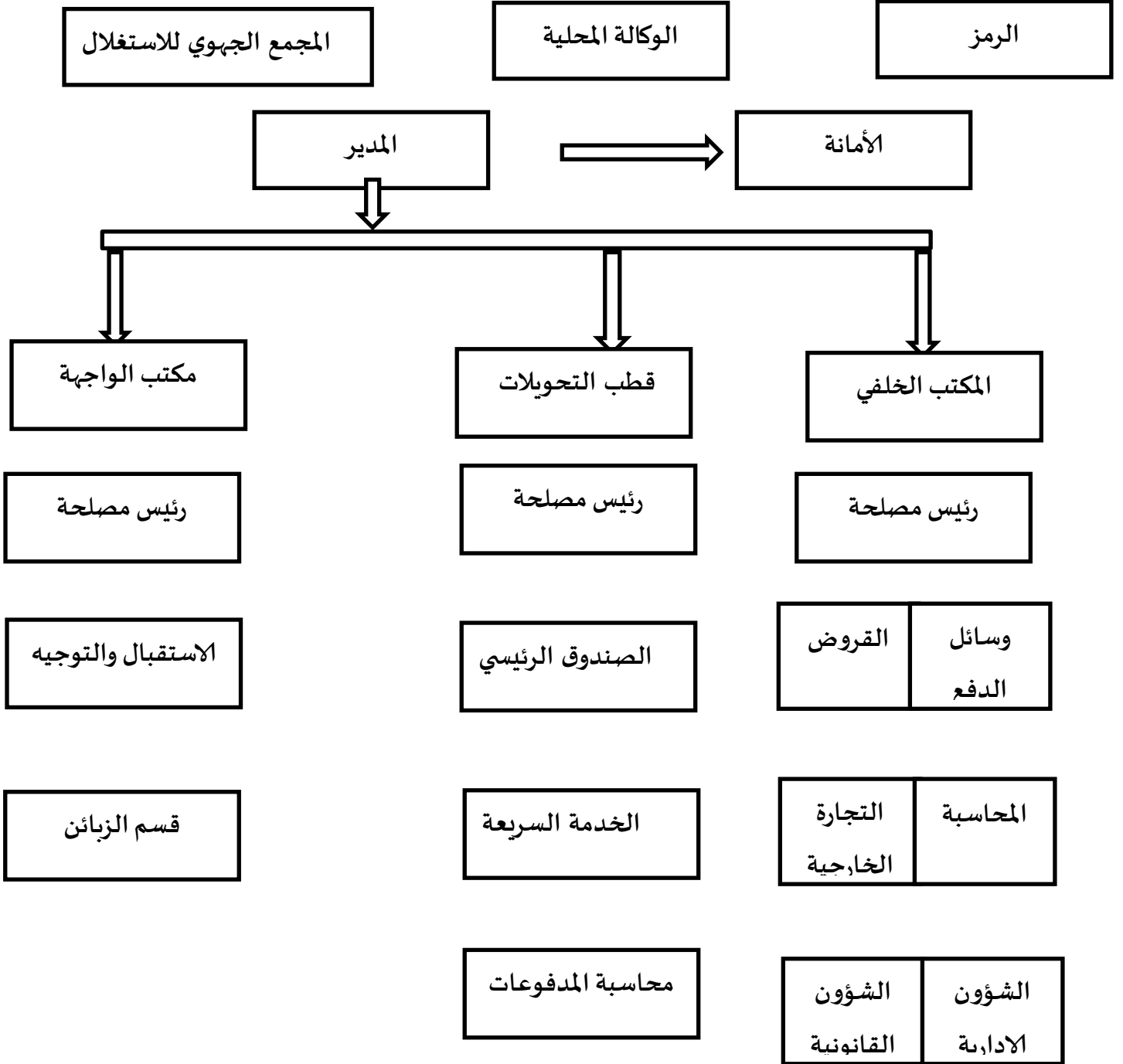
على مستوى المنطقة باستثناء وكالة لبنك التنمية المحلية BDL بدائرة سيدي علي على بعد 10 كلم من دائرة سيدي لخضر.

وتقدم الوكالة خدماتها لسكان 10 بلديات من أولاد بوغالم المجاورة لولاية شلف إلى بن عبد المالك رمضان على بعد 32 كلم من الولاية، تأسست هذه الوكالة سنة 1983 بحيث يعمل في هذه الوكالة 867 (محل التبرص) 17 عامل .

الفصل التطبيقي - دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

2-الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال لسيدي لخضر :

الشكل (1-3) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر



من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق البنك

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية: للبنك مهام عديدة منها ما يلي :

- بنك الفلاحة والتنمية كغيره من البنوك يقوم بوظائف استلام الودائع ومنح القروض .
- تنفيذ سياسة الدولة في مجال الائتمان القصير والمتوسط الأجل وفقا للقواعد الضابطة للمجال المصرفي وكذا مشاركة المؤسسات المالية في التمويل بقروض طويلة الاجل .
- تمويل احتياجات الاستغلال والاستثمار للأعوان الاقتصاديين في قطاع الصناعة والتجارة .
- منح الضمانات لكل الأسواق العمومية عند الإستراد عن طريق القروض الأجنبية .
- منح الائتمان الزراعي للقطاع ذاتيا مع المساهمة في الرقابة عند وحدات الإنتاج الزراعي حيث أسندت هذه المهمة لهذا البنك من طرف البنك الوطني الجزائري سنة 1982.
- يمنح قروض بتسبيقات ، بضمانات وبدون ضمانات.
- يقوم في إطار عمليات تشغيل الشباب بتمويل تعاونيات الشباب وبالتالي المساهمة في الحد من البطالة ، وكذلك الوكالة لتدعيم وترقية الاستثمارات .
- يقوم بكراء الخزائن الحديدية لزبائنه.
- تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل قطاع السياحة والصيد البحري .
- تقديم خدمات للعملاء بما في ذلك تسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية .

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- القيام بعملية البناء والتشييد من خلال القروض المتوسطة والطويلة الاجل .
- اجراء عمليات الإيداع والسحب أي تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية الخاصة بالقرض والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله واستخداماته.

المطلب الثالث: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتصميم استعمال الاعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها .
- اشراك الزراعة والتنمية وضمها في مجال الإنتاج الوطني .
- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات .
- الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد ، وكذا تكوين الموظفين غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على :
 - _رفع الموارد بأفضل التكاليف .
 - _التسيير الدقيق للخزينة .
 - _تكوين وتحفيز هيئة الموظفين .
 - _ديناميكية في مجال التحليل المالي .
 - _تحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة اليومية .
 - _تمويل التنمية نحو انجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية ومن بينها :
 - 1_القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الاستراتيجية للبنك .
 - 2_القروض الموجهة للخواص والتي تهدف إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية .

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

3_ القروض الموجهة لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل لتسديد ومدعم من

طرف الهيئة الوطنية للسكان (FONAL) والصندوق الوطني للسكن (CNL).

4_ القروض الموجهة للمهن الحرة (الشباب الحاصل على شهادات في الطب) في

المناطق الريفية .

5-قطاع الفلاحة.

6_قطاع الصيد البحري.

المبحث الثاني: التحليل المالي للميزانية المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تعتبر الميزانية عن الحالة المالية للبنك في زمن معين ، حيث تعتبر الميزانية عن ما للبنك

في قائمة (الأصول) وما عليه معبرا عنه في قائمة (الخصوم) ، فهي توضح بصفة عامة ذمة

البنك .

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية لبنك بدر

• الميزانية المالية

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول (1-3): الميزانية المالية لبنك بدرلسنة 2015

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
781263791787	الأموال الدائمة	26723153	الأصول الثابتة
38721674215	-الأموال الخاصة	30122002	-القيم الثابتة
452254521461	-رأس المال الشركة	11221462	-قيم معنوية
225112313121	-احتياطيات	5314631526	-أراضي
	-صرف إعادة الخصم	1202312200	-مباني
	الديون طويلة الاجل	1202312200	-تجهيزات
15867321046	-ديون الاستثمارات	312546878301	القيم الثابتة
271405826897	-قروض مصرفية	24906846773	الأخرى
87144968412	-مؤونات طويلة الاجل	388770636087	-مخزون الأمان
			-سندات
			المساهمة
			-كفالات مدفوعة
			-زبائن أكثر من سنة
1107258613945	مجموع الخصوم الدائمة	958086193737	مجموع الأصول الثابتة
5005087285	ديون قصيرة الاجل	10153050	الأصول المتداولة
64782159742	مختلف الديون التي تاريخ استحقاقها اقل من سنة	11431000	-قيم الاستغلال
		104533112341	-بضائع
		31232003013	-مواد ولوازم
			-منتجات
		135776546354	مجموع قيم الاستغلال
			قيم قابلة للتحقيق
		1640171620	-تسيقات للتحقيق
		246311011	-زبائن
		1020021240	-أوراق القبض

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

		2906503871	مجموع القيم القابلة للتحقيق
		2010002400 21181517521 1611281031	-قيم جاهزة -الشيك -الصندوق
		24802800952	مجموع القيم الجاهزة
1177045860972	مجموع الخصوم المتداولة	163496004227	مجموع الأصول المتداولة
1121582197964	مجموع الخصوم	1121582197964	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق البنك

المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

يمكن تلخيص مؤشرات التوازن المالي في الجدول التالي

الجدول (2-3): حساب مؤشرات التوازن المالي

المبالغ	البيان	المبالغ	البيان
781263791787	الأموال الخاصة	964649982525	الأموال الدائمة
958086193737	الأصول الثابتة	958086193737	الأصول الثابتة
-176822401950	رأس المال العامل الخاص	6563788788	رأس المال العامل
1177045860972	الخصوم الجارية	163496004227	الأصول المتداولة
1107258613945	الخصوم غير الجارية	1177045860972	الخصوم المتداولة
69787247027	ر م ع الأجنبي	1013549856745	احتياجات رأس المال العامل
-280709359155	ر م ع الخاص	6563788788	رأس المال العامل

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

444205365582	ر م ع الأجنبي	1013549856745	احتياجات رأس المال العامل
163496004227	ر م ع الإجمالي	-1006986067957	الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق البنك

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان رأس المال العامل موجب ، فالمؤسسة في وضعية جيدة وملائمة ، أي لها قدرة مالية جيدة ، كما يدل على وجود هامش أمان لديها .

ومن الجدول أيضا نجد ان رأس المال العامل الخاص سالب ، وهذا يدل على ان الأموال الخاصة لا تغطي الأصول الثابتة ، لذا يجب ان تزيد في الأموال الدائمة ، مثلا عن طريق الزيادة في رأس المال

ونلاحظ أيضا أن احتياجات رأس المال العامل موجبة أي أكبر من الصفر ، وهذا يدل على أن البنك بحاجة إلى مصادر أخرى أكثر ديمومة

المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب

1-نسب السيولة

الجدول التالي يمثل نسب السيولة لبنك بدر لسنة 2015

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول (3-3): نسب السيولة لبنك بدر

النسبة	الصيغة الرياضية	التطبيق العددي	النتائج
نسبة التداول	الأصول الجارية/الخصوم الجارية	/163496004227 1177045860972	1.38
نسبة السيولة	الأصول الجارية - المخزون/ الخصوم الجارية	/312546878-163496004227 117704586097	0.13
نسبة النقدية	الموجودات وما يماثلها/ الخصوم الجارية	/22792798552 1177045860972	0.01

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق البنك

نلاحظ من الجدول أعلاه ان الأصول الجارية تغطي الخصوم الجارية بنسبة كبيرة والتي تتجاوز 138 في المئة، ومنه نستنتج ان جزء من الأصول الجارية يتم تغطيتها بالأموال الدائمة، ومن الجدول أن قيمة المخزون تؤثر بشكل طفيف في تغطية الأصول الجارية بحيث انخفضت النسبة ب 1.25 وفي نفس الجدول نلاحظ أن النسبة النقدية لا تغطي الخصوم الجارية إلا بحوالي 1 في المائة، وهي نسبة ضعيفة جدا، ولا تسمح للبنك بضمان تسديد الديون

2-نسب النشاط ومعدلات الدوران

فيما يلي جدول خاص بنسب النشاط ومعدلات الدوران لبنك بدر لسنة 2016

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول (3-4): نسب النشاط ومعدلات الدوران لبنك بدر

النسبة	الصيغة الرياضية	النتائج
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الاعمال/إجمالي الأصول	0.33
معدل دوران الأصول الغير جارية	رقم الاعمال /الأصول غير جارية	0.39
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الاعمال /الأصول الجارية	2.30
معدل دوران الذمم	رقم الاعمال /رصيد الذمم	2.68
معدل دوران النقدية	رقم الاعمال /الموجودات وما يماثلها	16.56

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق البنك

نجد من خلال هذا الجدول أن :

- 33 في المائة من الأصول هي ما يتحول إلا رقم اعمال .
- تقدر كفاءة البنك في استخدام الأصول غير الجارية لتوليد رقم الاعمال ب39 في المائة
- أما كفاءتها في استخدام الأصول الجارية لتوليد رقم الاعمال فتقدر ب2.30 وهي نسبة جيدة
- فيما يخص معدل دوران الذمم ،والذي يقدر بحوالي 2.68،فهو يدل على كفاءة كبيرة لدى الإدارة في منح الائتمان والتحصيل
- بينما عدد المرات التي تدور فيها النقدية فهي تقدر بأكثر من 16.56 مرة

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

3- نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي :

الجدول الموالي يبين الهيكل التمويلي واليسر المالي لبنك بدر لسنة 2015

الجدول (3-5): نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي لبنك بدر

النسبة	الصيغة الرياضية	النتائج
نسبة التمويل الخارجي للأصول	الخصوم الجارية + الخصوم غير الجارية / إجمالي الأصول	0.39
نسبة التمويل الداخلي للأصول	الأموال الخاصة / إجمالي الأصول	0.60
نسبة المديونية الكاملة	الخصوم الجارية + الخصوم غير جارية / الأموال الخاصة	0.65
نسبة المديونية قصيرة الاجل	الخصوم الجارية / الأموال الخاصة	0.23

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق البنك

من خلال هذه المعطيات التي تظهر في الجدول أعلاه تبين لنا

- نسبة التمويل الخارجي حوالي 39 في المائة، وهي تمثل نسبة الديون بشقيها الطويلة والقصيرة الاجل
- نسبة التمويل الداخلي حوالي 60 في المائة، أي أن الأموال الخاصة تغطي ما نسبته 60 في المائة من الخصوم وهذا يدل على أن البنك يعتمد بشكل كبير على نفسه في تمويل نشاطه
- نسبة الديون على الأموال الخاصة هي حوالي 65 في المائة.

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- نسبة الخصوم الجارية إلى الأموال الخاصة حوالي 23 في المائة

4- قدرة التمويل الذاتي

تحسب قدرة التمويل الذاتي وفق طريقتين: طريقة الجمع والطرح وسيتم عرضهما فيما

يلي:

الجدول (6-3): حساب قدرة التمويل الذاتي للبنك بالطرح

البيان	النتائج
الفائض الخام للاستغلال	-112479281206
المنتجات التشغيلية الأخرى	111011472075
الأعباء التشغيلية الأخرى	2740777023
المنتجات المالية	0.00
الأعباء المالية	0.00
المنتجات الغير العادية	0.00
الأعباء الغير العادية	0.00
الضريبة على الأرباح	0.00
قدرة التمويل الذاتي	-104118586154

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق البنك

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول (7-3): حساب قدرة التمويل الذاتي لبنك بالجمع

البيان	النتائج
النتيجة الصافية	-140350522475
مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	37522829685
الاسترجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات	-1290893364
نواقص القيم عن خروج الأصول الثابتة غير المالية	0.00
فوائض القيمة عن مخزونات الأصول الثابتة غير المالية	0.00
أقساط إعانات الاستثمار المحولة للنتيجة المالية	0.00
قدرة التمويل الذاتي	-104118586154

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق البنك

نلاحظ من خلال ما سبق ان قدرة التمويل الذاتي متساوية ، بالطريقتين الجمع والطرح .وفي كلتا الحالتين فهي سالبة ، أي أن المؤسسة تعاني من عجز ، ولا تملك قدرة على تمويل نفسها بنفسها

5-نسب الربحية

من بين أبرز اهداف البنك هو تحقيق اكبر معدل ربحية ، فهل حقق بنك بدر هذا الهدف

؟هذا ما سنعرفه من خلال حساب نسب ربحية البنك لسنة 2015

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

1-5 نسب ربحية المبيعات (الهوامش)

تتم دراسة هذه النسبة من خلال الجدول الموالي

الجدول (3-8): نسب ربحية المبيعات (الهوامش) لبنك بدر

النسبة	الصيغة الرياضية	النتائج
نسبة هامش الربح الإجمالي	رقم الاعمال - تكلفة البضاعة المباةة / رقم الاعمال	0.14
نسبة هامش القيمة المضافة	القيمة المضافة / رقم الاعمال	0.12
نسبة هامش الفائض الخام للاستغلال	الفائض الخام للاستغلال / رقم الاعمال	-0.29
نسبة هامش نتيجة الاستغلال	نتيجة الاستغلال / رقم الاعمال	-0.22
نتيجة هامش الربح الصافي	النتيجة الصافية / رقم الاعمال	-0.22

المصدر: من إعداد الطالبة ، اعتمادا على وثائق البنك

من الجدول السابق ، نجد أن الدينار الواحد من رقم الاعمال لا يولد إلا ما قدره 14 في المائة

من هامش مجمل الأرباح ، والنسبة ذاتها من القيمة المضافة ، ولكن النسب الأخرى جاءت

سالبة ، وهذا راجع على سلبية النتائج

2-5 نسب المردودية

فيما يلي نسب المردودية الخاصة بالبنك

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول (9-3): نسب المردودية لبنك بدر

النسبة	الصيغة الرياضية	النتائج
المردودية الاقتصادية الصافية	نتيجة الاستغلال / الأصول الاقتصادية	-0.42
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	-0.20

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق البنك

يمكن القول بأن البنك يعاني من عجز وهذا لأن كلتا المردوديتين سالبتين، وهذا يعود إلى

سوء النتائج سواء نتيجة الاستغلال أو النتيجة الصافية، فكلتاهما سالبتين

من خلال ما تم عرضه يتضح لنا أن الإدارة المالية لها دور كبير ومهم جدا في

البنوك فهي العصب الحركي الذي يساهم في عمل البنك بالإضافة إلى مختلف الوظائف

الأخرى المكملة لها، وهذا بفضل التحليل المالي الذي يمس مختلف المعايير المالية التي هي

الأخرى بدورها تجزم على الحالة المالية للبنك (في حالة عجز مالي، حالة يسر مالي)

إذا كان البنك في حالة عجز مالي، وهذا ما تم مصادفته في البنك محل التبرص، هنا

يتم رسم استراتيجيات مالية تقلل من هذا العجز مثلا إعادة النظر القروض الممنوحة،

جذب أكبر عدد من الزيان، انتقاء العملاء بحرص شديد وهذا بالاعتماد على السمعة المالية

للعميل، نسبة مساهمة العميل تكون أكبر من نسبة البنك.... إلخ

إذا كان البنك في حالة يسر مالي يتم كذلك اتباع استراتيجيات تساهم في الحفاظ على هذا

اليسر ومنح مثلا خدمات بمعدلات فائدة أقل، وضع تخفيضات..... إلخ

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

خاتمة

حاولنا في هذا الفصل تطبيق معظم النسب والمؤشرات على الميزانية المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتفسيرها وفق ما جاءت عليه، وفي النهاية يمكن القول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعاني من عجز يمكن تداركه من خلال وضع استراتيجيات وسياسات مالية جديدة تسمح له بتحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق أكبر معدل ربحية وضمان البقاء والاستمرارية .

تمهيد :

تلعب الإدارة المالية دورا مهما فهي معنية بدراسة أفضل الطرق المؤدي للحصول على رأس المال اللازم وأفضل الطرق لاستخدام هذا التمويل من أجل الوصول إلى أهم هدف للمؤسسة وهو تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة استثمار رأس المال بكفاءة وبشكل يضمن تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق البقاء والنمو والاستثمار للمؤسسة ، أي أنها فعليه في إدارة التمويل بكفاءة في الشركات والمؤسسات .

المبحث الأول: مفاهيم حول الإدارة .

الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها

لتحقيق حاجات المجتمع ككل ، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة الغير منظمة إلى مشاريع نافعة .

المطلب الأول : تعريف الإدارة وأهميتها : تظهر أهمية الإدارة في اختلاف التعاريف .

1-تعريف الإدارة : تعددت التعاريف بتعدد النظريات فقد عرفها الكثير من العلماء كل حسب

الظروف الخاصة والمواقف السائدة .

- فقد عرفها فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية) على أنها المعرفة الدقيقة كما تريد من الرجال أن يفعلوا ثم التأكيد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها .
- وعرفها هنري فايول (الأب الحقيقي للإدارة الحديثة) بأنها أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تراقب .
- أما ستونر (STONER) هو الآخر عرفها على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية¹
- وعرفها سيرتو (CERTO) هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم .

¹ دفيد هاريسون، تعريب د. علاء الدين ناظوريه، طبعة 2009، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ص، 19.

- ويعرفها كيمبول وكيمبرول الأصغر بأنها جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله سياسته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي يستعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين¹
- تشستر برناد (أحد علماء الإدارة البارزين) أنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته .

ومن هذا كله نستخلص تعريف شامل وملم للإدارة على أنها العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع .

رغم اختلاف التعاريف إلا أنها تشترك في الإشارة إلى ما يلي:

1_ الإدارة لها علاقة بالجماعة .

2_ وجود هدف أي يجب أن يذكر التعريف وجوب تحديد هدف والعمل على تحقيق .

3_ أن الإدارة تتضمن جعل الآخرين ينفذون الأعمال .

4_ الحاجة إلى المعلومات الصحيحة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات .

5_ الحاجة إلى نظام اتصال فعال .

6_ المتابعة (الرقابة) للتأكد من تنفيذ القرارات وتصحيح الانحرافات .

2_ أهمية الإدارة:

1_ الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال فهي التي تقوم بتحديد

الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص

الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في بيئة العمل .

¹ نداء الصوص ،مدخل إلى علم الإدارة ،الطبعة الأولى 2007،الأردن ،دار أجنادين للنشر والتوزيع ،ص،ص،11،10.

2_ يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى .

3_ بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات والتي تمكن في اخفاض معدل النمو الاقتصادي، الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي .

4_ يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة .

5_ لكي تنجح منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسؤولية الإدارة ، التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية .

6_ لمواجهة حالات عدم التأكد الناجحة عن التغيير في البيئة والعوامل الأخرى سائلة الذكر تصبح إدارة التغيير والاستقرار من المهام الرئيسية للإدارة .

المطلب الثاني: وظائف الإدارة ومقوماتها الحديثة .

1-وظائف الإدارة :

للإدارة وظائف أساسية فهي مرتبطة ومتشابكة ومستمرة ، ولا يمكن فصل أجزاء عمل المدير عن بعضها ، كما أنه مطالب بمجاعة التغيير ، الأمر الذي يوجب الاستمرار في أعماله .

1-أ-التخطيط : وهو التفكير بالهدف والسعي لإنجازه ، لذا فهو يسبق الوظائف الأخرى

فعلى المدير أيضا التنبؤ بالمتغيرات التي قد تطرأ ، كذلك الموارد المتاحة له ، وجود العاملين لديه ، ولإنجاز الأهداف عليه وضع الخطط الكفيلة بذلك مثل الاستراتيجيات والسياسات

والإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف¹

¹نداء محمد الصوص ،مرجع سبق ذكره ،ص، 18 .

1-ب-التنظيم: وهي ترتيب العلاقات بين وظائف المنشأة عن طريق تحديد الوظائف

الإشرافية والوظائف التنفيذية بهدف تحقيق التنسيق بين القوة العاملة الموارد المتاحة، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والاتصالات بين العاملين في المنشأة .

1-ج-التوجيه : يتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري وتحقيق التعاون بين العمال

وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم .

1-د-الرقابة :تتلخص بمقارنة النتائج بمعياري معين وغالبا ما يكون المعيار مقدار تحقيق

الهدف ،والرقابة للعملية الإدارية .

2_ مقومات الإدارة الحديثة

2-أ- القدرة على القيادة :وتنقسم إلى مجموعتين بحيث تضم .

المجموعة الأولى :الأفراد المؤهلون بطبيعتهم إما لكي يكونوا أعضاء في فريق للعمل

يقود فرد اخر، أو لكي يعملوا بمعزل عن الآخرين فيما يشبه عمل الدارس أو الباحث أو الفني

في المعمل ،وتضم هذه المجموعة الاغلبية العظمى من الناس¹

المجموعة الثانية:تضم عددا قليلا من الافراد الذين تؤهلهم طبيعتهم التي يلزم

وجودهم لكي يتولوا الآخرين .

ورغم أن القيادة تحتاج في الأساس لهذا الاستعداد الشخصي والطبيعة المؤهلة لذلك ، إلا أن

القيادة شأنها شأن المواهب الأخرى .

2-ب-الرؤية

¹ طارق حجي، الإدارة والواقع العربي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006، مصر ،ص، ص،،4،3.

شاع استعمال هذا المصطلح حديثاً عند الحديث عن القادة والمديرين والمقصود بالرؤية هنا اتسام بعض الناس بالقدرة على توقع المستقبل على ضوء معطيات الواقع، ولهذا القدرة العديد من الجوانب .

- أنها تفترض الإلمام الشامل بمعطيات الواقع، إلماماً مماثلاً بالظروف المحيطة، الحالية والمستقبلية .
- أنها تقتضي توفر القدرة على توقع أنسب التوجهات والاختيارات على ضوء المعرفة الشمولية بمعطيات الواقع والظروف المحيطة .
- أنها تفترض القدرة التي يسميها بعض علماء الإدارة في عدد من كبريات الشركات العالمية بالقدرة على الارتفاع أو العلو عن تفاصيل الواقع¹

2-ج-الابتكار والخلق

لاحظ علماء الإدارة في المجتمعات المتقدمة وعلى ضوء مراجعتهم وفحصهم ودراساتهم آلاف التقارير السنوية عن أعداد وقطاعات كبيرة من العاملين بمختلف الشركات والمؤسسات الاقتصادية أن معظم الأفراد يستمرون في أداء أعمالهم على وتيرة ثابتة دون أن يحاولوا إدخال تعديلات جديدة من وقت لآخر عن طرق وأساليب عملهم وعلى الأفكار التي يتضمنها طرق أدائهم لأعمالهم .

2_د_ القدرة على إثارة حماس العاملين

من المؤهلات الأساسية في المدير الناجح أن يكون قادراً على إثارة حماس وعزيمة العاملين معه، والمقصود بالتعبير الإنجليزي الذي يستعمل في علم الإدارة (MOTIVATION) هو القدرة على جعل العامل أو الموظف متحمساً لمواجهة تحديات العمل وإيجاد الحلول

¹ أ. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، طبعة 2009، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 8.

للمشاكل في ظل روح من الحماس أو التحمس (DEMOTIVATION) هو المدير الذي يخلق
روحا من البطء والسلبية وخفض الروح المعنوية

2-ه- القدرة على خلق مشاركين مؤمنين لا أتباع

من المصطلحات الإدارية ذات الدلالة العميقة أن المدير أو القائد الناجح هو الذي يجعل

مساعديه مؤمنين لا أتباع بمعنى أن يجعل كل مساعد له مؤمنا برسالة العمل وأهدافه
وبالتالي يشارك ويسعى لإنجاز أهداف العمل ،دون أن يكون مجرد تابع ينفذ ما يأمر به المتبوع
، فهو غاية

عظمى للإدارة الناجحة التي تتوخى إيجاد تنظيم صحي يعمل بطاقة كبيرة ويحقق أهدافا
عظيمة¹

2-و-القدرة على تعليم الآخرين :

من عناصر تكوين القائد أو المدير أو الرئيس ،أن يكون ذا استعداد طبيعي لتعليم

الآخرين وتدريبهم ،فالذين لا يتوفر فيهم هذا الاستعداد لا يمكن أن ينجحوا في قيادة أعداد
كبيرة من العاملين فهو أحد سبل نقل الخبرات والأفكار والمكتسبات للآخرين وبدونه
يستحيل استمرار تطور التنظيمات .

المطلب الثالث:مجالات الإدارة

هناك مجالات متعددة لتطبيق الإدارة أهمها

1- مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام وتسمى الإدارة العامة (ADMINISTRATION

(PUBLIC) وهي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة .

¹ طارق حجي ،مرجع سبق ذكره ،ص،ص،4،5.

2- مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص وتسمى إدارة أعمال (ADMINISTRATION) (BUSINES).

3- مجال تطبيق الإدارة في المنظمات التي تهدف للربح مثل الجمعيات التعاونية والخيرية والنوادي¹

4- مجال نظم المعلومات الإدارية وهي توظف جهاز الكمبيوتر لخدمة الإدارة من خلال التعامل مع المعلومات الإدارية من خلال الحاسوب .

_التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

- العولمة :لا يمكن تجاهل المنافسة الدولية خاصة مع الاتجاه نحو التخصصية وتحرير الأسواق وتطوير حجم المنشآت متعددة الجنسيات داخليا وخارجيا مما يترك أثر كبيرا على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محليا ودوليا .
- النوعية والإنتاجية : ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية أمرا لا بد منه خاصة أن الإنتاجية أحد الأسس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- أخلاقيات العمل والمسؤولية الإنتاجية : حيث يركز الرأي العام على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين فيها والمستهلكين ، ويعتمد عليها الكثير من الأعمال لتوفير المنتجات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمتها في تطوير المجتمعات .
- التنوع في قوة العمل : تتنوع القوى العاملة من حيث تخصص الموارد البشرية حسب العمليات الإنتاجية .
- التغيير :تواجه إدارة الأعمال في الوقت الحالي تغيرات متسارعة في العناصر الاقتصادية والاجتماعية والتنمية السكانية والثقافية .

¹ نداء الصوص ،مرجع سبق ذكره ،ص،11.

- زيادة صلاحيات العاملين (التمكين) : خاصة مع زيادة الوعي وظهور النقابات والاتحادات العمالية ، عملت الإدارة على مساعدة العمال وتطوير قدراتهم في اتخاذ القرارات وتوسيع الرقابة للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل للاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية .
- مشكلة الرقابة وتكاليفها : حيث أن المنظمات الكبيرة والتي لها تكاليف ، تحاول إستيعاب العاملين فيها عن طريق إشراكهم في ملكية المنظمة وإعطاءهم نسبة من الأرباح .
_سمات الإدارة الناجحة :وتتمثل في ما يلي
- المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة والاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي معها .
- الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة وترتيب ألياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرحلية واللوائح التي هي البوصلة المعنية .
- التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإشراف أو المتابعة .
- تنوع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المؤسسة¹

المبحث الثاني: مفاهيم الإدارة المالية

تعتبر الإدارة المالية وظيفة متكاملة للقرارات المالية في شركات الأعمال وقد تغيرت هذه الوظيفة من خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة في شركات الأعمال حتى وصلت إلى منهج أكاديمي شامل ومتعارف عليه ، غايته تحقيق هدف استراتيجي متمثل في تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم العادي .

¹ دفيد هاريسون ، تعريب د. علاء الدين ناطوريه ، مرجع سبق ذكره ، ص، 25.

المطلب الأول: تعريف الإدارة المالية ومراحل تطورها

للإدارة المالية تعاريف ومفاهيم متعددة وهذا راجع لأهميتها .

1_تعريف الإدارة المالية :

- يعرفها (KEOUN) وزملاءه بأنها النشاط الذي يهتم بخلق و الحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة .
- يعرفها (BRIGHAM ET GRAPESTE) على أنها الوظيفة الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن .
- يعرفها (DUGALL ET GU THONEM) وهما من المدرسة القديمة بأنها الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المنشأة¹
- أما (GASTON JEZE) في موسوعة العلوم الاجتماعية فقد عرفها بأنها ذلك القطاع من الجهاز الحكومي الذي يختص بتحصيل الأموال العامة والتحفظ عليها ثم النفاق منها ، كذلك يختص بالتنسيق والموازنة والربط بين الإيرادات والمصروفات العامة ، كما يتولى ذلك القطاع على المالية في الحكومة²
- الإدارة المالية هي النشاط الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج الأموال الحالية والمرتبقة إلى ومن المنظمة³

¹ جمال الدين مرسي ، أحمد عبد الله اللح ، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار ، الطبعة الأولى ، 2006 ، الإسكندرية ، دار الجامعية ، ص، 13.

² رضا إسماعيل البسيوني ، الإدارة المالية ، الطبعة 2008 ، القاهرة ، دار طيبة للنشر والتوزيع ، ص، 69.

³ محمد عبد الخالق ، الإدارة المالية والمصرفية ، الطبعة الأولى ، 2010 ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ص، 129.

• وهي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال، (تدفقات نقدية خارجة وتدفقات نقدية داخلية) للزمتة لتحقيق المشروع لوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد، حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي .

• مما سبق يتبين لنا أن الإدارة المالية مهمة ودعامة من الدعومات الأساسية التي يقوم عليها أي مشروع مهما كانت طبيعته، وتمتاز الوظيفة المالية عن غيرها من الدعومات الأساسية الأخرى بما يلي :

1_ أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاط المشروع فلا يمكن تصور أي نشاط تقوم به إدارة المشروع أو أي من أقسامها بمعزل على النواحي المالية .

2_ إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمشروع في أغلب الأحوال ويجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات .

3_ أن نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعاً بل تستغرق زمناً قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات المالية خاطئة¹

2_ مراحل تطورها

المرحلة الأولى: في مطلع القرن العشرين الذي تميز بظهور الشركات النفطية العملاقة

وشركات السيارات الضخمة نتيجة لاندماج شركتين أو أكثر ركزت الإدارة المالية على القضايا المتعلقة بالاندماج وعلى الأمور التنظيمية العامة لهذه المؤسسات بالإضافة إلى الإصدارات الرأسمالية (أسهم وسندات) اللازمة لتمويل هذه العمليات .

المرحلة الثانية: في مطلع الثلاثينات ركزت الإدارة المالية اهتمامها على القضايا

المتعلقة بالدفاع عن الوجود مثل الاهتمام بالسيولة لتفادي الإفلاس، لما تميزت به تلك

¹د. عدنان تايه النعيمي، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى 2007، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص، 17.

الفترة بالكساد الكبير الذي ساد أمريكا وأدى إلى إفلاس العديد من مؤسساتها ، كما ظهرت وظيفة للإدارة المالية وهي وظيفة التحليل المالي وذلك لتوعية المستثمرين بفرص الاستثمار المناسب¹

المرحلة الثالثة: قبيل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن السائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأت وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي والتخطيط لاستخدام الموارد المالية وزاد الاهتمام بالسيولة والتدفقات النقدية .

المرحلة الرابعة: أما الخمسينات فشهدت تسارعاً في نمط تطور الإدارة المالية ، وفي هذه الفترة بدأ الجانب الأيسر من الميزانية يستحوذ على الاهتمام كما أن الموجودات أيضاً بدأت تحصل على اهتمام أفضل²

المرحلة الخامسة: أما الستينات والسبعينات فشهدت اهتماماً كبيراً بدراسة بدارسة كلفة رأس المال والمزيج الأفضل لهيكل رأس المال ، وفي السبعينات بدأ الاهتمام بإدخال عنصر التضخم في عملية التحليل المالي .

المرحلة السادسة: أما خلال عقد الثمانينات وبداية عقد التسعينات ، فقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال استخدامات الحاسوب إلى زيادة إمكانيات الإدارة المالية التطبيقية في استخدام أدوات التحليل المالي التقليدية بيسر وسهولة³

¹ د. عامر عبد الله ، التحليل والتخطيط المالي ، طبعة 2015 ، الأردن ، دار البداية للنشر والتوزيع ، ص-ص 9-10 .
² د. محمد صالح الحناوي ، أساسيات المالية ، طبعة 2001 ، الإسكندرية ، دار الجمعية للنشر والتوزيع ، ص،ص 26،27 .

³ نور الدين خياية، الإدارة المالية ، الطبعة الأولى ، 1997 ، بيروت ، دار النهضة للطباعة والنشر ، ص،ص 15 .

المطلب الثاني: أهمية الإدارة المالية .

من خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول بأن الإدارة المالية تعمل على ما يلي

- السعي في البحث عن الأموال والمصادر .
- تحديد الحاجات ودراسة الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطاتها بشكل عادي ، الوصول إلى أهدافها المسيطرة .

بالإضافة إلى ذلك فقد اتفق العديد من الباحثين على أن التخطيط ، الرقابة ، التنظيم والتحفيز تعد من المهام الرئيسية للإدارة المالية والتي سند ذكرها في ما يلي

1_التخطيط

يمثل مهمة أساسية للإدارة المالية إذ يشمل اختيار المدير للسبل التي يسترشد بها في تنسيق الجهود الجماعي من أجل البدائل المتيسرة وله أهمية كبيرة في معالجة مشاكل وموضوعات مالية مستقبلية .

2_الرقابة المالية

لا يمكن تحقيق نمط خلط مالية موضوعية مالم توجد سياسات وإجراءات رقابية صارمة تعكس طبيعة الفعالية المراد الرقابة على تنفيذها بشكل يكفل الوصول للمعلومات بسرعة حول حدوث أو تقرب حدوث الانحرافات من أجل تجاوزها، وبالتالي سمات استمرار عمل المشروع بشكل سليم¹

¹ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، 2002، دار الجامعة الجديدة، ص500.

3_التنظيم المالي

يمثل التنظيم المالي تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافها بكفاءة وتوزيع وتجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي في العمل، وبالتالي توضيح للصلاحيات ومسؤوليات، هذا كله من أجل تحديد العمل، وحق اتخاذ القرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في العمل، ويتضح من هذه الأهمية دور المالية:

لذا فهي تمثل مكانة لا يستهان بها ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تقع في المستوى الإداري الأول بعد توقع المدير العام.

4_التحفيز المالي

يمكن توضيح التحفيز بأنه دافع للتعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبمختلف مستوياتهم الإدارية، وميولهم لحب العمل وإثارة الروح المعنوية فيهم من أجل توجيههم نحو الإخلاص في العمل.

ومن هنا تبرز أهمية خلق الشعور لدى العاملين في إشباع رغباتهم الخاصة مرتبطة بتحقيق الأهداف المطلوبة وانعكاس الإخلاص في العمل على هذا الترابط.

_تنظيم الإدارة المالية:

ينطوي التنظيم على تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات ضمن المؤسسات وينقسم إلى تصميم الهيكل التنظيمي وتنمية الإدارة أو تشغيلاً للمؤسسة.

لا يختلف التنظيم من حيث مفهومه وغنماً من حيث نوعه، فهو فب الوظيفة المالية تنظيم مالي يتعلق بتحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد الذين يعملوا في الإدارة المالية هنا يتعلق بتنسيق الأعمال فيما بينهم وكذلك بين الإدارات الأخرى في المسؤوليات يجب أن يضمن الاستفادة القصوى للتخصص لدى الأفراد وبين الأنشطة، وأن يضمن أيضاً

نطاق الإشراف المناسب داخل الإدارة المالية ويشغل مبدأ التفويض السلطة والمبادئ

التنظيمية الأخرى ونذكر منها¹:

أ_ طبيعة عمل المؤسسة:

هل هي صناعية أو زراعية أو خدماتية ؟ أو تنتج بشكل موسمي أو طول

السنة؟ هل هي مؤسسة الصناعات النسيجية أم الصناعات الكيماوية؟ أم هي سياحية؟.

ب_ مستوى التطور الذي وصلت إليه المؤسسة

أن هذا المستوى هو الذي يحدد الشكل العلاقة في التنظيم، وشكل الاتصالات

الرسمية والغير.

ج_ حجم المؤسسة

حيث تحتاج المؤسسات كبيرة الحجم إلى درجة من التنظيم تختلف عن تلك التي

تحتاجها المؤسسة صغيرة الحجم .

د_ عدد العمال والموظفين:

قصد زيادة عدد العمال تأتي الحاجة إلى دراسة العلاقات الرسمية والغير الرسمية

الممكنة بينهم، فتزداد العلاقات مع زيادة عدد العمال .

لذلك يجب التركيز في تنظيم الإدارة المالية على الاستفادة من الأسس العلمية في التنظيم

بحيث يتم تسيير الهيكل التنظيمي بشكل يخدم المؤثرات السابقة الذكر من أجل

الاستفادة منها وعدم التعارض معها .

المطلب الثالث: أهداف الإدارة المالية ومجالاتها .

للإدارة المالية أهداف ومجالات نذكر منها ما يلي:

¹ كنجو عبود كنجو، د. إبراهيم وهيبي فهد، الإدارة المالية، الطبعة الأولى 1997، الأردن، دار المسيرة والتوزيع، ص، 2.

1_ أهداف الإدارة المالية

تتمحور أهداف الإدارة المالية حول الموازنة بين الحافطة على وجود المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس و التصفية وبين تحقيق عائد مناسب على الاستثمار ومن أهم أهدافها ما يلي:

1_أ_ تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة

اختلف الاقتصاديون والماليون حول فكرة تعظيم الربحية فيرى الاقتصاديون أن تعظيم الربحية يعبر في رأيهم عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة لهذا قالوا بأن جميع القرارات داخل المؤسسة يجب أن توجه نحو أقصى ربح من خلال العمل على زيادة إنتاجية المصادر المتاحة للاستثمار إلى أقصى ما يمكن، أما المليون فلم يقبلوا بفكرة تعظيم الربح كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة لانطواء هذا المفهوم على عيوب منها عدم أخذ مخاطر الاستثمار بعين الاعتبار، لذلك تقدموا بفكرة تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة

لقياس أدائها التشغيلي كبديل لتعظيم الربح¹

فهي محصلة القرارات المالية في مجالي الاستثمار والتمويلي ويأتي تأثير هذه القرارات على قيمة المؤسسة من خلال تأثيرها على حجم العائد المتوقع تحقيقه ومن خلال تأثيرها على حجم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وهي القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقع الحصول عليها من قبل حملة الأسهم وتمثل السعر السوقي في عدد الأسهم.

1_ب_ السيولة

ونقصد بها القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها، فهي تعزز النقد بالمؤسسة من قبل المتعاملين معها ومقرضيها، مواجهة الأزمات عند

¹ د عامر عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 19، 17.

وقوعها ، القدرة على مواجهة متطلبات النمو ، ويكون مصدرها من بيع السلع والخدمات الموجودة لدى المؤسسة نقداً ، استعمال المصادر الخارجية للنقد كالإقراض ، زيادة رأس المال أو الأرباح المحتفظ بهل دون توزيع¹

1_ج_ الربحية

هي هدف أساسي لجميع المؤسسات وأمر ضروري لبقائها واستمرارها وغاية يتطلع إليها المستثمرين ومؤشر يهتم به الدائنون وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة ، وتحقق المؤسسات أهدافها من خلال قراراتين وهما قرار الاستثمار ونقصد به القرار المتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها ، أما قرار التمويل وهو القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة لتمويل الاستثمار في موجوداتها²

فربحية المؤسسة تتحقق من خلال تشغيل أصول المؤسسة بكفاية ، أما السيولة فتتحقق من خلال الكفاءة في إدارة رأس مال العامل وفي قدرة المؤسسة على الحصول على التمويل طويل الأجل وقصير الأجل ، فهي ضرورية لقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار أن الخسارة المستمرة ستؤدي إلى تلاشي حقوق المساهمين وبدأ التهديد لحقوق الدائنين الأمر الذي سيؤدي إلى التوقف على مد المؤسسة لأي تمويل جديد والعمل على تقليصه حيث أمكن .

¹ د. محمد صالح الحناوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 73 .

² محمد قاسم خصاونة ، أساسيات الإدارة المالية ، طبعة 2010 ، عمان ، دار الفكر ، ص ، 18 ، 17 .

2_مجالات الإدارة المالية :يمكن تقسيم المالية لثلاث فروع

2-أ-المالية العامة (PUBLIC FINANCS)

تعرف المالية العامة بأنها العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة والإيرادات

العامة للدولة ،وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة أي أن

الإدارة المالية العامة تبحث عن النواحي المالية للقطاع العام من حيث ،مصادر الأموال

العامة (الإيرادات العامة) واستخداماتها وتتكون الإيرادات من المكونات التالية :

- إيرادات عادية :وهي التي تتكرر دوريا في الموازنة الدولة وتشمل على الإيرادات الضريبية كالرسم والرخص¹

- إيرادات غير عادية :وهي التي لا تتكرر دوريا في موازنة الدولة ومن أهمها القروض

والمساعدات الخارجية ،وأیضا القروض الداخلية أما استخدامات الأموال العامة

(النفقات العامة) فتتكون من :

_نفقات جارية :وهي النفقات الضرورية لسير الجهاز الحكومي وتمكينه من أداء الخدمات

_نفقات رأسمالية :وهي النفقات التي تؤدي إلى زيادة رأس المال القومي والتي تؤثر في

تحريك النشاط الاقتصادي داخل الدولة .

2-ب-المالية الشخصية (PERSONAL FINANCE)

المالية الشخصية هي دراسة للنشاط لاقتصادي للفرد والذي يسعى إلى تعظيم ثروته

حيث يبحث هذا الحقل في النواحي المالية للأسرة والأفراد وذلك في مصادر هذه الأموال

ووسائل اتفاقها واستثمارها والتخطيط لهذه الأموال ،بما يمكن الأفراد من الحصول على

السلع والخدمات وكذلك معالجة مواضيع أخرى مثل التقاعد ،التأمين الصحي ،الضمان

الاجتماعي .

¹ د عدنان تايه النعيمي ،الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)،طبعة 2007،الأردن ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ص،ص،22،21

2-ج-المالية في منشآت الأعمال (CORPORATE FINANCE)

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

-الإدارة المالية الخاصة والعامة :

الإدارة المالية لها حقلين رئيسيين هما الإدارة المالية العامة والخاصة وهذين الحقلين ليسا منفصلين أحدهما عن الآخر تمام الانفصال فالمالية الخاصة تدعم المالية العامة من خلال ما يدفعه القطاع الخاص من ضرائب، والمالية العامة تدعم المالية الخاصة من خلال ما تنفقه الإدارة المالية العامة¹.

¹ د عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، طبعة 2015، عمان، دار البداية، ص،ص،11،12.

الجدول (1-1): يوضح الفرق بين الإدارة المالية العامة والخاصة

وجه المقارنة	الإدارة المالية العامة	الإدارة المالية الخاصة
التعريف	كيفية الحصول على الأموال اللازمة. ممارسة الرقابة على الموارد والنفقات . تأثير السياسات المالية في الاستهلاك والانفاق	تختص بالقرارات المتعلقة بحيازة الأصول والأنشطة توفير النقد والتمويل اللازم
الأهداف والغايات	تسعى لتحقيق أولا اهداف اجتماعية تعود على المجتمع سر بالنفع والخير.	تسعى لتحقيق مصالح أصحاب المشروع الشخصية عن طريق تحقيق الأرباح لهم
في مجال التمويل	الضرائب المباشرة والغير مباشرة، الإيرادات الغير ضريبية كالرسم والرخص، الإقراض، وأرباح الدولة ومشاركتها في المشروعات	مساهمة أصحاب المشروع، الإقراض، الأرباح الغير موزعة
في مجال الاستثمار	يهتم أولا بالوفاء الاجتماعي ويأتي بالربح ثانيا	تهتم بتحقيق الربح أو عائد مناسب لرأس المال أولا مع اهتمام أقل بالهدف الاجتماعية
الميزانية	تقوم بإعداد ما يسمى بالموازنة العامة وهي عبارة عن تقديرات لإيرادات ونفقات الدولة للعام القادم	تقوم بإعداد ميزانية عمومية فعلية لأصول وخصوم الشركة في نهاية السنة نفسها

المصدر: د. عامر عبد الله التحليل والتخطيط المالي المتقدم، ص.ص-11-12.

خلاصة :

إن أهمية الإدارة المالية جعلتها من الوظائف الأساسية في المنظمة، وأصبحت تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة، بحيث تقوم بإدارة الجانب المالي لها باستخدام التخطيط والتنظيم والرقابة، وتوزيع الأموال والمسؤوليات للمؤسسة، كما تعتمد كذلك على عدة وسائل من تقنيات التسيير خاصة التحليل المالي الذي يقدم صورة عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات في أوقاتها المناسبة .

تمهيد

تعتبر الاستراتيجية الشيء النابع والمتطور عن فكرة لسلوك مطلوب في عالم متغير، أما في عالم الأعمال فإن الفكرة المرشدة يجب أن تنشأ وباستمرار المكانة المتفردة في الحصة السوقية التي هي مجال نشاط المؤسسة المعنية، بمعنى آخر أن تعكس هذه الفكرة سعي المؤسسة لأن تصبح صاحبة المكانة المرموقة في ذلك السوق.

فالمؤسسة التي تدار بأسلوب استراتيجي هي اتحاد تعاوني بين رباذها والعاملين فيها حتى يأخذ هذا التعاون شكل طوق نجاة لوحدة الأعمال في هذه المنظمة .

المبحث الأول: مفاهيم حول الاستراتيجية .

تمارس الاستراتيجية دورا حيويا في حياة المنظمات متمثل بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور، وهي عملية متجمدة ومستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية .

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية :

- اشتقت كلمة الاستراتيجية (STRATEGY) من الكلمة اليونانية (STRATEGOS) وهي تعني فن القيادة، وقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس (NEW WORD DICTIONARYWEBSTERS) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها.
- كما نقصد بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلق عليها الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة¹
- وعرفها شاندر (CHANDLER) بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات .
- يرى انسوف (ANSOFF) بأن الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحديد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد .
- كما عرفها كوين (QUINN) بأنها النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسية أو الاجراءات ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التالي .

¹ د زكري مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، 2005، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص، 24.

- في حين يرى دركر (DRUCKER) بأن الاستراتيجية هي عملية مستمرة بتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.
- وقد عرفها كانون (KANNON) على أنها القرارات الموجبة للتصرف التي تحتاجها المنظمة تنافسياً، لتحقيق أغراضها، وقد تأثر التعريف بازدياد النشاط التنافسي .
- وعرفها كليووك بأنها خطة موحدة شاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة الأساسية إذ يشير التعريف إلى كون الاستراتيجية عبارة عن خطة تأخذ بعين الاعتبار جوانب الشمول والتكامل بحيث تصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .
- وعرفها هوفر وشندل على أنها التلميح الموجه للمنظمة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها بينما تستجيب الفرص والمخاطر في البيئة وفي هذا التعريف التركيز واضح على الفرص المتاحة في البيئة والتهديدات المماثلة فيها للمنظمة .
- ومن التعاريف الحديثة أيضاً تعريف هندرسن (HENDERSON) أن الاستراتيجية هي بحث مدروس متأنى لخطة عمل تؤدي إلى تطوير الفائدة التنافسية للمنشأة وتضاعفها وينسجم هذا التعريف مع التركيز الحديث على ارتباط الاستراتيجية بمفهوم القدرة أو الميزة التنافسية للمنشأة¹
- نستنتج من التعاريف السابقة على أن بعضها قد اكدت على نموذج أو صيغة التخطيط، حيث وصفت الاستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة، ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط في حين اكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الاستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة .

¹ د محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، طبعة 2008، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص، ص، 19، 20.

المطلب الثاني: أهمية الاستراتيجية ومستوياتها

للاستراتيجية أهمية ومستويات نذكر منها ما يلي

- 1- أهمية الاستراتيجية: يمكن إيضاح أهمية الاستراتيجية من خلال النقاط التالية
- تحقيق افضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا .
- تغطي الخطة الاستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة المستقبل .
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة¹
- تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية .
- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة .
- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة العمليات للمنظمة .
- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة .
- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب .
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة .
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين .
- تساعد في التفكير البعيد المدى .
- الاقتصاد في استخدام الموارد ،لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف .

¹د محمد الصيرفي،مرجع سبق ذكره ،ص،23.

- اهداف الاستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة ، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح .
- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد .
- تمكن الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة .
- تفيد الاستراتيجية في إعداد كوادر للإدارة العليا حيث يساعد اشتراك المديرين في إعداد الاستراتيجية على تنمية الفكر لديهم .
- تساعد الاستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد .

2_ مستويات الاستراتيجية :تصنف الاستراتيجيات من حيث المستوى إلى 3 فئات رئيسية وهي

2_أ_ الاستراتيجية الكلية (استراتيجية المؤسسة)

هي بمثابة الاستراتيجية الرئيسة على مستوى المؤسسة وتتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية ، فهي تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام ،وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة بالضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة وتحديد حصتها السوقية ، أي أنها تهتم بتحديد الغايات والاهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الاعمال داخل المؤسسة¹ .

وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسة بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمؤسسة ككل ، والمسؤولية الأساسية ككل في اتخاذ قرارات استراتيجية عامة مثل الاندماج ، الدخول في نشاط جديد ، تغيير نوع النشاط الرئيسي

¹ د غول فرحات ،الوجيز في اقتصاد المؤسسة ،الطبعة الأولى 2008، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ،ص،189.

للمؤسسة ، تتميز هذه الاستراتيجيات بأنها طويلة الاجل ويستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها ، كما أن أثرها عام على المؤسسة.

2_ب_ استراتيجية النشاط (استراتيجية وحدات الاعمال)

وتسمى كذلك استراتيجية الوحدات ، ويظهر هذا المستوى في المؤسسات التي تنوع نشاطها ، أو التي تسيطر على عدد من المؤسسات الصغيرة ، حيث يمكن اعتبار كل واحدة منها وحدة استراتيجية ، وتركز مثل هذه الاستراتيجيات على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد مجالات الاعمال (النشاط)، وقطاع معين أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة ، نواحي التطوير التي يمكن إدخالها عليها .

نلاحظ بأن نطاق هذه الاستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من استراتيجية المؤسسة ككل ، كما يشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة .

2_ج_ الاستراتيجية الوظيفية

تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد ، وتتعلق بالوظائف الرئيسية للمؤسسة ، مثل وظيفة الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، حيث تعمل كل وظيفة على استغلال أمثل لمواردها ، ويقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الاعمال فنجد الاهتمام بتحليل احد العناصر البيئية الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة ، ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات اختيار الموردين ، المناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها ، طرق البيع ، الاعلان ، العلاقات العامة ، التسعير ، التخزين ، الدفع وتقديم الائتمان .¹

¹ د محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية ، طبعة 2008 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ص ، 21.

المطلب الثالث: مكونات الاستراتيجية

تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراصة من أنشطة المنشأة، وتستند هذه القرارات إلى ما يسمى بالاعتدال المتميز للمنشأة، المتمثل بقدراتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك، حتى ولو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معا، ومن اهم المجالات التي يمكن أن يبرر فيها الاعتدال المتميز للمنشأة ما يلي:

1_ استراتيجية التسويق (MARKETING STRATEGY)

فقد تختار المنشأة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق بمعنى آخر تكون متخصصة، أو أن تختار التنوع كما ان هناك درجات متفاوتة من التنوع، وقد يتسع ليشمل تشكيلة عريضة من المنتجات الغير مترابطة، وبالمقابل، فإن الخيار السديد للمنتجات والأسواق الجديدة يعتبر أساسيا لنجاح المنشأة فمواردها تحد من التنوع، وما لم تكن الموارد المالية، الإمكانيات الإدارية وغيرها كافية، فإن أبسط استراتيجية قابلة للالتهاج هي التخصص وليس التنوع¹

2_ استراتيجية العمليات (OPERATIONS SARATIGY)

ترتبط هذه الاستراتيجية بوجه خاص باستراتيجية التسويق فإذا كانت هذه الاستراتيجية تتضمن التركيز على المنتجات ذات النوعية الممتازة، والسعر الأعلى، فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضا، مع تقليل الاهتمام بالكلفة، والعكس صحيح، كما تتضمن استراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الإنتاجية وهي مسألة اخذت تستقطب اهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، ويحتل تخطيط العمليات موقعا خاصا في المنشأة الصناعية فهو يشمل حجم الإنتاج، نوعيته، أوقاته واساليبه..... الخ.

¹ د محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص، 28.

3_ استراتيجية الموارد البشرية (HUMAN RESOURCE STRATIGY)

وهي تغطي قضايا أساسية مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة واختيارها، وتقييم أدائها، هذا إلى جانب الحوافز والمكافآت الممنوحة والعلاقات مع نقابات العمال، وتتضمن الاستراتيجية هنا كذلك كيفية الحصول على المدراء من داخل وخارج المنشأة وتنميتهم والاحتفاظ بهم بوجه المنافسين .

4_ الاستراتيجية المالية (FINANCIAL STRATIGY)

من الضروري جداً تطوير استراتيجية مالية للمنشأة ومن بين أهم مجالاتها تحديد الهيكل المناسب لرأس المال، أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة، التي تؤلف مصادر تمويل المنشأة¹.
 إذ لابد من تحديد حجم المديونية، مصادرها وشروطها، أما على جانب الموجودات، فيتوجه اهتمام الإدارة نحو الموجودات المتداولة والثابتة، وهنا لابد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات، ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع، وفي المنشأة التي تشهد توسعات كبيرة، ينخفض مقسوم الأرباح السنوية الصافية لغرض إعادة الاستثمار.

5- استراتيجية البحث والتطوير

قد تختار المنشأة أن تكون القائد في مجال الابداع وهناك مخاطر ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين فلو اختارت المنشأة طريقة القيادة في مجال الابداع، فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير، وتحمل التكلفة المرتبطة بذلك وقد تستطيع الحصول على الحصة

¹د محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص، 29.

الأكبر في السوق بسبب زيادة الاهتمام بهما، غير أن ذلك لا يحصل بشكل آلي، بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة .

6- استراتيجية النمو (GROUTH STRATIGY)

تهتم إدارة المنشأة في معظم الحالات، بتحقيق النمو بل أن العديد من المدراء يرون أن النمو هو أساس النجاح، فالمنشأة إما أن تتقدم للأمام، أو أن تتدهور، غير أن هناك مدى واسعاً من فرص واتجاهات النمو، ويتضمن أحد البدائل التوكيد على الحيطة (أو التخطيط) وبالتالي الاستخدام المستمر والأكفاً للموارد القائمة الآن، وليس إنمائها، هذا مقابل بديل آخر أساسه تحقيق النمو المحدود، أو تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع أو تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً.

7_ استراتيجية التوسع الجغرافي (GEOGRAPHIC SCOPE DTRATIGY)

بسبب الانفتاح العالمي بين الدول، ونشوء التكتلات الكبيرة، والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافياً، وتحرير التجارة الدولية من القيود، فإن المجال الجغرافي المتاح لأي منشأة قد توسع كثيراً، وتعدى التوسع المحلي داخل القطر الواحد، إلى الأقطار المجاورة أو الصديقة أو في دول أبعد، من جهة أخرى فقد تختار المنشأة استراتيجية المجال الجغرافي المحدود أو حتى العمل بموقع واحد .

المبحث الثاني: مفاهيم حول المؤسسة البنكية

لقد شغلت المؤسسة البنكية حيزا معتبرا في أعمال الكثير من الاقتصاديين ،بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية ،وهي تتميز عن باقي المؤسسات في تقديم الخدمات المالية والبنكية كل حسب مجال معين من خلال البنوك المتخصصة .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة البنكية وأهدافها .

اختلفت التعاريف باختلاف الفكر الاقتصادي ، من مفكر لآخر كل حسب دراساته وأبحاثه .

1_تعريف المؤسسة

● يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا ، في إطار قانوني واجتماعي معين ،هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجله ،أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ،أو القيام بكليهما معا (انتاج +تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ،وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه ،وتبعا لحجم ونوع نشاطه¹

● أما المؤسسة حسب الفكر النظامي هي انها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة ،وبشكل أكثر عقلانية وتقنية ،واعطت لها تعاريف واشكالا اكثر مرونة وتكيفها مع الحالات المتنوعة والمختلفة حتى سمحت بإنشاء نماذج واستعملت كأداة أو وسيلة توضيح في الحالات الخاصة بالمنظمة .

وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة والتنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل عكس ما اعتبر سابقا خاصة من طرف المدرسة

¹ ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة ، طبعة 1998، دار المحمدية العامة ،ص،11.

الكلاسيكية والكمية فنجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت ولا يتغير ولا يؤثر في نشاطها ، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية ، فله دور هام في تصرف المؤسسة ، إذ يتفاعل بشكل متبادل وبحركة مستمرة وتغيرات متواصلة ، وتحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مساندة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار .

2_تعريف البنك

- هو عبارة عن مؤسسة مالية ، تعمل في مجال استثمار رؤوس الأموال من قبل مجالات الاستثمار المتعددة ، ويتعامل البنك مع مجموعة من العملاء الذين يضعون أموالهم بالبنك على شكل ودائع ، ويقدم البنك الكثير من الخدمات للعملاء ومن أهمها خدمة منح القروض .
- ويعرف أيضاً على أنه منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معنية أو استثمارها في أوراق مالية محددة .

3-اهداف البنك

- إحكام السيطرة على أنشطة وفعليات البنوك العاملة في الاقتصاد .
- تفعيل دورها وزيادة كفاءتها في المساهمة في تنفيذ سياساته .
- تعظيم دورها الاستثماري والإقراضي والائتماني لخدمة قطاعات المجتمع .
- المساهمة في مواجهة الاتجاهات المتطرفة في نشاط الأعمال وذلك عن طريق شراء السندات في فترات تدهور النشاط وبيع السندات في أوقات رواج النشاط الاقتصادي .
- أن يخلق ويحافظ على سياسة النقود الرخيصة كمساعدة للنشاط في أوقات الاستعادة¹

¹ د. فلاح حسن الحسيني ، د. مؤيد عبد الرحمان الدوري ، إدارة البنوك ، الطبعة الأولى ، 2000 ، دار وائل للنشر ، ص-30 .

المطلب الثاني: أنواع البنوك ووظائفها .

سنتناول في هذا المطلب الأنواع والوظائف .

1_أنواع البنوك

أ-البنوك المركزية (CENTRAL BANKS).

- البنك المركزي هو المؤسسة التي تلقى عليها مسؤولية إدارة التوسع والانكماش في حجم النقود وذلك لتحقيق الرفاهية العامة .ولذلك فهو المؤسسة النقدية التي تتولى مسؤولية تنظيم عرض النقود وتوفيرها وتكلفتها وذلك لتحقيق الصالح العام .
- وقد وصف بأنه مركزي لأنه يشمل مركزا محوريا في النظام المصرفي والنقدي في الدولة¹
- ويعرف كذلك على أنه المؤسسة التي تكون وظيفتها الرئيسية للمساعدة والرقابة واستقرار النظام المصرفي في الدولة وذلك لتحقيق مصلحة المجتمع ،ولذلك فهو السلطة المالية التي تدير بطريقة موضوعية نشاط جميع المؤسسات المالية الاخرى في الجهاز النقدي .

أ-1-خصائص البنوك المركزية

تتصف البنوك المركزية بمجموعة من الخصائص والسمات والتي تتمثل في ما يلي :

- تتم إدارة البنوك المركزية من قبل أفراد لهم صلة مباشرة بالهيئات الحكومية أي أن ملكية هذه البنوك تعود للدولة .
- لا تهدف هذه البنوك إلى الربح المادي بل أنها تتحمل مسؤولية اجتماعية واقتصادية شاملة اتجاه جميع قطاعات ونشاطات المجتمع .

¹ د. فلاح حسن الحسيني ،د مؤيد عبد الرحمان الدوري ،مرجع سبق ذكره ،ص،ص،26،27.

- لهذه البنوك علاقة وثيقة بالمصارف التجارية والمتخصصة ، إذ تمتلك السلطة والأساليب المختلفة والتي تمكنها من التأثير في أنشطة وفعليات هذه المصارف بهدف تحقيق السياسة الاقتصادية للدولة¹

ب-البنوك التجارية (COMMERCIAL BANKS)

هي تلك المنشأة التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة ، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي ، كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي .

وهي بنوك تتميز عن بقية المصارف بقبولها للودائع في حسابات جارية قابلة للسحب الفوري بصكوك ، وقد تشاركه في هذه الخاصية مصارف أخرى ، ولكن بصورة محددة وتبعاً للأنظمة المصرفية في الأقطار المختلفة²

ب-1-خصائص البنوك التجارية

تتميز البنوك التجارية بالخصائص التالية

- تتأثر بالبنك المركزي ولا تؤثر فيه ، يمارس البنك المركزي الرقابة على البنوك التجارية لا يمكنها أن تمارس عليه أي رقابة .
- تتعدد البنوك التجارية وتنوع تبعاً لحاجة السوق النقدية .
- إصدار النقود المصرفية وتتميز هذه النقود (نقود الودائع) التي يصدرها البنك التجاري بأنها غير إجرائية وغير اعفائية.

¹ د. عبد المطلب عبد المجيد ، اقتصاديات النقود والبنوك (الأساسيات المتحدثة) ، طبعة 2007 ، الإسكندرية ، ص ، 120.

² د. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة البنوك ، الطبعة الأولى ، 2006 ، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص ، 30.

- السعي لتحقيق الربح حيث تسعى البنوك التجارية لتحقيق قدر ممكن من الأرباح عن طريق تمويلها .

ج البنوك المتخصصة

وتمثل البنوك التي تقدم خدماتها المصرفية إلى قطاعات اقتصادية محددة وبالرغم من اعتماد معظم البنوك المتخصصة على الفلسفة المصرفية والبنكية ، إلا أنها لاتزال تركز عملياتها المصرفية في مجالات اقتصادية محددة ، وتقسم البنوك المتخصصة إلى :

ج_1_ البنوك الصناعية

هي منشآت مالية تتولى بالدرجة الأساسية تقديم القروض والسلف والتسهيلات الائتمانية والمصرفية إلى القطاع الصناعي وتهدف بشكل رئيسي إلى المساهمة الجادة والفاعلة في عمليات التنمية والتطور ضمن هذا القطاع وبما يساهم في بناء قاعدة صناعية متطورة وغالبا ما تقدم قروضها لأمد طويلة و متوسطة الأجل .

ج_2_ البنوك الزراعية

وتمثل مجموع المنشآت المالية والتي تتولى تقديم السلف والقروض والتسهيلات الائتمانية

الى

المزارعين والفلاحين وذلك لدعم أنشطتها الزراعية في مجال شراء البذور والأسمدة والعمليات الزراعية ، وتمنح هذه البنوك قروضا لأجل قصيرة لتمويل رأس المال التشغيلي وهذه لا تتجاوز السنة الواحدة.

ج3_ البنوك العقارية

تهتم هذه البنوك بتمويل أنشطة البناء والتشديد والمساهمة بتدعيم الهياكل والمباني، وتقدم هذه البنوك قروضها وتسهيلات الائتمانية الى المواطنين بهدف انشاء الدور والمساكن و العمارات وغيرها وغالبا ما تقدم قروضها لأجل طويلة تتجاوز العشر السنين¹.

ج4_ بنوك الاستثمار

هي التي تقوم بتوظيف أموالها في المشروعات الصناعية والتجارية طويلة الأجل اما بنفسها أو عن طريق اقراض الشركات او الدولة.

ج5_ البنوك الإسلامية

هي منشآت مالية تمارس العديد من الأنشطة والفعاليات المالية والاقتصادية وتختلف في فلسفتها وممارستها عن البنوك الربوية الأخرى والتي تتعامل بأسعار الفائدة.

2_وظائف البنوك

2-أ-وظائف البنك المركزي:وتتمثل في ما يلي

- بنك الإصدار:تنظيم إصدار العملة وتغطيتها بالموجودات الأجنبية وتحديد فئاتها وذلك بما يتمتع به من احتكار كلي أو جزئي في إصدار البنك، فهو يقوم بوظيفة بنك الإصدار.
- بنك الحكومة:القيام بالأعمال البنكية التي تحتاجها الدول فهو يحتفظ بودائع الدوائر الحكومية وينظم حساباتها ويسدد التزامات الدولة، ويقدم لها الائتمان ضمن حدود وضوابط معينة وبذلك هو يقوم بوظيفة بنك الحكومة.

¹ د. فلاح حسين الحسيني مؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص، 44.

- بنك البنوك: العمل المصرفي كبنك للبنوك، وذلك عن طريق التعامل مع المصارف المختلفة بقبول ودائعها وإجراء المقاصة بين صكوكها وتقديم القروض لها ولذلك فإن البنك المركزي هو بنك البنوك .
- وظيفة المراقبة والتوجيه: مراقبة البنوك وضمان تطبيق شروط تأسيس بنوك جديدة أو فتح فروع لها، كما يقوم بتنظيم الائتمان للمحافظة على قيمة العملة المحلية داخليا .
- 2_ب_وظائف البنوك التجارية: تتجلى فيما يلي¹:
 - قبول الودائع التي قد يكون بعضها تحت الطلب وبعضها لأجل محدد وودائع ادخارية .
 - المساهمة في تمويل مشروعات التنمية وذلك من خلال منح القروض والائتمان بصيغ مختلفة .
 - تقديم خدمات استشارية متعددة في مجال دراسات الجدوى الاقتصادية الفنية وكيفية إدارة الاعمال .
 - التحصيل من الغير نيابة عن الزبون وتسديد المستحقات المترتبة بذمته .
 - شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معه .
 - اصدار خطابات الضمان .
 - تأجير الخزائن الحديدية للجمهور لحفظ الوثائق والممتلكات الثمينة والمهمة .
 - تحويل العملة للخارج لسداد التزامات الزبائن فيما يتعلق بعمليات الإستيراد .
 - تحويل نفقات السفر والسياحة وإصدار صكوك المسافرين والاعتمادات الشخصية .
 - إدارة الاعمال والممتلكات للمتعاملين معه .
 - التعامل بالبيع والشراء في العملات الأجنبية .

¹ د. أسامة كامل، م عبد الغني حامد، النقود والبنوك، طبعة 2006، البحرين، ص، ص، 95، 96.

- خصم الأوراق التجارية.¹

2_ج_وظائف البنوك المتخصصة :

- المساعدة في إعداد وتنفيذ الخطط التنموية .
- المساعدة في حل مشاكل القطاعات كل حسب التخصص .
- تمويل وجذب المستثمرين للاستثمار في القطاعات .

المطلب الثالث: دور الإدارة المالية في المؤسسة

تلعب الإدارة المالية دوراً محورياً في حياة المنظمات العصرية وتطورها، وقد تجاوز دور الإدارة المالية الدور التقليدي الذي كان مناطاً بها والذي كان متمثلاً فقط بحفظ السجلات وإعداد التقارير وإدارة النقد وتحضير الرواتب، حيث أخذت على عاتقها القيام بدور كيفية الحصول على الأموال من مختلف مصادر التمويل، وكيفية استعمال هذه الأموال في مختلف أنواع الأصول المتداولة والثابتة بغية تحقيق معدلات ربحية وسيولة متوازنة وتعظيم القيمة الاقتصادية للمنظمة .

وكما ازدادت أهمية القرارات المالية المتخذة (التمويل والاستثمار)، كلما كانت هناك ضرورة لاتخاذها من قبل جهة أكثر قرباً من الإدارة العليا، لا سيما وأن الإدارة المالية وكما هو معروف لا تمارس فقط من قبل مدير الدائرة المالية وإنما وضمن مستويات معينة قد تمارس من قبل المدير العام ورئيس وأعضاء مجلس الإدارة وفي مثل هذه الحالات فإن دور مدير الدائرة المالية سوف يكون استشارياً وليس تنفيذياً.

إن أهمية التنبؤات بالتدفقات النقدية وغيرها في مجال الدراسات والتي تتطلب مهارات وكفاءات خاصة وتعاون وثيق بين الإدارة المالية والإدارات الأخرى كالمبيعات والشراء..... الخ

¹ د. محمد عبد الفتاح الصرفي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، 2006، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص، ص، 22، 23.

،وبذلك يتحدد دور الإدارة المالية في العمل مع الإدارات الأخرى لإعداد هذه التقديرات معبرا عنها بالقيم المالية وفي الوقت المناسب .

بعد التوصل إلى التقديرات تقوم الإدارة المالية بدراستها وتحليلها بدقة واستخلاص التقديرات الأقرب إلى الدقة وأن تحدد بدقة متى تحدث هذه التدفقات ،وبهذا الشكل يمكن حساب العائد ،وحساب نقاط التعادل ،ويمكن تصور مدى الصعوبات التي تواجه الإدارة المالية في هذا الشأن خاصة إذ تعددت المقترحات .

ومجال العمل للإدارة المالية هو تحديد حجم الأموال التي يمكن توفيرها لتمويل الاستثمارات ويقصد بذلك تحديد حجم الأموال التي يمكن توفيرها لأغراض الاستثمار ووسائل التمويل التي يمكن اللجوء إليها .

وأخيرا على الإدارة المالية بإعداد التلاؤم والتناسق بين الاستثمارات ووسائل التمويل بإعداد برنامج الاستثمار والتمويل¹

كما تتمتع الإدارة المالية بأهم الأدوار داخل المؤسسة والتي تتمثل في

- وضع التمويل لمختلف نشاطات المؤسسة ، خاصة بالقروض قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة الأجل
- وضع أسس التخطيط المالي والموازنات التقديرية .
- مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي .
- دفع التدفقات والمصاريف وتلقي المستحقات والحقوق عند جميع الأنشطة .
- مساعدة المديرين في الغدارة العليا على وضع الخطط وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط وخاصة بما يتعلق بحياسة الأصول الثابتة ووضع سياسة توزيع الأرباح وسياسة مالية .

¹د. عبد الغفار حنفي ،استراتيجية الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية ،طبعة 2008،الإسكندرية ،ص،ص،267،268.

- التفاعل مع النواحي الإدارية والاقتصادية والقانونية التي تحكم جميع نواحي العمل في المنشأة .
- تعتبر الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتغطية كل الاحتياجات¹
- البحث عن طرق لتنظيم السيولة النقدية .
- تساهم في دعم الشركات لتجنب الإفلاس.
- تربط التشريعات القانونية مع القرارات المالية.

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، 2011، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص، 26.

خلاصة :

إن بقاء واستمرار البنوك يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة إدارتها في مواجهة تحديات العصر ، وهذا يقتضي أن تقوم بوضع استراتيجيات تتماشى مع السياسة المالية المتبعة ، تمكنه من التغلب على التهديدات الموجودة داخل وخارج البنك لتحقيق كل أهدافه ومخططاته على اكمل وجه ، وسعيها إلى بناء مركز استراتيجي من اجل مواكبة البنوك المتطورة في الدول المتقدمة .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنون
I	كلمة شكر.....
II	إهداء.....
III	فهرس.....
VI	قائمة الاشكال.....
VII	قائمة الجداول.....
2	مقدمة.....
6	الفصل الأول: مفاهيم الإدارة المالية.....
7	تمهيد.....
8	المبحث الأول: مفاهيم حول الإدارة.....
8	المطلب الأول: تعريف الإدارة وأهميتها.....
10	المطلب الثاني: وظائف الإدارة ومقوماتها الحديثة.....
13	المطلب الثالث: مجالات الإدارة.....
15	المبحث الثاني: مفاهيم حول الإدارة المالية.....
16	المطلب الأول: تعريف الإدارة المالية ومراحل تطورها.....
19	المطلب الثاني: أهمية الإدارة المالية.....
21	المطلب الثالث: أهداف الإدارة المالية ومجالاتها.....
27	خلاصة.....
28	الفصل الثاني: عموميات حول استراتيجية المؤسسة البنكية.....
29	تمهيد.....

فهرس المحتويات

30	المبحث الاول: مفاهيم حول الاستراتيجية.....
30	المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية.....
32	المطلب الثاني: أهمية الاستراتيجية ومستوياتها.....
35	المطلب الثالث: مكونات الاستراتيجية.....
38	المبحث الثاني: مفاهيم حول المؤسسة البنكية.....
38	المطلب الأول: تعريف المؤسسة البنكية وأهدافها.....
40	المطلب الثاني: أنواع البنوك ووظائفها.....
45	المطلب الثالث: دور الإدارة المالية في المؤسسة.....
48	خـلاصة.....
49	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
50	تمهيد.....
51	المبحث الأول: لمحة تاريخية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
51	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
54	المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
55	المطلب الثالث: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
56	المبحث الثاني: التحليل المالي لميزانية مالية لبنك بدر.....
56	المطلب الأول: عرض ميزانية مالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
58	المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي.....
59	المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب.....
67	خـلاصة.....
69	خاتمة عامة.....
71	قائمة المراجع.....

خاتمة

إن الإدارة المالية هي الوظيفة الحيوية في المؤسسة ، وقد مرت بعدة تطورات وتغيرات من خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة في المؤسسة حتى وصلت إلى منهج أكاديمي شامل ومتعارف عليه غايته تحقيق هدف استراتيجي متمثل في تعظيم ثروة أملاك القيمة السوقية للأسهم العادية وتنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بأموال المنشأة من تخطيطها والحصول عليها والاستخدام الأمثل لها ، وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشاءها إلى آخر لحظة من حياتها ، كما أنه نشاط له نفس الأهمية للمنشأة سواء في حالة توسع أو انكماش أو ثبات تبني فوق جميع الحالات وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي اشباعها بطريقة مناسبة .

وتأتي أهمية الإدارة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المؤسسة وليس هذا فحسب ولكن جميع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة سواء كانت مالية أو غير مالية ، يترتب عنها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثر على نتائج المؤسسة ، لذلك وجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور وعروض القضايا على مجلس الإدارة مع اعداد تقارير وافية تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الأمور ذات التأثير المالي ويساعد المدير المالي على كل ما سبق إلمامه بالجوانب المحاسبية .

وباختصار شديد يمكن القول بأن الإدارة المالية تطورت من دراسة نظرية مهمة لا تخضع لأية معايير كمية واضحة إلى دراسة تطبيقية راشدة تخضع لمختلف اشكال المعايير الموضوعية الدقيقة، ومن حقل كان مشغولا بالبحث عن تحديد مصادر التمويل أو حصر فرص الاستثمار، إلى حقل أصبح مهموما بكيفية إدارة الأصول والخصوم بأقل المخاطر وبأعلى العوائد ، وصولا إلى

خاتمة

التشغيل الكامل للموارد المادية والبشرية المتاحة، ومن ثم تعظيم حقوق الملاك إلى أقصى الحدود، وبالتالي ضمان تحقيق أعلى مستوى رفاه اجتماعي لمختلف فئات الشعب.

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة المالية للمؤسسة هو البقاء في طريق الربح والنمو، ولتجسيد ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتضمن الفعالية والكفاءة، وفي هذا المجال يأتي دور الإدارة المالية داخل المؤسسة وهي غاية الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة، حيث يعود إليها دور دائم التطور وهو بذلك يتلاءم مع ما يستجد من أفكار وأساليب حديثة في مجالات استخداماتها، وإن دورها هذه الأيام يختلف عن دورها قبل سنوات ولاشك في أن دورها المستقبلي سيختلف كما هو عليه الآن.

اختبار الفرضيات:

- أن للإدارة المالية دور فعال ومهم وهذه ما تحققه الفرضية الأولى
- استخدام البنك لمعايير التحليل المالي المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي وتحليل بواسطة النسب وهذا ما تحققه الفرضية الثانية
- أن أهمية الإدارة المالية تظهر في مدى كفاءة التسيير المالي الجيد وهذا ما حققته كذلك الفرضية الثالثة

النتائج:

- اتباع البنك لاستراتيجية متنوعة للمحافظة على مكانته وسمعته المالية
- تستر البنك على بعض المعلومات .

قائمة المراجع

الكتب :

- د. عدنان تايه النعيمي، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى 2007، الأردن، دار المسيرة

للنشر والتوزيع

- طارق حجي، الإدارة والواقع العربي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، مصر

-أ. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، طبعة 2009، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع

-إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، 2011، الأردن، دار

وائل للنشر والتوزيع

-جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار، الطبعة الأولى

، 2006، الإسكندرية، دار الجامعية

-د زكري مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، 2005، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، ص، 24.

د محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، طبعة 2008، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

-د محمد صالح الحناوي، أساسيات المالية، طبعة 2001، الإسكندرية، الدار الجمعية للنشر والتوزيع

-د. أسامة كامل، م عبد الغني حامد، النقود والبنوك، طبعة 2006، البحرين

-د. رضا إسماعيل البسيوني، الإدارة المالية، الطبعة 2008، القاهرة، دار طيبة للنشر والتوزيع

-د. عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي، طبعة 2015، الأردن، دار البداية للنشر والتوزيع

-د. عبد الغفار حنفي ، استراتيجية الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية ، طبعة
2008، الإسكندرية

-د. عبد المطلب عبد المجيد ، اقتصاديات النقود والبنوك (الأساسيات المحدثثة) ، طبعة
2007، الإسكندرية

-د. فلاح حسن الحسيني ، د. مؤيد عبد الرحمان الدوري ، إدارة البنوك ، الطبعة الأولى ، 2000، داروائل
للنشر

-د. محمد عبد الخالق ، الإدارة المالية والمصرفية ، الطبعة الأولى ، 2010، الأردن ، دار أسامة للنشر
والتوزيع

-د. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة البنوك ، الطبعة الأولى ، 2006، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع

-د. غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الأولى 2008، دار الخلدونية للنشر والتوزيع

-د. فهد هاريسون ، تعريب د. علاء الدين ناظوريه ، طبعة 2009، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع

-عبد الغفار حنفي ، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات ، 2002، دال الجامعة الجديدة

-كنجو عبود كنجو ، د. إبراهيم وهي فهد ، الإدارة المالية ، الطبعة الأولى 1997، الأردن ، دار المسيرة للنشر
والتوزيع.

-محمد قاسم خصاونة ، أساسيات الإدارة المالية ، طبعة 2010، عمان ، دار الفكر

-ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، طبعة 1998، دار المحمدية العامة

نداء الصوص ، مدخل إلى علم الإدارة ، الطبعة الأولى 2007، الأردن ، دار أجنادين للنشر والتوزيع

-نور الدين خياية، الإدارة المالية ، الطبعة الأولى ، 1997، بيروت ، دار النهضة للطباعة والنشر

رسائل الماجستير

-لزعمر محمد سامي ، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي ، رسالة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة المالية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010-2011

المذكرات

-خروبي خليفة ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، مستغانم 2015-2016

المراسيم

مرسوم رقم 106_82 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، الجريدة

الرسمية، العدد 11، 16_03_1982.

مقدمة

مرت الإدارة المالية مثل غيرها من التخصصات الإدارية بتغيرات أخرى هامة عبر السنين ، وذلك بسبب التغيرات والاختلاف في شكل الظروف الاقتصادية والظروف المالية منها بشكل خاص ، واسباسا على ذلك فقد تعددت الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالإدارة المالية وكذا تحديد مضمونها كمنهج أكاديمي وكحقل علمي متخصص.

يعتمد نجاح واستمرارية الوحدة الاقتصادية على مدى جودة وكفاءة القرارات المتخذة بداخلها ، بمختلف نشاطاتها وتحقيق متطلباتها الحالية والمستقبلية والوصول إلى الأهداف التي تمكنها من الحفاظ على استمراريته ، مما يدفع بمسيرها وكل من له مسؤولية اتجاهها إلى العمل على تحقيق توازنها المالي وذلك بتوفير الأموال لسير وظائفها وتغطية مختلف احتياجاتها المالية بالإضافة إلى حمايتها من مختلف الازمات التي يمكن أن تتعرض لها .

ويعتبر قرارا التمويل والاستثمار جوهر الوظيفة المالية وعليه يتوقف نجاح المؤسسة من عدمه ، وتشهد السنوات الأخيرة كل التركيز والاهتمام على الإدارة المالية المتطورة والمؤهلة في مجال التمويل والاستثمار ، وفي ظل هذه التطورات التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نتيجة اللجوء إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير ، وهو ما يجعل من سوق العمل في الجزائر في تنامي مستمر .

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية هم البقاء في طريق النمو ، ولتجسيد ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة .

وفي هذا المجال يأتي دور الإدارة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وهي وظيفة في غاية

الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأول والمهم في

مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي ،ومن خلال عملياتها

الأساسية التي تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة والتكلفة الملائمة والسهر

على انفاقها بالطريقة الاحسن وكذا تشاركه الإدارة العليا في قراراتها الخاصة منها قرارات اختيار

الاستثمارات وتمويلها وفيما يخص لجوئها على القروض وذلك باستخدام جل الطرق والأدوات

المتاحة لها من التحليل .

لذلك فإن السؤال الذي يفرض نفسه لهذا البحث هو :كيف تساهم الإدارة المالية في

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

1_الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية تعتمد على جملة هذه الفرضيات:

✓ تلعب الإدارة المالية دورا فعالا داخل المؤسسة .

✓ تتبع الإدارة المالية عدة استراتيجيات لتحقيق الأهداف المرجوة.

✓ للإدارة المالية أهمية بالغة في تحقيق الأهداف .

2_دوافع وأسباب اختيار الموضوع :

✓ الرغبة في تكوين مفهوم شامل ومتكامل عن الإدارة المالية .

✓ معرفة هذا النوع من المنهج الإداري وكيفية تحسينه لأداء المؤسسة .

3_اهداف البحث :

✓ التعريف بالإدارة المالية.

✓ التطلع على اهم متطلبات تطبيق الإدارة المالية في المؤسسة .

4_ أهمية البحث :

✓ تكمن أهمية البحث في معرفة دور الإدارة المالية في إيجاد استراتيجية للمؤسسة .

5- الدراسات السابقة:

رسائل الماجستير:

لزر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، رسالة مكملة
لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية ، جامعة منتوري ، قسنطينة
2011، 2010.

المذكرات:

خروبي خليفة ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستير في العلوم الاقتصادية ، مستغانم ، 2015 ، 2016.

6_ هيكل البحث :

يهدف دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول .
الفصل الأول: بعنوان مدخل إلى الإدارة المالية ، والذي يضم مبحثين هما ،
المبحث الأول بعنوان مفاهيم حول الإدارة وفيه تطرقنا إلى ثلاث مطالب ، المطلب الأول
تعريف الإدارة وأهميتها ، المطلب الثاني وظائف الإدارة ومقوماتها الحديثة ، أما المطلب
الثالث فتضمن مجالات الإدارة .

المبحث الثاني بعنوان مفاهيم حول الإدارة المالية، وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يمثل تعريف الإدارة المالية ومراحل تطورها، أما المطلب الثاني أهمية الإدارة المالية، ويمثل المطلب الثالث أهداف الإدارة المالية ومجالاتها.

الفصل الثاني: بعنوان عموميات استراتيجيات المؤسسة البنكية، ويتضمن مبحثين هما.

المبحث الأول وفيه مفاهيم حول الاستراتيجية، يتضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول تعريف الاستراتيجية، أما المطلب الثاني يمثل أهمية الاستراتيجية ومستوياتها، بينما المطلب الثالث يضم مكونات الاستراتيجية.

المبحث الثاني بعنوان مفاهيم حول المؤسسة البنكية، يحتوي على ثلاثة مطالب، المطلب الأول تعريف المؤسسة البنكية وأهدافها، المطلب الثاني يضم أنواع المؤسسة البنكية ووظائفها، أما المطلب الثالث يمثل دور الإدارة المالية في المؤسسة.

الفصل الثالث: تحت عنوان دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وينقسم إلى مبحثين هما.

المبحث الأول بعنوان لمحة تاريخية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وعالجنا فيه ثلاث مطالب، المطلب الأول تعريف بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المطلب الثاني يمثل مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بينما المطلب الثالث فيه أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني بعنوان التحليل المالي لميزانية مالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وفيه تطرقنا إلى المطلب الأول عرض ميزانية مالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، المطلب الثاني التحليل بواسطة مؤشرات التوازن، أما المطلب الثالث التحليل بواسطة النسب.