

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

بعنوان:

# الإدارة المالية ومصادر التمويل في المؤسسة

دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام U.A.B MOSTAGANEM

تحت إشراف الأستاذ:

أ. بوحفص بوشيشي

الأساتذة المساعدون:

❖ بودراف الجيلالي

❖ دواح بلقاسم

إعداد الطالب:

❖ بن صالح صدام حسين

السنة الجامعية: 2015/2014

# إهداء

إلى من قال فيهما الرحمان " ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا "

أهدي ثمرة دراستي إلى أعز من في الوجود التي أهدتني حياة هنيئة وغرست فيا معنى الحب والإخلاص التي أحاطتني بحنانها و رعايتها و دعمها وكانت دائما مثالي الأعلى و سبب نجاحي هذا... والدي فاطمة.

إلى من حرص على مساعدتي ماديا و معنويا إلى الذي كان لي قدوة في الحياة و السبيل الذي أنار لي طريقي و رسم لي درب النجاح والدي... حمزة

أقدم عملي هذا متمنيا لهما طول العمر و كمال الصحة و العافية.

إلى إخواني و اخواتي الأعزاء و خاصة الى البراعم أبناء إخوتي : أيوب، محفوظ. رابع. و نبيلة ومريم ووائل.

إلى كل من عشت معهم و جمعني بهم الكلمة الطيبة و الصداقة السامية والابتسامة الجريئة ألا وهم الزملاء أحمد. مصطفى. عباسة. عمراوي. خالد. هشام. يونس. جابر وفتحي.

إلى كل قسم مالية ومحاسبة، خاصة تخصص "التدقيق" و سلامي الحار الى كل طلبة الفوج "2" وإلى الأستاذ المؤطر "بوشينحي" وعمال مؤسسة "وحدة أغذية الأنعام."

و اهدائي الى كل من يسعه قلبي ولم تسعه الورقة.

" صدام حسين "

# شكر وتقدير

نشكر الله الذي كتب لنا أقدارا فتحت لنا أبواب الخير و نحمده الحمد الكثير على توفيقه

في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ونقدم شكرنا أيضا:

إلى الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا الأجيال.

إلى كل أساتذة قسم المالية والمحاسبة خاصة الأستاذ المؤطر بوشيخي على مساعدته لي

و على صبره و تفهمه و الذي نعتبره مثل الأخ الأكبر و الصديق جزاه الله خيرا.

إلى كل عمال مؤسسة "وحدة أغذية الأنعام" بمستغانم.

# خطة الدراسة

مقدمة العامة.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية.

02

مقدمة الفصل.

03

المبحث الأول: ماهية وخصائص المؤسسة.

03

أولاً: تعريف و دور المؤسسة.

05

ثانياً: خصائص المؤسسة.

06

المبحث الثاني: أهداف المؤسسة.

06

أولاً: الأهداف الاقتصادية.

06

ثانياً: الأهداف الأخرى.

08

المبحث الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية.

08

أولاً: أنواع المؤسسات طبقاً للمعيار القانوني.

09

ثانياً: أنواع المؤسسات طبقاً للمعيار الاقتصادي.

09

ثالثاً: أنواع المؤسسات طبقاً للمعيار الحجمي.

11

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة.

11

أولاً: وظائف الاستغلال.

13

ثانياً: وظيفة الموارد البشرية.

14

ثالثاً: وظيفة المالية.

15

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني : الإدارة المالية.

16

مقدمة الفصل.

17

المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية و مجالاتها.

17

أولاً: تعريف الإدارة المالية و خصائصها.

19

ثانياً: أهمية الإدارة المالية وأهدافها.

24

ثالثاً: مجالات الإدارة المالية.

26	<b>المبحث الثاني:</b> وظائف الإدارة المالية و علاقتها بالوظائف الأخرى.
26	أولاً: وظائف الإدارة المالية.
29	ثانياً: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى.
30	<b>المبحث الثالث:</b> التحليل المالي.
30	أولاً: ماهية التحليل المالي .
32	ثانياً: إنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية.
41	ثالثاً: مؤشرات التحليل المالي.
50	<b>المبحث الرابع:</b> المدير المالي.
50	أولاً: خصوصيات المدير المالي.
52	ثانياً: دور المدير المالي و مهامه.
55	ثالثاً: وظائف المدير المالي و سلطاته .
58	<b>خلاصة الفصل.</b>
	<b>الفصل الثالث:</b> مصادر التمويل في المؤسسة.
59	<b>مقدمة الفصل.</b>
60	<b>المبحث الأول:</b> ماهية التمويل.
60	أولاً: تعريف التمويل وأهميته.
61	ثانياً: خطوات التمويل الأساسية.
63	ثالثاً: أثر التمويل.
65	<b>المبحث الثاني:</b> مصادر التمويل و الإختيار بينها.
65	أولاً: التمويل الداخلي.
68	ثانياً: التمويل الخارجي.
80	ثالثاً: الإختيار بين مصادر التمويل.
81	<b>المبحث الثالث:</b> تقدير تكلفة مصادر التمويل.
81	أولاً: تكلفة التمويل الداخلي.
83	ثانياً: تكلفة التمويل الخارجي.

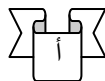
88	المبحث الرابع: إتخاذ القرارات المالية.
88	أولاً: ماهية القرارات المالية.
91	ثانياً: أنواع القرارات المالية.
94	خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحدة أغذية الأنعام - UAB - بمستغانم.</b>
95	مقدمة الفصل.
96	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن وحدة تغذية الأنعام <b>UAB</b>
96	أولاً: نشأة المؤسسة وتطورها
97	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
99	ثالثاً: الدراسة النظرية للدوائر
102	المبحث الثاني: مصلحة الإدارة المالية.
102	أولاً: الإدارة المالية ووظائفها.
102	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة المالية
103	المبحث الثالث: مصادر تمويل مؤسسة <b>ORAVIO</b> ووحدة <b>UAB</b> وتقييمها.
103	أولاً: تمويل الاستثمار
103	ثانياً: تمويل الاستغلال.
109	ثالثاً: تقييم وضعية المؤسسة في الوقت الراهن
110	خلاصة الجانب التطبيقي.
111	الخاتمة العامة.

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الاقتصاديين الأوائل باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن نشاطها يتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة وفيما بينها وبين العناصر المادية و العناصر الأخرى المعنوية من جهة ثانية. و قد اتخذت المؤسسة أشكالا مختلفة نظرا للتطورات العلمية و التكنولوجية، وهي تسعى في مجملها إلى تعظيم الأرباح وتعتبر هذه الأخيرة أهم هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه. و حتى تقوم المؤسسة بنشاطاتها على أكمل وجه لتصل إلى غايتها المرجوة لابد لها من الاستناد إلى وظائف أساسية و محاولة التنسيق الجيد بينها.

هذه الوظائف تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وأهدافها، لكن رغم هذا فإن هناك وظائف مشتركة بين كل المؤسسات كوظيفة إدارة الموارد البشرية، المالية والمحاسبية... الخ.

وبما أن المؤسسة توجد في بيئة كثيرة التقلب و التغيير وأصبح من الضروري الاهتمام بالمشكل المالي المرتبط بحياة المؤسسة فلكي تستطيع المؤسسة الاستمرار بالإنتاج تبقى بحاجة إلى مصادر مالية، وبالتالي فإن نمو المؤسسة ونشاطها مرتبط مباشرة بقوة الإدارة المالية على توفير السيولة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تضمن التنسيق بين جميع أطراف المؤسسة بغرض تحقيق المردودية وتوفير السيولة، باعتماد الإدارة على إستراتيجيات محددة فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة والتي لا تنفصل طبعاً عن الأهداف العامة للمؤسسة، ومن أهمها تحديد الاحتياجات من الأموال وكمياتها و الوقت المناسب للحصول عليها ومواقع وأوقات صرفها إضافة إلى اختيار مصادر التمويل المناسبة ثم اختيار أفضل المشاريع بعد دراستها، وتحديد خطط مالية جيدة وفعالة لتسيير الأموال المتوفرة للمؤسسة.

وكل هذه الأهداف تتركز في تحقيقها على وجود الرشادة و العقلانية في الحصول على الأموال واستعمالها، وتحقيق التوازن المالي في المؤسسة، وقد تطور مفهوم ودور الإدارة المالية مع تطور الظروف الاقتصادية والتغيير المستمر في الأوضاع المالية خاصة، غير أن مشكل التمويل كان دائما ولا يزال الهدف الرئيسي للمسيرين



الماليين، وأصحاب المؤسسات نظراً لندرة المصادر التمويلية وصعوبة إيجاد السياسات والخطط لتحقيق التوازن المالي. مما يؤدي بهم إلى البحث عن هذه التوازنات واتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة التي تسمح لهذه الأخيرة بالقيام بنشاطها والحصول على فائض يمكنها من البقاء في السوق و المنافسة.

وبناء على ما تقدم تبرز ملامح التساؤل الأساسي للدراسة والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

كيف تساهم رشادة و عقلانية الإدارة المالية في الحصول على مصادر التمويل اللازمة لتغطية احتياجات

### المؤسسة الاقتصادية؟

وهذا السؤال يحمل في طياته الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مفهوم المؤسسة وماهي الهياكل المشكلة لها؟
- ماهي أهمية الإدارة المالية في هيكل المؤسسة؟
- من أين تحصل المؤسسة على التمويل؟

### فرضيات الدراسة

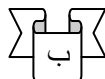
- 1/ تعتبر المؤسسة المحرك الأساسي لأي نشاط اقتصادي و يتوقف نمو هذه الأخيرة على كفاءة إدارتها.
- 2/ تلعب الإدارة المالية دوراً هاماً في أداء المؤسسة وتعتبر النواة الرئيسية فيها.
- 3/ هناك عدة مصادر تلجأ لها المؤسسة للحصول على التمويل اللازم. إلا أن التمويل الذاتي يعتبر الأقل تكلفة وأقل خطر.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في معرفة دور الإدارة المالية في إيجاد مصادر التمويل المثلى لتغطية احتياجات المؤسسة الاقتصادية.

### دوافع الدراسة

توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع



- 1/ إن الموضوع المختار ذو صبغة مالية ومن ثم فهو يتعلق بنوع التخصص العلمي الذي ندرسه.
- 2/ موضوع الإدارة المالية كان أحد بحوثنا في السنوات الماضية ونظرا للأهمية التي تلعبها في المؤسسة ارتأينا أن نتوسع فيها و يكون موضوع دراستنا.
- 3/ اتخاذ القرار المتعلق بكيفية الحصول على الأموال من المصادر المختلفة دون التعرض إلى مخاطر كبيرة.

### أهداف الدراسة

- 1/ إظهار الصورة الحقيقية للدور الذي تلعبه الإدارة المالية وما تحتله من مكانة في إطار المحافظة على استقرار المؤسسة في محيط اقتصادي متقلب.
- 2/ التعمق أكثر في موضوع الإدارة المالية و الوقوف على تطبيقه ميدانيا.
- 3/ التعرف على كيفية التسيير في المؤسسة من حيث الحصول على موارد التمويل المثلى.

### منهج الدراسة

إن طبيعة البحث المتحور حول الإدارة المالية و مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية . اقتضت منا الاعتماد على منهج الوصفي في الجانب النظري [ الفصل الأول، الفصل الثاني الثالث ] وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي [ الفصل الرابع ].

### صعوبات الدراسة

- هذه الدراسة مثلها مثل أي بحث علمي لا تخلو من العوائق و الصعوبات و من بينها:
- كثرة البحوث و الدروس المقررة وضيق الوقت.
  - صعوبة إيجاد مؤسسة تسمح لنا بعمل تربص بها.

## محتوى الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختيار مدى صحة فرضيات موضوع البحث، فإن الأمر اقتضى منا تناول الموضوع في أربعة فصول في كل مرة نحاول قدر الإمكان التركيز على أهم النقاط.

**أ- الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى المؤسسة الاقتصادية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه باعتبارها النواة النشاط الاقتصادي وتعرضنا إلى تعريف، أهداف، أنواع المؤسسة.

**ب- الفصل الثاني:** قمنا بدراسة الإدارة المالية وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية وظائف المدير المالي وأهم صفاته و مؤهلاته، التحليل المالي وكلما يتعلق به.

**ج- الفصل الثالث:** تناولنا في هذا الفصل التمويل و مصادره المختلفة و المتاحة للمؤسسة وكيفية الاختيار بين هذه المصادر و تقدير تكلفة كل عنصر من عناصر التمويل والقرارات المالية المتخذة وأنواع هذه القرارات.

**د- الفصل الرابع:** نظرا لأهمية الموضوع وضرورة وجوده بالمؤسسة لم يكن بإمكاننا إعطاء الدراسة حقها الكافي إذ يمكن تعزيزها بالجانب التطبيقي والذي وضعنا فيه كيفية عمل الإدارة المالية و مصادر التمويل الذي تعتمد عليها. أما في الخاتمة فقد قمنا بتقديم خلاصة عامة حول هذه الدراسة وعززناها بالنتائج المتوصل إليها .

ونأمل في الأخير أن نكون قد وفقنا في تحليل موضوع الإدارة المالية ومصادر التمويل في المؤسسات الاقتصادية. ونأمل أن نكون قد وفقنا في هذه الدراسة.

## مقدمة الفصل

المؤسسة ظاهرة معقدة و مركبة، لذا نالت اهتماما متزايدا بمرور الزمن، و كانت محور دراسات العديد من المفكرين نظرا لأنها تقوم بوظيفتين أساسيتين أولهما على مستوى الأفراد حيث تتولى مهمة إنتاج الخيرات و الخدمات لإشباع الحاجات، ثانيهما على مستوى المجتمع و تتمثل في خلق الثروة.

كما أنها تمثل في الوقت نفسه الأداة الرئيسية لإحداث التنمية و النمو، في أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء تعد خلية إنتاج يتم فيها تجميع و توليف بعض العناصر الاقتصادية و سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم المؤسسة، خصائصها، أهدافها وأشكالها، و أنواعها.

## المبحث الأول: ماهية و خصائص المؤسسة

مصطلح المؤسسة l'entreprise و المشتق من كلمة Entrepreneur و التي تعني التعهد أو الالتزام بفعل عمل ما يكتسي أهمية كبرى أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، و من ثم فإن هذا العمل يتضمن بعض المخاطر ، و سوف نتطرق لبعض التعاريف الخاصة بالمؤسسة ، دورها و خصائصها.

### أولا: تعريف المؤسسة و دورها

#### أ-تعريف المؤسسة:

لقد تعددت تعاريف المؤسسة غير أن من أهمها ما يلي:

1- المؤسسة " تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها و تكاليف الإنتاج [1]

2- تعرف المؤسسة على أنها " الوحدة الإنتاجية التي تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها و المزودين بالموجودات المادية [الأصول المادية] و المالية [الأصول المالية] و التي تهدف إلى موازنة الإنتاج، وإعادة الإنتاج الموسع و تزويد المواطنين باحتياجاتهم " [2]

3- المؤسسة " هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة معينة و ملائمة. " [3]

[1] : عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2003.24.

[2] : صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص59

[3] : ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية ، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص11

وتوجد عدة مفاهيم اخرى للمؤسسة استطعنا الإمام بمجموعة مهمة منها:

**التعريف 1:** هي عبارة عن متعامل اقتصادي له مكانة متميزة وهي العمود الفقري للاقتصاد الوطني.

**التعريف 2:** هي مجموعة من عناصر الإنتاجية البشرية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات

موجهة للبيع وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة.<sup>(1)</sup>

مما سبق نستخلص التعريف التالي

"المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي."

### ب- دورا لمؤسسة

إن للمؤسسة مجالا واسعا من الأدوار فبالإضافة إلى الاقتصادي و الاجتماعي نجد دورها تعدى إلى أوسع من

ذلك ليشمل الناحية السياسية العسكرية و العلمية، سنحاول التركيز على أربعة أدوار أساسية لها من خلال زاوية مختلفة

و المتمثلة فيما يلي: [2]

**1- اتجاه أصحاب الملكية:** البحث عن تحسين المر دودية(تعظيم الأرباح، الفائدة... الخ

**2- اتجاه المستخدمين:** يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءتهم و تحسين المراقبة لضمان العمل و خاصة الترقية

الداخلية بالتدرج.

**3- اتجاه المستهلك:** تنتج المؤسسة استجابة لحاجات المستهلكين و يكمن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين

أهداف قيامها و متطلبات هؤلاء.

**4- دور تكوين و تدريب العمال:** وذلك بالترقية الاجتماعية و دفع الرواتب في أوقاتهم مما يساهم في زيادة النشاط و

الحماس عند العمال.

[1]: أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، ص 12، 15.

[2]: إسماعيل عراجي، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1996، ص 14

ثانيا: خصائص المؤسسة

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الخصائص التالية: [1]

- 1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق و الصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- 2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها
- 3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها توفير ظروف مواتية و عمالة كافية، و قدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- 4- التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى لتحقيقها] أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج و تحقيق رقم أعمال معين].
- 5- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- 6- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- 7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- 8- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها، أو تضاءلت كفاءتها.

[1] : عمر صخري، مرجع سابق، ص 25-26

## المبحث الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة الاقتصادية بمختلف أنواعها إلى تحقيق جملة من الأهداف تختلف و تتعدد باختلاف طبيعة نشاطها و ملاكها و عموما يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية: <sup>[1]</sup>

### أولاً: الأهداف الاقتصادية.

يمكن الجمع بين عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

**1-الربحية:** و هي الفرق بين الإيرادات الكلية و التكاليف الكلية ، و تعتبر من المعايير الأساسية للمحافظة على استمرار المؤسسة. و كذا إمكانية رفع رأسمالها، و بالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.

**2-تحقيق متطلبات المجتمع:** ويتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات لتغطية تكاليفها، و عند

القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبيات المجتمع الموجودة.

نستطيع أن نقول أن المؤسسة تحقق هدفين أساسيين هما:

- تغطية طلب المجتمع.

- تحقيق الأرباح

**3-عقلنة الإنتاج:** يتم هذا بواسطة التخطيط الجيد و التدقيق للإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ

هذه الخطط أو البرامج حتى تضمن المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد و الرشيد لممتلكاتها

بالإشراف على عملها بشكل يسمح في الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

### ثانياً: أهداف أخرى

من بين الأهداف العامة الأخرى للمؤسسة نجد الأهداف التالية:

**أ-الأهداف الاجتماعية:** و تتمثل فيما يلي

<sup>[1]</sup> : ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص26

1\* ضمان مستوى مقبول من الأجور: فعلى المؤسسة أن تضمن لعمالها مستوى من الأجر يسمع له بتلبية حاجاته و

الحفاظ على بقاءه إذ يعتبر العامل العنصر الحي و الحيوي في المؤسسة .

2\* تحسين مستوى معيشة العمال: و ذلك من خلال حصول العمال على أجروهم.

3\* الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال: عند وجودهم في مكان واحد يكونون في حالة تنظيم و تماسك.

**ب – الأهداف الثقافية و الرياضية :** في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني و الترفيهي أيضا:

1\* توفير وسائل ترفيهية وثقافية : فعادة ما تعمل المؤسسات علي توفير الوسائل الترفيهية والثقافية للعمال

ولأولادهم من مسرح رحلات و مركبات نظر"أ أما لهذه الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري

2\* تدريب العمال والمبتدئين و رسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده الوسائل التكنولوجية ، وزيادة تعقيدها

فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة علي تدريب عمالها الجدد ، وإعادة تدريب العمال القدامى.

**ج- الأهداف التكنولوجية :** بالإضافة إلي ما سبق تؤدي المؤسسة دور"أ هاما في الميدان التكنولوجي

**البحث والتطوير :** مع تطوير المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق

الإنتاجية والعملية ، وتخصيص هذه العملية مبالغ كبيرة لتصل إلي نسبة عالية من الأرباح ، وهذا حسب حجم المؤسسة

مما يؤدي إلي التأثير علي الإنتاج ورفع مرد ودية الإنتاجية فيها. [1]

[1] : ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص22

المبحث الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية أنواع و أشكال مختلفة تظهر فيها تبعاً للمعيار القانوني، المعيار الاقتصادي ، المعيار الحجمي.

أولاً : أنواع المؤسسات طبقاً للمعيار القانوني.

طبقاً لهذا المعيار يمكن أن نجد الأنواع التالية للمؤسسات : [1]

أ- مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة ومن مزاياها

1- السهولة في التنظيم أو الإنشاء

2- صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون وأفعاله للعمل

واتخاذ القرارات، كما يبعد الكثير من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

أما عيوبها فتلخص فيما يلي:

1- قلة رأس المال وهذا ما دام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأس المال.

2- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

3- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

ب- شركات: تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر ، يلتزم كل منها

بتقديم حصة من المال أو من العمل لأقسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة ، وتنقسم الشركات

بشكل عام إلى:

1- شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة

2- شركات الأموال: كشركة التوصية بالأسهم وشركات المساهمة

[1] عمر صخري، مرجع سابق، ص28

ثانياً: أنواع المؤسسات طبقاً للمعيار الإقتصادي :

وفقاً لهذا المعيار نقسم المؤسسات إلى: [1]

أ مؤسسات فلاحية: تشمل المؤسسة المختصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها و تربية المواشي

حسب تنوعاتها أيضاً، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيرها من النشاطات.

ب-مؤسسات صناعية: وتشمل المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية أساساً إلى منتجات قابلة للإستعمال

أو الإستهلاك النهائي أو الوسط .ونصنف هذه المؤسسات وفقاً لطبيعة النشاط الذي تقوم به إلى:

1- مؤسسات تعمل في مجال النشاط الإستخراجي .

2-مؤسسات تعمل في مجال النشاط التحويلي.

3-مؤسسات تعمل في مجال النشاط التجمعي

ج- مؤسسات القطاع الثالث : وهي تشمل المؤسسات الخدمائية وتشكل كل من النقل ، المواصلات ، المؤسسات

الحرفية ، البنوك والمؤسسات المالية ، شركات التأمين ، الخدمات الصحية والفلاحية ، مكاتب الخدمات المحاسبية

والإدارية .

ثالثاً : أنواع المؤسسات طبقاً للمعيار الحجمي

يمكن تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم بإستخدام المؤشرات التالية : عدد العمال ، رقم الأعمال ، القيمة.

وعندما نأخذ معيار العمال لتحديد حجم المؤسسة نجد [2]

1- المؤسسة المصغرة: وهي التي تشغل من 1 إلى 9 أفراد

2- المؤسسة الصغيرة: وهي التي تشغل من 10 إلى 49 فرد

[1] : ناصر داددي عدون، مرجع سابق، ص77

[2] : إسماعيل عرياحي، مرجع سابق، ص15

- 3- المؤسسة المتوسطة : وهي التي تشغل من 50 إلى 99 فرد
- 4- المؤسسة الكبيرة: وهي التي تشغل أكثر من 500 فرد.
- 5- المؤسسة الضخمة : وهي التي تشغل أكثر من 1000 فرد.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص15

## المبحث الرابع: وظائف المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الوظائف ، وظيفة الاستغلال ، وظيفة الموارد البشرية ، الوظيفة المالية ، وسوف نعرضها بالتفصيل كما يلي :

### أولاً: وظائف الاستغلال:

من الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها نشاط المؤسسة باختلاف أنواعها وظيفة الاستغلال "و هي مجموعة العمليات و الأنشطة التي تساهم في تنفيذ البرامج و الخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة. إن الأنشطة الاستغلالية اليومية التي تصب في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة يتجه إليها الاهتمام و المتابعة أثناء العمل اليومي، انطلاقاً من البحث عن المواد الأولية، و تحويلها، و تخزينها ثم توزيعها و إيصالها إلى المستهلك و قد اتسمت هذه الوظائف بالتطور السريع و المستمر سواء في طرق العمل المطبقة أو في الأدوات التقنية المستعملة فيها، و سوف نتعرض إلى البعض من هذه العناصر في هذه الوظائف لأن الوصول إلى مختلف الدقائق فيها يستلزم دراسة خاصة.

### 1/ وظيفة التمويين<sup>[1]</sup>

التمويين من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات و أنشطة في المؤسسة نظراً لأهميتها الكبيرة شغلت العديد من المختصين في اقتصاد المؤسسة و الإدارة و اقترحوا وسائل و طرق تنظيم و متابعة لمختلف جوانب هذه الوظيفة. فالتمويين كمجموعة مهام و عمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المتحصل عليها من خارج المؤسسة، و طبعاً حتى تحقق أحسن نتائج أو المردودية في عملية التمويين، بحيث يجب أن يكون تكاليفها أقل ما يمكن، وكذا الاختبار للنوعية أو الجودة المقبولة

[1] : ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص313

2/ وظيفة الإنتاج:

إن عملية الإنتاج تعتبر صلب النشاط الاقتصادي ، و منها تبدأ الدورة الاقتصادية، كما أنها في نفس الوقت تمثل حلقة ضمن الدورة، حيث يمكن أن نراها استهلاكية من وجه آخر، إذ يتم فيها استخدام عوامل الإنتاج المختلفة كآخر مرحلة من الدورة و بداية جديدة، إنتاج توزيع. فالإنتاج إذن هو عملية مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية، من أجل تحقيق ثروة للمجتمع، بواسطة المنتجات المادية و الخدمات المختلفة، وفي حالة المؤسسات الصناعية و التجارية فهي عملية تحويلية للعوامل الطبيعية بإشراف العامل البشري من أجل تحقيق متطلبات المجتمع. أما إدارة الإنتاج و العمليات فهي مجموعة الأنشطة من تخطيط تنظيم، توجيه، قيادة و مراقبة التي تتعلق بعملية الإنتاج، و تجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الإنتاج و العمليات تشمل جوانب مختلفة مثل دراسة الجدوى الاستثمارات، اختيار المنتج، و الموقع لوحدة جديدة أو فرع ، و كذلك ما يتعلق بتطوير المنتج. و حتى يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف بإدارة الإنتاج و العمليات يسهر نظام الإنتاج و العمليات على التنسيق مع مختلف الوظائف في المؤسسة، على تحقيق عدد من الأهداف منها: [1]

\*1- تطوير المنتجات.

\*2- تطوير طرق الإنتاج.

\*3- زيادة الإنتاج.

\*4- تحسين أداء العمل.

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص325

### 3/وظيفة التسويق:

الوظيفة التجارية من الوظائف الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة و السوق أو المستهلك، أو تقديم سلع و خدمات عن عملية تجارية أو خدماتية. و قد عرف التسويق بعدة تعريفات و يمكن تعريفه بأنه " مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج [الشكلية و التقنية] حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكبر ربح لها تتوقف عليها حياتها.

فالتسويق إذن لا يشمل فقط الإطلاع على الطلب الحالي للسلع و الخدمات التي توفرها المؤسسة، بل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي، حتى يتم البحث و التطوير الذي يستوجب ذلك المنتجات الحالية، و ما يمكن تغييره منها، أو إدخاله من منتجات أو من تقنيات جديدة لتلبية ذلك الطلب في المستقبل. [1]

### ثانيا: وظيفة الموارد البشرية [2]

وظيفة الموارد البشرية بمعناها الواسع تتولى شؤون لاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات للمؤسسة و ذلك لمساعدتها على تحقيق أهدافها، و وظيفة الموارد البشرية تهتم بكل لوظائف التي يقوم بها الأفراد في مستوى الإدارة التشغيلية، و الإدارة الوسطى و مستويات القيمة للإدارة العليا وهنالك تعريف شامل لوظيفة الموارد البشرية يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمار.

وكي تستطيع المنظمة استخدامه و استغلاله و تنميته فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب، التخطيط، التنظيم، التوجيه و التقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، و يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات، و الذي بدونه

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص325

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، 1981، ص28

تفقد الأصول المادية قيمتها تماما و بالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو الاستخدام الفعال للموارد البشرية لذا يجب التخطيط و التنظيم و قيادة هذه الأخيرة، بمعنى أنه يجب إدارتها. و تركز وظيفة الموارد البشرية على أربع نقاط جوهرية و هي:

1- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب، أي الاهتمام بالمواصفات العلمية و الفنية التي تمكن الإنسان من القيام بأعمال و متطلبات العمل المنوط به في الحال و المستقبل.

2- يجب أن يكون عملية التوظيف تبعا لاحتياجات أي ضرورة التناسب، و التطابق بين الحجم العملي، العددي أو الانسيابي المطلوب، والمحدد للقيام بتحمل الأعباء وتنفيذ أبعاد هذا الحجم منعا للنضج الوظيفي.

3- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب أي الاهتمام بعنصر الوقت من حيث استخدام الإنسان في عمل معين عند بدء المشروع من ناحية ، و عند توزيع الواجبات و المسؤوليات على الأفراد العاملين من ناحية أخرى.

4- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة، أي الاهتمام بتحديد الاختصاصات و الواجبات الخاصة بالعمل و مدى تطابقها مع مواصفات الإنسان الشاغل لهذا العمل.

### ثالثا: الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية وظيفة مهمة و دعامة من الدعائم الأربع الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة و يمكن تعريفها كالاتي " الوظيفة المالية هي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية و تسييرها ، كما تتخذ عدة جوانب إدارية و ترتبط بمختلف الوظائف الأخرى و هذا ما سنحاول توضيحه في الفصل الثاني. [2]

[2] :أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، 1981، ص28

## خلاصة الفصل:

بعد عرض أهم النقاط التي تخص المؤسسة نستخلص أن المؤسسة تقوم بدور كبير وذلك باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ، و أن قيام المؤسسة يعتمد على دعائم أساسية تتمثل في مجموعة من الوظائف التي يجب أن تقوم بهاو تتعلق بوظائف الاستغلال من تموين، إنتاج ، و توزيع ، وظيفة الموارد البشرية ، الوظيفة المالية. و بوجود هذه الوظائف و تكاملها مع بعضها تستطيع المؤسسة الوصول إلى إدارة موجوداتها المادية و البشرية و المالية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة.

## مقدمة الفصل:

للإدارة المالية أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي، فهي تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات، وكذا السياسات المالية المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة سواء في وظيفة الإنتاج، الوظيفة التجارية أو وظيفة التسويق، ويقوم على إدارتها المدير المالي، إذ أنه يعتبر من كبار الإداريين في المؤسسة، فهو يشارك في اتخاذ القرارات لأن له سلطات و مسؤوليات ، و يسعى دائما لتحقيق أهداف المؤسسة التي تكمن في زيادة القيمة السوقية لها و المحافظة على السيولة إضافة إلى تحقيق الأرباح. و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية الإدارة المالية، و وظائفها، و أهدافها، بالإضافة إلى أهم المسؤوليات المنطوية في نطاق الإدارة المالية.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية ومجالاتها.

لقد عرف مجال الإدارة المالية تغيرات كبيرة ، خاصة في الآونة الأخيرة ، وقد انحصر مجال الإدارة المالية في بداية تطورها بتدبير الأموال اللازمة للمنشأة، و لكن الكتابات الحديثة أعطت الإدارة المالية مجالاً واسعاً ، و زيادة عليها التوظيف الأمثل للمصادر المالية ، بالإضافة إلى طرق تدبير الأموال ، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تعريف الإدارة المالية، خصائصها و أهميتها.

### أولاً : تعريف الإدارة المالية وخصائصها

#### 1-تعريف الإدارة المالية:

لقد اختلف الباحثون في مجال الإدارة المالية على وضع تعريف موحد للإدارة المالية، حيث ظهرت عدة تعاريف جميعها تستند إلى المدارس التي ينتمون إليها ، و يمكن تقسيم هذه المدارس إلى ثلاث و هي: القديمة، المجددة، و الحديثة.<sup>[1]</sup>

فقد عرف Du Gall et Guthmam و هما من المدرسة القديمة الإدارة المالية بأنها " الفعالية المتعلقة بتخطيط و تجهيز الأموال و رقابتها و إدارتها في المنشأة " حيث فصل في التعريف بين الرقابة و الإدارة و كأنهما عنصران مستقلان.

أما Upton et Howard و هما من المدرسة المجددة فقد عرفاها بأنها " الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد، و الرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها و مواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها. "

<sup>[1]</sup> : عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية منهج تحليلي شامل، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997 ، ص 23

و يرى Johnson و هو من المدرسة الحديثة أن الإدارة المالية تلعب دوراً مهماً في التخطيط المالي و إدارة الأصول و مواجهة المشاكل الاستثنائية ، لضمان استمرار المنشأة بالإضافة إلى تجهيز و سائل الدفع. من خلال ما تطرقت إليه المدارس ، باختلاف وجهات النظر يمكن الإلمام بما جاءت به المدارس في تعريف شامل للإدارة المالية.

" الإدارة المالية هي جميع أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية، و الوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مواعيدها. "

### 2- خصائص الإدارة المالية:

إن الوظيفة المالية هي اتخاذ القرارات و التصرفات المالية التي من شأنها تحقيق هدف المؤسسة، و على ذلك فالإدارة المالية ليست مستقلة عن باقي إدارات المشروع الأخرى فهي في الواقع جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ككل، و تتميز بخصائص محددة يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>[1]</sup>

- 1- أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاطات المؤسسة فأى نشاط لا يكون بمعزل عن النواحي المالية.
- 2- إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان و لذلك وجب الحذر الشديد في اتخاذ هذه القرارات.
- 3- إن بعض القرارات المالية مصيرية للمؤسسة، يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.
- 4- إن نجاح القرارات المالية لا تظهر سريعاً ، بل تستغرق زمناً قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات الخاطئة.

<sup>[1]</sup> : عبد الحليم كراجه. علي ربيعة. ياسر السكران. موسمطر. توفيق عبد الرحيم يوسف، الإدارة و التحليل المالي، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص14

ثانيا: أهمية الإدارة المالية وأهدافها

1- أهمية الإدارة المالية:

يتأثر مجمل النشاط الاقتصادي وكفاءته في تحقيق الأهداف المرسومة له من خلال كفاءة إدارة الفرعية في تنفيذ الخطط الموضوعة، الإدارة المالية من بين هذه الإدارات في الوحدة الاقتصادية التي يقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم و تحقيق الأهداف من خلال سلامة القرارات المالية. و عليه فهي تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن هذا الإطار كالإنتاج و التسويق بأسلوب أداء الوظيفة المالية و بكفاءة المديرين الماليين و درجة المعرفة المالية المتيسرة لديهم و قابليتهم في إستغلال هذه المعرفة عند أداء الوظيفة المالية، و بذلك يتضح الترابط بين مختلف الإدارات ضمن المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة. و في النظم ذات التخطيط الشامل ، تعتبر الوحدة الاقتصادية جزءا من الدولة، لذا فإن أي تطور في هذه الوحدة ينعكس على مجمل النشاط الاقتصادي العام للدولة. إن جملة التغيرات المهمة التي تحدث في الاقتصاد العربي من حيث عدد و حجم المشاريع و الخطط التنموية، في مختلف القطاعات الاقتصادية كالصناعة و التجارة و الزراعة و غيرها، أدت إلى تزايد الحاجة إلى رأس المال كإحدى النتائج هذه التغيرات الاقتصادية، بالإضافة إلى ضرورة وضع مؤشرات دقيقة لتقييم الخطط و بذلك كانت المهمات الملقاة على الإدارة المالية في الأقطار العربية خاصة فيما يتعلق باستخدام الأمثل والعقلاني للأموال بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من المردود المالي للمشروع لتحقيق العائد الاجتماعي المحدد.<sup>[1]</sup>

2- أهداف الإدارة المالية:

تسعى الإدارة المالية لتحقيق الأهداف التالية:

1-2 السيولة:

<sup>[1]</sup> : مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عنكون، الجزائر، 2004، ص08

أ-تعريفها: نعني بالسيولة توفير أموال سائلة كافية لدى المؤسسة لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها.

[1]

ب-أهداف السيولة: و يمكن حصرها فيما يلي:

- 1-الوفاء بالالتزامات المترتبة على المشروع.
- 2-تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين.
- 3-الاستمرار بالإنتاج و التشغيل.
- 4-مواجهة الأزمات الطارئة عند وقوعها.
- 5-الاستفادة من الخصم النقدي المتاح.
- 6-تنفيذ المشروعات الاستثمارية بتكلفة أقل، خصوصا إذا كانت تكلفة الاقتراض كبيرة.
- 7-القدرة على مواجهة متطلبات النمو السريع.
- 8 - المرونة في اختيار المصدر الملائم للحصول على المواد اللازمة.
- 9- القدرة على استغلال الفرص.

ج-مصادر السيولة:

- 1-بيع سلع نقدا.
- 2-بيع أصل من الأصول نقدا.
- 3-تحويل الأصول المتداولة إلى نقدا.
- 4-الاقتراض.
- 5-زيادة رأس المال عن طريق الاحتفاظ بالأرباح.

د-أنواع السيولة:

[1] : عبد الحليم كراجه، مرجع سابق، ص29

**1- سيولة الأصول:** و هي سرعة تحويل الأصل إلى نقد بدون خسائر وهذا يعتمد على الوقت اللازم لتحويل

الأصل إلى نقد، و على درجة الثقة في إمكانية القدرة على تحويل نقد بدون خسائر. و الأصول نوعان:

\*الأصول المتداولة: مثل النقد في الصندوق و البنك ، أوراق مالية ، أوراق القبض.

\*الأصول الثابتة: مثل الأراضي، المباني، آلات، أثاث، سيارات.

**2- سيولة المشروع:** و يقصد بذلك وحدة الأموال السائلة( نقد في الصندوق و البنك، و شبه نقد مثل

الأوراق المالية التي يمكن تحويلها إلى نقد) و التي تمكن المشروع من مواجهة الالتزامات المترتبة عليه. [1]

**و- أسباب مشاكل السيولة:**

1- استثمار الأموال في موجودات يصعب تحويلها إلى نقد بسرعة.

2- عدم تحديد الوقت المناسب لتدفق أموال المؤسسة و الوفاء بالتزاماتها المترتبة عليها.

3- صعوبات في تحقيق المبيعات سواء بالإنتاج أو التصرف.

4- حصول خسارة لأعمال المؤسسة.

5- عدم تحقيق مستوى الجودة المناسبة للمنتجات و بالتالي تدني الأسعار.

6- عدم التوازن بين نمو التزامات المؤسسة و بين قدرتها على توفير النقد من عملياتها.

**ي- معالجة مشاكل السيولة:**

**1- حل مشكلة السيولة عن طريق أساليب و طرق الدفع و هذه تعبير عن حركة النقود من أجل التسديد و**

دفع الالتزامات.

**2- حل مشكلة السيولة عن طريق دوران النقدية و البضاعة، فتخزين البضاعة بحجم أكبر من المطلوب يقلل**

سيولة المنشأة لأن المخزون جزء من رأس المال المتداول.

[1] : جميل توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 45

**3-** حل مشكلة السيولة عن طريق الإجراءات الإدارية في النقدية كعدم تأخير مواعيد البيع الآجل و الرقابة على الذمم.

**و-أثر السيولة في استمرارية المؤسسة:** إن أهم أهداف ادارة السيولة هو الحفاظ على استمرارية المؤسسة و نموها و ازدهارها، و أبعاد مخاطر العسر المالي عنها، و إذا لم تستطيع المؤسسة التغلب على الإلتزامات المترتبة عليها في مواعيدها المحددة، فإن هذا يوقعها في عسر مالي مؤقت أو عسر مالي شديد يؤدي إلى تصفية الشركة و إنحائها. [1]

**2-2 الربحية و الربحية الاجتماعية.** تسعى الإدارة المالية لتحقيق أعلى مجرى من العوائد الصافية للمالكين و بالرغم من عيوب هذا الهدف، إلا أنه مازال يحتل مكانا جوهرية في التحليل الاقتصادي، و تقييم الإدارة المالية في استخدامها للأموال المتاحة أما المآخذ على هذا الهدف فهي:

أ-عدم تحديده لتوقيت العوائد التي تسعى الإدارة المالية لتغطيتها.

ب- لا يأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي يتعرض لها المشروع أثناء سعيه لتحقيق هذا الهدف، و يقسم الهدف أعلاه إلى شطرين و هما. [1]

**\*1- ربحية المشروع:** يمثل هدف ربحية المشروع الأساس في التمويل و الذي يعتمد على العائد المتوقع تحقيقه،

و المخاطر التي يتحملها المشروع من أجل تحقيق ذلك العائد، و تلعب القرارات المالية الدور الأساسي بالتأثير في

قيمة المشروع ذاته، من خلال تأثيرها في كل من العائد و المخاطرة و بذلك تسعى الإدارة المالية من خلال هذه

القرارات إلى خلق التوازن بين العائد و المخاطر، وصولا إلى تحقيق أعلى مردود ممكن للمشروع في ضوء

الاعتبارات الإستراتيجية له.

[1] عبد الحليم كراجة، علي رباية، موسى مطر، ياسر السكران، توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص31

[1] : عدنان هاشم رحيم السامرائي، مرجع سابق، ص27

**\*2-الربحية الاجتماعية:** إن العائد الذي يؤول للمجتمع و المتمثل بالمرود الذي يأتي به المشروع للمجتمع أي

الوفرات الاقتصادية المتحققة جراء قيام المشروع [ كخلق فرص العمل الحفاظ على العملة الصعبة و تأسيس المشاريع الخدمية و غيرها] هذا و يمكن قياس الربحية الاجتماعية من خلال إجراء مجموعة من التعديلات على فقرات ربحية المشروع . و تشمل تعديلات على التكاليف التشغيلية بالطرح أو بالإضافة، فعندما تكون التكاليف الحقيقية أقل من التكاليف التشغيلية يتم تعديلها بطرح الزيادة . بينما تكون التعديلات بالإضافة عندما تكون التكاليف الحقيقية أكبر من التكاليف التشغيلية كأن يكون بسبب وجود الإعلانات أو تقدير النقد الأجنبي المدفوع بأقل من قيمته. كذلك هناك التعديلات التي تجرى على الإيرادات التشغيلية، التي تكون بالطرح أو بالإضافة أيضا، فعند اكتساب المشروع نقدا أجنبيا مسعرا بسعر رسمي بأقل من قيمته، فإن الأمر يتطلب تعديله إلى السعر الحقيقي، ليأخذ في الحسبان القيمة الحقيقية للوفرات من النقد الأجنبي، أو الحالة المعاكسة عندما يكون الإيراد المتحقق أكثر من القيمة الحقيقية له تضاف لذلك. هناك تعديلات أخرى يجب إدخالها عند حساب الربحية الاجتماعية إلى جانب التعديلات التي يتطلب الأمر بيان الاختلافات في التكاليف و الإيرادات التشغيلية خاصة عندما يكون للمشروع مزايا اقتصادية كبيرة، ذات تأثيرات للمجتمع قابلة للقياس و التحديد.

**3-3 العلاقة بين الربحية و السيولة.**<sup>[1]</sup>

تتعدد وجهات النظر حول العلاقة بين السيولة النقدية و الربحية و هناك رأيين في ذلك هما:

**الرأي الأول:** يرى أن الهدفين توأمين إلا أنهما متناقضين، و تفسيره من الناحية النظرية أن التدفق النقدي الداخل

يقابل التدفق النقدي الخارج بطريقة تمنع و جود أي أرصدة نقدية لا لزوم لها تبقى عاطلة و لا تعود بأي أرباح أو إيراد للمؤسسة، و هذا الوضع يستحيل تحقيقه لأن التدفقيين الداخل و الخارج لا يمكن التنبؤ لهما، و من النادر

<sup>[1]</sup> : فاطمة الزهراء عيد، مذكرة تخرج، الإدارة المالية و دورها في المؤسسة، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، دفعة 2000، ص20

أن يتعادلا ، و على هذا يلجأ المدير المالي لحماية المؤسسة من التوقف عن دفع التزاماتها عندما يحل ميعادها إلى الاحتفاظ برصيد نقدي ، أي كلما اتجه إلى زيادة حماية المؤسسة اتجه إلى زيادة الرصيد النقدي وهذا يؤدي إلى تخفيض الأرباح للمؤسسة نتيجة فقدان العائد الذي كان يمكن تحقيقه لو استثمرت هذه الأموال العاطلة.

أما الرأي الثاني فيرى السيولة و الربحية لا يمكن فصلهما عن بعضهما لأن المشكلة التي تواجه الإدارة المالية هي في تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية لتعظيم أرباح المؤسسة ، و بين ضرورة الاحتفاظ بجانب من تلك الموارد في شكل نقدي لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إذا لم تتوفر لديها السيولة النقدية.

إن تحقيق السيولة الملائمة و الربح الملائم هدفان متعارضان . إذ يسعى المدير المالي للحصول على الربح عن طريق توظيف الأموال و استثمارها، بحيث لا يبعد انتباهه عن هدف السيولة علما بأن النقد الجاهز هو أشد أصول السيولة و لكنه عقيم، أي لا يحقق أي ربح بدون تشغيله. و لذلك نجد المدير المالي يواجه مشكلة الموازنة بين عوامل الربح و السيولة، وأن مهارة المدير المالي في توجيه الاستثمارات و توظيف الأموال دون المساس بسمعة المؤسسة هو عدم تجמיד غير ضروري لهذه الأموال هو الحل المناسب لذلك.

### ثالثا: مجالات الإدارة المالية.

للإدارة المالية مجالات عديدة يمكن تقسيمها إلى:

أ-مجال المالية العامة: وهو ذلك الجهد التقني و التنظيمي الذي تقوم عليه النظام المالي العام للدولة من حيث

كيفية الحصول على الإيرادات ، بهدف تحقيق أهداف الدولة السياسية الاقتصادية و الاجتماعية.

ب-مجال المالية الخاصة: و هو ذلك الجهد التقني و المالي المتعلق بالقطاع الخاص و المشروعات الفردية

و الشركات بأنواعها ، من حيث تحقيق التخطيط و التنظيم المالي، و الرقابة المالية و إدارة الأموال و معالجة

المشاكل المالية، و ذلك لتحقيق هدف هذه المشاريع و هو الربح.<sup>[1]</sup>

<sup>[1]</sup> : فاطمة الزهراء عيد، مذكرة تخرج، الإدارة المالية و دورها في المؤسسة، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، دفعة 2000، ص20

ج- مجال المالية الشخصية: هو موضوع حديث نسبيا يبحث في النواحي المالية للأسرة الأفراد، من حيث مصادر الأموال و كيفية إنفاقها و استثمارها و التخطيط لها، و يعالج في هذا المجال مواضيع الضرائب و التأمين الصحي و تأمين الممتلكات، و التخطيط للتقاعد للأفراد و الأسر و الجماعات.<sup>[1]</sup>

---

[1] : فاطمة الزهراء عيد، مذكرة تخرج، الإدارة المالية و دورها في المؤسسة، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، دفعة 2000، ص21

## المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية و علاقتها بالوظائف الأخرى

بالرغم من عدم الإتفاق حول تقسيم الوظائف الإدارية، إلا أن هناك اتفاقاً على أن التحليل المالي والتخطيط و الرقابة و التنظيم و التحفيز تمثل الوظائف الإدارية الرئيسية. و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى هذه الوظائف، وأيضاً علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى في المؤسسة

### أولاً : وظائف الإدارة المالية.

تعتبر وظائف الإدارة المالية التي توجد في جل المنشآت الاقتصادية بداية من التخطيط المالي إلى التحفيز المالي ذو أهمية كبيرة سوف نتطرق إليها بالتفصيل كما يلي: [11]

**\*1-التخطيط المالي:** و يمثل الوظيفة الأساسية للإدارة المالية إذ يشغل اختيار المدير للسبل التي يسترشد في التنسيق الجهود الجماعي بالبدائل المتيسرة، و بذلك يعتبر الخطة سبيلاً مرسوماً لفعل يراد القيام به، و تعود أهمية التخطيط المالي إلى الصفة الخاصة التي تتميز بها قرارات الإدارة المالية، فهي تعالج مشاكل و موضوعات مالية مستقبلية، و يتحتم على الإدارة المالية للمشروع أن تتعرف مسبقاً على حجم الأموال المطلوبة، لتمويل عمليات الشراء و التخزين، و سداد الالتزامات التي تستحق خلال الفترة المقبلة، أو تمويل عمليات البيع الآجل، عمليات التوسع...إلخ. و قد أدى توسع المشروع و تعقيد أعماله إلى تزايد الحاجة إلى التخطيط المالي. من أجل الإعداد للمستقبل، و تنسيق نشاطات المشروع، وجعلها وحدة متكاملة. لتحقيق أهداف المشروع.ويمكن تحديد مراحل التخطيط المالي كما يلي:

أ- التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة.

ب-تحديد حجم الأموال المطلوبة.

[11] : عدنان هاشم رحيم السامرائي، مرجع سابق، ص29

ج- تحديد شكل التمويل المرغوب فيه.

د- وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية.

و- وضع تطوير للخطة المالية.

هـ- تنفيذ الخطة و الرقابة عليها و تقييمها.

**\*2- الرقابة المالية:** يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد المعايير التي

يمكن استخدامها لمقارنة ما أنجز فعلا، بما هو مخطط له، أي اكتشاف الانحراف و تصحيحه، و متابعة هذا

التصحيح أي أن الرقابة لكي تكون فعالة، يجب أن تتوفر لديها العناصر التالية:<sup>[1]</sup>

أ- وجود خطة.

ب- وجود معايير للحكم بواسطتها على الإنجاز.

ت- المقارنة بين الخطة و الإنجاز.

ث- اكتشاف الانحراف و تحديد اتجاهه [ سالب أو موجب ]

ج- اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف.

ح- اقتراح الإجراء اللازم لتصحيح الانحراف، و يجب أن يكون الإجراء نابعا من السبب الحقيقي للانحراف.

خ- متابعة تنفيذ الإجراء اللازم للتصحيح لتقرير مدى فعاليته.

د- و فوق هذا كله يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال و جيد يؤمن وصول المعلومات بشكل دقيق

وسريع، و أن تكون الرقابة مرنة أساليبها قابلة للتعديل حسب تبديل الخطط و واقع الأداء، أن تكون أساليبها

موازية و مناسبة للمستويات الإدارية الموجودة في المنشأة ، أن تكون أساليبها و معاييرها مفهومة و تطبيقها لا

يكلف كثيرا. و تهدف الرقابة المالية إلى ما يلي

<sup>[1]</sup> : زياد رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 1996، ص237.238

1- منع تسرب الأموال في أوجه غير مشروعة، ومن وسائلها القائمة المقبوضات و المدفوعات لضبط حركة الصندوق.

2- اكتشاف عناصر التكاليف التي قد تؤدي إلى تقليل قدرة المنشأة على توليد الأرباح.

3- كفاءة الإنجاز بشكل عام و من وسائل الرقابة عليها استخدام الميزانيات التقديرية و معدل العائد على الاستثمار

**\*3- التنظيم المالي:** يمثل التنظيم تحديداً للأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة ثم توزيع

و تجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصيص الوظيفي في العمل، و بالتالي توضيح الصلاحيات و المسؤوليات لكل وظيفة من أجل تحديد العمل، و بالتالي تحديد المسؤولية، و ذلك لما تمثله الصلاحيات من حق شرعي في إتخاذ القرارات و توجيه الأوامر و التعليمات. و درجة المركزية واللامركزية المطلوبة في العمل. و تتضح هنا كذلك كمية الدور الذي تلعبه الإدارة المالية و المدير المالي، لذا فهي تمثل مكانة متقدمة ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمشروع، حيث في المستوى الإداري الأول بعد موقع المدير العام. و يساعد وجود الإدارة المالية في هذا الموقع على إبراز دورها، فيما يتعلق باستثمار مصادر الأموال و حركتها داخل المشروع و علاقتها المالية الخارجية، هذا و يغلب طابع التجمع الوظيفي في تنظيم الوظيفة المالية، و ذلك لما تتميز به هذه الوظيفة من تخصص نوعي في العمل، بالإضافة إلى فوائد تخصص العمل في هذه الإدارة، و المتمثل في سلامة التخطيط و الرقابة الماليين و أهمية القرارات المالية المتخذة، ثم طبيعة العمل و متطلباته.

و يختلف الهيكل التنظيمي للإدارة المالية من مشروع لآخر تبعاً لنوع و حجم القطاع الذي يعمل فيه،

و طبيعة نشاطه و درجة تعقيده. [1]

[1] : عبد الحليم كراجه، ياسر السكران، موسى مطر، يوسف عبد الرحيم توفيق، مرجع سابق، ص25

\*4- التحفيز المالي: يمكن توضيح التحفيز بأنه خلق للتعاون الإداري بين الأفراد العاملين في المشروع،

و بمختلف مستوياتهم الإدارية، و استمالتهم لحب العمل و إثارة الروح المعنوية فيهم من أجل توجيههم نحو الإخلاص و التفاني في العمل، و هنا تبرز أهمية خلق الشعور لدى العاملين في أن إشباع رغباتهم الخاصة مرتبط بتحقيق أهداف المشروع و انعكاس التفاني و الإخلاص في العمل على هذا الترابط. و يتطلب التحفيز المالي أيضاً نظاماً كفؤاً للاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية.

### ثانياً: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى

إن الإدارة المالية وظيفة لا يتم القيام بها في فراغ، بل هي تتفاعل مع النواحي الإدارية و الاقتصادية و القانونية التي تحكم جميع نواحي العمل في المنشأة و تعتمد عليها، فلا يمكن عزلها عن وظيفة لتسويق أو وظيفة الأفراد أو أي نشاط آخر في المنشأة. فأى قرار يتعلق بالإنتاج لا بد له من الأموال اللازمة لتحقيقه، و قد تقف قلة الأموال عائقاً في سبيل ذلك، قد ينتج عن معظم القرارات المتعلقة بالإنتاج زيادة حجم النقد الداخل إلى المنشأة إذا لم يتم إنتاج سلعة جديدة و بيعها، أو إذا تم التوسع الجديد، و نفس الكلام ينطبق على وظيفة التسويق فأى قرار في حقل التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير و في المدى الطويل، فالقيام بحملة إعلامية واسعة النطاق أمر يكون مرغوباً فيه، و يؤدي في المدى القصير إلى تدفق النقد من المنشأة. أما مروده في المدى البعيد فأمر غير مؤكد فإذا كانت الحملة ناجحة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة التدفق النقدي إلى المنشأة. و لا تشذ وظيفة الأفراد عن ذلك.<sup>[1]</sup>

<sup>[1]</sup> : زياد رمضان، مرجع سابق، ص 61

## المبحث الثالث: التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي إحدى التقنيات الرئيسية للتسيير و أداة من أدوات خلق ديناميكية للمؤسسة كما أنه موضوع هام من موضوعات التسيير المالي و يعتبر ضرورة حتمية للتخطيط المالي. و نظرا للأهمية التي يكتسبها التحليل المالي في الإدارة المالية خصصنا له المبحث الذي سنتناول فيه مفاهيم حول التحليل المالي. كيفية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية و مختلف مؤشرات التوازن المالي و التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة.

### أولا : ماهية التحليل المالي

التحليل المالي يقوم بتشخيص الحالة المالية للمؤسسة باستعمال تقنية تختلف باختلاف الأطراف و الأهداف خلال فترة زمنية معينة. و سوف نقدم في هذا الفرع تعريف التحليل المالي و أهدافه و الأطراف المستفيدة منه و أيضا أهميته.

**\*1-تعريف التحليل المالي:** هو عبارة عن عملية فنية تهدف إلى فحص القوائم المالية و البيانات المنشورة عن المنشأة معينة خلال فترة زمنية ماضية بهدف استنتاج المعلومات عن مدى تقدم المنشأة خلال تلك الفترة و التنبؤ بنتائج أعمالها عن فترات مستقبلية.<sup>[1]</sup>

### **\*2- أهمية التحليل المالي:** تتمثل أهميته عموما في النقاط التالية

- 1-يساعد التحليل المالي إدارة المؤسسة في رسم أهدافها و بالتالي إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة نشاطها الاقتصادي.
- 2-تمكين الإدارة من تصحيح الانحرافات حال حدوثها، و ذلك باتخاذ القرارات اللازمة.
- 3-اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة.

<sup>[1]</sup> : نبيل عبد السلام شاكر، التحليل المالي و كتابة التقرير المالية، جامعة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، 1998، ص06

4- يوفر التحليل المالي المؤشرات المختلفة التي تساعد في رسم الأهداف المالية و الاقتصادية و الاجتماعية على مستوى المؤسسة.

5- يعتبر التحليل المالي أداة فعالة لزيادة فعالية عملية التدقيق.

6- معرفة الوضع المالي، أي تشخيص الحالة المالية للمؤسسة.

7- تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض و الوفاء بديونها.

**3- أهداف التحليل المالي:** تختلف الأهداف باختلاف الأطراف التي تستعمله، فهناك الطرف الخارجي و

المتمثل في المؤسسات المصرفية و رجال الأعمال (كالمساهمين) أو مصلحة الضرائب فيكون هدف التحليل

المالي هو: [1]

أ- ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.

ب- تقييم الوضعية المالية، ومدى استطاعة المؤسسة لتحمل النتائج قروض.

أ- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات في نفس القطاع.

\* أما الطرف الداخلي الذي يعتبر الأساسي و ضروري لاتخاذ القرارات المالية أو توسيع استثمار، و هذا من طرف

المدير أو المسير المالي للمؤسسة فالتحليل يهدف إلى:

أ- الإطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية و الإنتاجية و التموينية و التوزيعية للفترة تحت التحليل.

ب- التحقق من المركز المالي للمؤسسة. الأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية.

ج- وضع المعلومات المتوصل إليها للاستفادة منها في المراقبة العامة لنشاط المؤسسة.

**\* 4- الجهات المستفيدة من التحليل المالي:**

**1- الأطراف الداخلية:** و المتمثلة في

[1] : ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص12

1-1 إدارة المؤسسة: تعتبر المؤسسة التحليل وسيلة لعرض نتائج المؤسسة و كأداة لتخطيط المالي

1-2 العمال و المستخدمين: يمكن أن يستعمل التحليل المالي من طرف نقابة العمال كدليل موضوعي لمطابقة الإدارة برفع الأجور.

## 2-الأطراف الخارجية:

1-2 المساهمون أو المستثمرون:ينصب اهتمامهم من عملية التحليل على التأكد من كفاءة إدارة المؤسسة،  
بالتالي إمكانياتها في تحقيق الأرباح أو العوائد المتحصل عليها مقابل المبلغ المستثمر.

2-2 العملاء: يهتم العملاء على مدى قدرة المؤسسة على توريد مستلزمات الإنتاج لهم. بشكل مستمر  
و قدرتها على منح الائتمان و مقدار الخصم النقدي.

2-3 البنوك: تهتم البنوك بالتحليل المالي لغرض التأكد من سلامة المركز المالي للمؤسسة المقترضة، و بالتالي  
إمكانية قيامها بتسديد مبلغ القرض وفوائده في تاريخ الاستحقاق.

2-4 الدولة : تحتاج الدولة إلى التحليل المالي باعتبارها مستثمر كبير في المؤسسات العمومية، وذلك لغرض  
تحديد الضرائب المستحقة، الرقابة على الأسعار و على الأرباح.

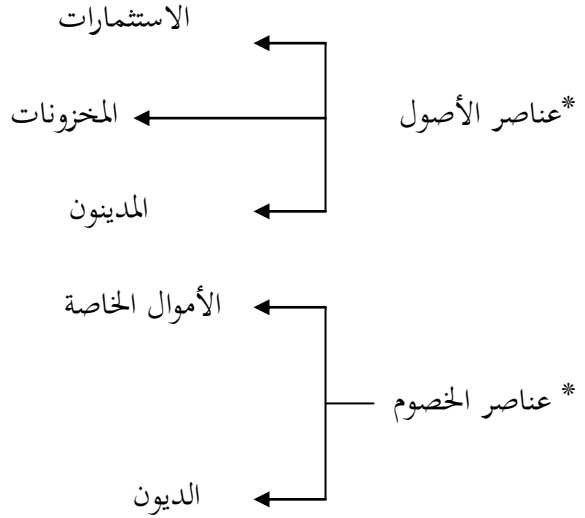
## ثانيا: انتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية.

قبل التطرق إلى الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية لابد من تعريف هاتين الميزانيتين.

### 1-تعريف الميزانية المحاسبية: تعرف الميزانية المحاسبية على أنها جدول يتضمن جانب الأصول و جانب

الخصوم، و ترتب الأصول حسب درجة السيولة و ترتب الخصوم حسب تاريخ الاستحقاق و هي مجرد تقوم به  
المؤسسة في وقت معين كشهر أو الفصل أو سنة كمجموع ما تملكه المؤسسة من أصول و ما عليه من ديون و  
الفرق بينهما يمثل أموال خاصة.<sup>[1]</sup> و تتكون الميزانية المحاسبية من العناصر التالية:

[1] : بوشلاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 1996،ص96



المصدر : من إعداد الطالب.

## 2-تعريف الميزانية المالية:و هي جانب يتضمن جانب الأصول و جانب الخصوم وترتب الأصول حسب

درجة السيولة و مبدأ السنوية و ترتب الخصوم حسب تاريخ الاستحقاق و مبدأ سنوية الخصوم.<sup>[1]</sup>

أهداف الميزانية المالية: تهدف الميزانية المالية إلى معرفة الحالة المالية للمؤسسة و طرق التمويل المثلى الواجب

انتهاجها وفق قواعد مالية و علمية مضبوطة، و عند التحليل تفيد المحلل المالي من اتخاذ قرارات المالية مناسبة.

و من هنا نجد أن المحلل المالي يعتمد على معطيات الميزانية المحاسبية لإنشاء الميزانية المالية، لكن كل هذا يتم من

خلال التعديلات المختلفة على مستوى الأصول و الخصوم و هي كالتالي:

## 1-تعديل الأصول: يستعمل في عملية الفصل بين عناصر الأصول مبدأ السيولة و مبدأ الإستحقاقية لتحديد

العناصر التي تبقى لأكثر من سنة و العناصر التي تتحرك خلال السنة.

\*1-1الأصول الثابتة: وهي تشمل قسمين أساسيين<sup>[2]</sup>

1-1/1 القيم الثابتة: و تشمل جميع الاستثمارات كالأراضي. المباني، تجهيزات الإنتاج لكن يجب التذكير بأن

[1]: بوشاشي بوعلام ، مرجع سابق، ص99

[2]: نبيل عبد السلام شاكر ، مرجع سابق، ص23

هذه العناصر من الناحية المحاسبية تفقد قيمتها بمرور الزمن، لكن قيمتها الحقيقية قد تختلف عن قيمتها المحاسبية. حيث قد تحقق قيمة زائدة أو قيمة ناقصة تبعاً لسعر الذي يمكن أن تتخلى عنه المؤسسة عن إحدى إستثماراتها و هذا دون أن ننسى المصاريف الإعدادية حيث أن قيمتها الحقيقية معدومة فهي تمثل قيمة ناقصة.

1-1/2 القيم الثابتة الأخرى: و يمكن تلخيصها كما يلي:

\***مخزون العمل:** هو الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار في نشاطها العادي دون توقف رغم التغيرات التي تطرأ على المخزون في السوق.

\***سندات المساهمة:** هي السندات التي تساهم بها المؤسسة في مؤسسات أخرى، وتبقى لديها لمدة تزيد عن السنة، وتتحصل من ورائها على أرباح.

\***كفالات مدفوعة:** هي عبارة عن ضمانات تقدمها المؤسسة إلى المصالح المعنية و تبقى لديها لمدة أكثر من سنة.

\***1-2 الأصول المتداولة:** و ترتب الأصول التي تستعملها المؤسسة في دورة الاستغلالية واحدة كما يلي:<sup>[1]</sup>

1/2المخزون: تأخذ المخزونات أول مركز من الأصول المتداولة نظراً للمدة التي تستغرقها للوصول إلى السيولة.

1-2/2 الحقوق: و هي القيم التي تنتج من تعامل المؤسسة مع الغير بحيث هي حق لها عند الغير و تنقسم إلى جزئيين:

أ- **قيم غير جاهزة:** و تشمل على مجموعة من حقوق المؤسسة مع الغير من زبائن و سندات المساهمة و تسبيقات للغير و التي لا تتجاوز مدتها سنة.

ب- **قيم جاهزة:** البنك و الصندوق أو القيم الجاهزة التي تحت تصرف المؤسسة.

**شكل رقم 01:** يوضح إنتقال الأصول من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية

[1] ناصر دادى عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار البعث، الجزائر، 1988 ، ص30.

الميزانية المحاسبية	الانتقال	الميزانية المالية
الاستثمارات		الأصول الثابتة
المخزونات	ما عدا المصاريف التمهيدية	
	مخزون الأمان	
الحقوق	سندات المساهمة	
	باقي المخزون	
	باقي الحقوق ما لم يوجد نص عليها	الأصول المتداولة

المصدر: من إعداد الطالب

**2- تعديل الخصوم:** و تستند هنا على مبدئين أساسيين. مبدأ الإستحقاق و مبدأ السنوية، حيث نحصل على

مجموعتين: <sup>[1]</sup>

**1- الأموال الدائمة:** وهي كل الموارد التي تبقى تحت تصرف المؤسسة لأكثر من سنة مهما كان مصدرها. وهي

تقابل القيم الثابتة في جانب الأصول و تضم:

**1-1/1 الأموال الخاصة:** تشمل رأس المال الخاص بالإضافة إلى الاحتياطات و النتائج قيد التخصيص

و المؤونات.

<sup>[1]</sup>: ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص31

2-1 ديون طويلة الأجل: و هي مجموع الديون التي تكون مدة استحقاقها لأكثر من سنة مثل ديون الاستثمارات.

2-2 الديون القصيرة الأجل: و تشمل مجموعة الديون التي تتحملها المؤسسة لمدة تزيد عن السنة مثل الموردين و جزء من النتيجة الموزعة على العمال و الشركاء.

إن تعديل جانب الخصوم لا يخلو من التغيرات المالية التي تتوقع حدوثها.<sup>[1]</sup> و هنا نخص بالذكر مؤونة الأعباء

و الخسائر التي حددت بشكل تقديري لتغطية الخسائر المحتملة. لهذا ففي نهاية السنة نجد ثلاث حالات

\* خسائر تحققت فعلا، بالتالي تدفع المؤسسة قيمتها في حدود لا تزيد عن السنة لهذا تضم إلى ديون قصيرة الأجل.

\* خسائر يحتمل وقوعها في المستقبل بعد مدى طويل، لهذا تعتبر ديون طويلة الأجل.

\* أما الحالة الثالثة هي عدم وقوع الخسائر، لهذا المؤونة تصبح غير مبررة، و بالتالي تعتبر ربح بالنسبة إلى المؤسسة فيخضع جزء منه للضريبة و يضم إلى ديون قصيرة الأجل. و المبلغ المتبقي يتم توزيعه حسب ما هو متفق عليه.

-أما النتيجة فهي لا تظهر في الميزانية المالية. إنما توزع حسب سياسة المؤسسة المتبعة أي إخضاع النتيجة السنوية للضرائب على الأرباح فمبلغ الضريبة يدفع خلال شهور لذا تعتبر ديون قصيرة الأجل.

و من خلال دراستنا لتعديلات المختلفة على الميزانية المحاسبية، وذلك لأجل الانتقال إلى ميزانية المالية، سنوضح فيما يلي شكل الميزانية المالية المفصلة.

[1] : ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص32.

جدول رقم (1): يبين الميزانية المالية المفصلة.

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	<b><u>لأموال الدائمة:</u></b>		<b><u>القيم الثابتة:</u></b>
****	<b><u>*الأموال الدائمة:</u></b>	****	<b><u>*الإستثمارات:</u></b>
***	- رأس مال شركة.	* * *	-قيم معنوية.
***	- الإحتياطيات.	* * *	- أراضي.
***	- فرق إعادة التقدير.	* * *	- مباني.
	<b><u>* ديون طويلة الأجل.</u></b>	* * *	- تجهيزات.
****	- ديون الإستثمار.	****	<b><u>*قيم ثابتة أخرى:</u></b>
	- قروض مصرفية	* * *	-مخزون الأمان.
	- مؤونة طويلة أجل	***	-سندات المساهمة.
		***	-كفالات مدفوعة.
		***	-زبائن لأكثر من سنة
*****	مجموع الأموال الدائمة	*****	مجموع الأصول الثابتة
****	<b><u>ديون قصيرة الأجل:</u></b>		<b><u>الأصول المتداولة:</u></b>
***	-مختلف الديون التي تاريخ	****	<b><u>*المخزونات:</u></b>
	إستحقاقها أقل من سنة.	***	- بضاعة.
	- القروض المالية.	***	- مواد و لوازم.
***	- الضريبة.	***	- منتجات.
***			مجموع المخزونات.
		****	<b><u>*قيم قابلة للتحقيق:</u></b>
		***	- تسبيقات.
		***	- زبائن.
		***	-أوراق القبض.
			مجموع قيم قابلة لتحقيق

		**** *** ***	<b>*القيم الجاهزة:</b> -البنك. - الصندوق.
*****	مجموع الخصوم	*****	مجموع الأصول.

المصدر: بوعلام بوشاشي، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال، ص100.

و من خلال الميزانية المفصلة يمكن أن نعد الميزانية المالية المختصرة.

تعريف الميزانية المالية المختصرة: و هي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب مبدأ

الإستحقاقية للخصوم و السيولة للأصول، و يراعي في عملية التقسيم التجانس بين كل مجموعة و يستعمل هذا

المجاميع في عملية التحليل و يمكن أن تمثل الميزانية المختصرة على عدة أشكال:<sup>[1]</sup>

شكل رقم (2) : يبين أشكال الميزانية المختصرة.

أصول ثابتة	أموال خاصة
المخزون	ديون طويلة الاجل
قيم جاهزة + قيم غير جاهزة	ديون قصيرة الاجل

أصول ثابتة	أموال خاصة
أصول المتداولة	الديون

<sup>[1]</sup> : ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص40

التمثيل البياني للميزانية المختصرة: إن عملية تمثيل الميزانية على أشكال هندسية تمكننا من الملاحظة على

التطورات التي تطرأ على عناصر لفترات متتالية و تمثل أشكال في: [1]

1- التمثيل البياني في مستطيل: و يمكن حسابها

$$س = \frac{\text{مجموع الميزانية}}{\text{قيمة العنصر}} \times 100$$

مجموع الميزانية = 100%

قيمة العنصر المعين = س%

و يكون التمثيل البياني كما يلي:

شكل رقم (03): تمثيل ميزانية مختصرة في شكل مستطيل.

### الأصول

قيم جاهزة + قيم غير جاهزة	قيم الإستغلال	أصول ثابتة
الديون		الأموال الخاصة

الخصوم

مصدر: ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، ص 41

2- التمثيل البياني في دائرة: يمكننا تمثيل عناصر الميزانية في دائرة واحدة بإعطاء نصف للأصول و الآخر

للخصوم أو في دائرتين منفصلتين و تتم عملية إنطلاقاً من محيط الدائرة 360 درجة. و يمكن حسابها كما يلي:

$$\text{مجموع الخصوم} = 180 \text{ درجة}^*$$

$$\text{مجموع الأصول} = 180 \text{ درجة}$$

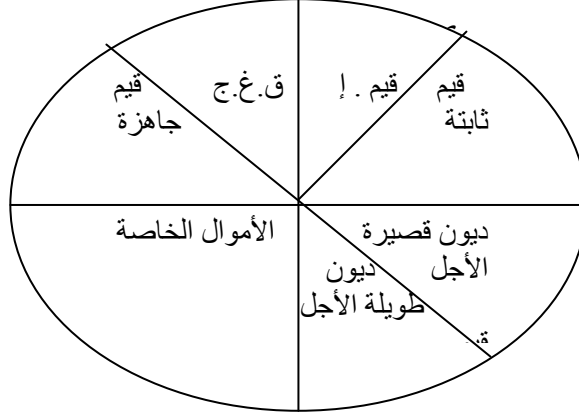
$$\frac{\text{الأصول المتداولة} \times 180}{\text{مجموع الأصول}}$$

$$\frac{\text{الأصول الثابتة} \times 180}{\text{مجموع الأصول}}$$

[1]: ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، ص 41

و بنفس الطريقة يمكننا حساب عناصر الخصوم و بناء على هذه المعطيات نحصل على الشكل التالي:

شكل رقم(04): تمثيل ميزانية مختصرة في شكل دائرة



مصدر: من إعداد الطالب.

3- التمثيل البياني في دائرة: يكون التمثيل البياني على مربع لقيمتين فقط لكل من الأصول و الخصوم و كلا

الجانبين يمثلان على نفس المربع. فكل ضلعين متوازيين يخصصان لجانب من الميزانية و تحسب النسب

وبنفس الطريقة الخاصة بالمستطيل.<sup>[1]</sup>

شكل رقم (05) يبين تمثيل الميزانية المختصرة في مربع

الخصوم

	الاموال الدائمة	ديون قصيرة الاجل
الأصول	الاصول الثابتة	الاصول المتداولة

مصدر: ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، ص43

[1] ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص43

### ثالثاً: مؤشرات التحليل المالي

إن التخطيط السليم كما سبق و أن ذكرنا يعتمد على التحليل المالي الذي يساعد على كشف نقاط القوة و الضعف لتمكين الإدارة المالية من استغلال نقاط القوة أحسن استغلال و تحديد مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات اللازمة و سوف نعرض أكثر أدوات التحليل المالي شيوعاً و هي مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية.

#### 1- مؤشرات التوازن المالي:

لدراسة التوازن المالي يجب الاعتماد على ثلاثة مؤشرات رئيسية تتمثل في رأس المال العامل الدائم و احتياجات رأس المال العامل الدائم و الخزينة.

#### 1-1 رأس المال العامل:

1-1/1 تعريفه: هو عبارة عن ذلك المؤشر في مدى المتوسط و هو كذلك عبارة عن نقطة توازن في المدى الطويل و يمكن القول أن رأس المال العامل هو هامش ضمان الأموال الدائمة بعد تغطية الأصول الثابتة. و يمكن حسابه بطريقتين:<sup>[1]</sup>

أ- حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{أموال دائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

ب- حساب رأس المال العامل من أسفل الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{أصول المتداولة} - \text{ديون قصيرة الأجل}$$

[1]: وليد ناجي الحياي. أ.محمد عثمان البطمة، التحليل المالي [الإطار النظري و تطبيقاته العملية] ، دار حنين مكتبة الفلاح، عمان، 1997، ص244

1-2 أنواع رأس المال العامل: ينقسم رأس المال العامل إلى [1]

● أ- رأس المال العامل الخاص: وهو عبارة عن رأس المال العامل الدائم بعد طرح أو استبعاد ديون طويلة الأجل، ومن زاوية أخرى يمكن اعتبار رأس المال العامل الخاص المقدار الفائض من الأموال الخاصة بعد تغطية الأصول الثابتة و تحسب وفقاً للعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل الخاص = رأس المال العامل الدائم - ديون طويلة الأجل

\* ب- رأس المال العامل الإجمالي: هو عبارة عن ذلك الجزء من الأصول المتداولة المتعلقة بنشاط الاستغلال أي العناصر التي تدخل ضمن دورة الاستغلال و يحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

رأس المال العامل الإجمالي = قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة + قيم جاهزة

رأس المال العامل = مجموع الأصول - أصول ثابتة.

\* ج- رأس المال العامل الأجنبي: يمثل رأس المال الأجنبي ذلك الجزء من الموارد المالية التي تستحق في المدى الطويل أو القصير أو عبارة عن مجموع الأصول الأجنبية و يحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون.

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

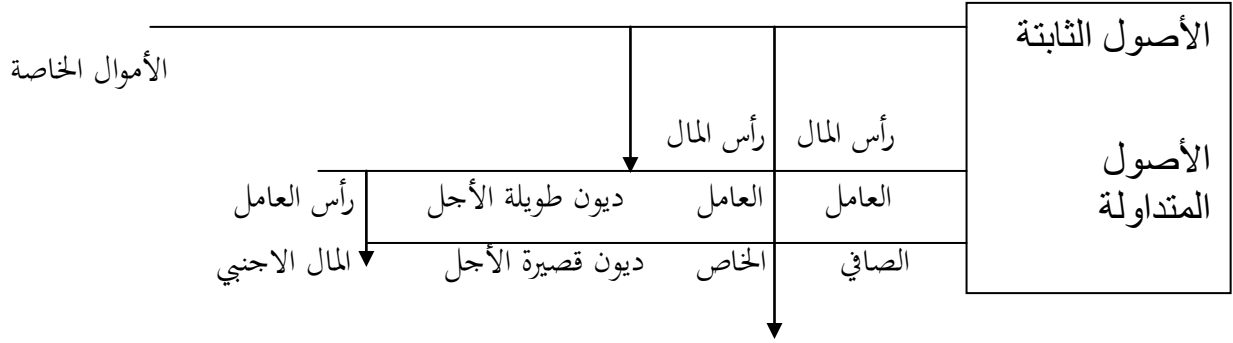
رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم - الأموال الخاصة.

والآن سوف نوضح شكل يبين لنا أنواع رأس المال العامل [2]:

[1] : مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص 39.38.

[2] : ناصر دادي عدون، التحليل المالي، مرجع سابق، ص 48.

شكل رقم(06): يبين أنواع رأس المال العامل  
رأس المال العامل



مصدر: ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الأول

**2-1 إحتياجات رأس المال العامل:** تعرف على أنه قسط أو جزء من إحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا

مباشرا بدورة الاستغلال و التي لم تغطي من طرف موارد الدورة. و يمكن حسابها كما يلي: [2]

إحتياجات رأس المال العامل = إحتياجات التمويل - موارد التمويل

إحتياجات رأس المال العامل = قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة - [ ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية ]

إحتياجات رأس المال العامل = ق. الاستغلال + ق. غ. جاهزة - د. ق. الأجل - سلفات مصرفية

**3-1 الخزينة:** و هي مجموع الأموال التي في حوزتنا لمدة دورة استغلالية و تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما

تستطيع دفعه فعلا. و تحسب كما يلي: [1]

الخزينة = رأس المال العامل - إحتياجات رأس المال العامل.

الخزينة = القيم الجاهزة - سلفات مصرفية

[2] : بوعلام بوشاشي، مرجع سابق، ص 109

[1] : مبارك لسوس، مرجع سابق، ص 35

2- النسب المالية:

تعتبر النسب المالية وسيلة تمكن المسير من متابعة مدى تطور المؤسسة و اتجاهات هذا التطور، و من ثم اتخاذ قرارات رشيدة تعطي صورة واضحة للمهتمين بالوضع المالية للمؤسسة و سنقوم في هذا المجال بمناقشة أربع نسب رئيسية يجب أن يركز عليها المحلل المالي و هي على النحو التالي:

نسب السيولة و نسب الهيكلية و نسب النشاط و نسب التمويل.

\*2-1 نسب السيولة:[2]

تبين هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها على المدى القصير وهي تضم النسب التالية:

\*2-1/1 نسبة السيولة العامة: تبين لنا مدى تغطية ديون قصيرة الأجل للأصول المتداولة و تحسب كما يلي

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

و تكون هذه النسبة أكبر من الواحد أي أن رأس المال العامل موجب و عليه نجد أن المؤسسة في وضعية حسنة و عكس إذا كانت أقل من الواحد.

\*2-1/2 نسبة السيولة المختصرة: هذه النسبة تبين مدى إمكانية تغطية الديون قصيرة الأجل بالأصول المتداولة

و لكن نستبعد قيمة المخزون التي لها قيمة و سيولة غير أكيدة

من القيم قابلة للتحقيق و القيم الجاهزة ( المتاحان ) و يمكن حسابها :

[2] : عبد الحليم كراجه. ياسر السكران. موسى مطر. توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص-170

$$\frac{\text{القيم الجاهزة} + \text{القيم الغير جاهزة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}} = \text{نسبة السيولة المختصرة}$$

\*2-1/3 نسبة السيولة الحالية: تستخدم هذه النسبة للتأكد من قدرة المؤسسة على وفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة لديها و الموضوعه تحت تصرفها في أي وقت و هذا يؤدي بدوره إلى تفادي تجريد الأموال و يمكن حسابها كما يلي:

$$\frac{\text{قيم جاهزة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}} = \text{نسبة السيولة الحالية}$$

و هذه النسبة تكون أقل من الواحدة، وذلك لكي لا تترك الأموال السائلة دون إستعمالها.

\*2-1/4 نسبة السيولة المالية: و توفر أهمية رؤؤس الأموال المتداولة بالنسبة لمجموع الأصول و تبين مدى سيولة أصول المؤسسة و تحسب كما يلي:<sup>[1]</sup>

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة الاستقلالية المالية}$$

## ● 2-2 نسب الهيكلية

[1] : عبد الحلیم كراجه، ياسر السكران، موسى مطر، توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص 172

تسمح لنا هذه النسب بإعطاء صورة واضحة عن الهيكل المالي للمؤسسة في تاريخ معين و تنقسم إلى:<sup>11</sup>

1/2-2\* هيكلية الأصول: و تسمح بقياس أهمية كل نوع من أنواع الأصول و مقارنتها مع مجموع الأصول

و نوضحها في الجدول التالي:

-1	الأصول الثابتة	-2	قيم الاستغلال
مجموع الأصول		مجموع الأصول	
-3	قيم غير جاهزة	-4	قيم جاهزة
مجموع الأصول		مجموع الأصول	

2/2-2\* : نسبة هيكلية الخصوم: و تبين لنا كيفية توزيع أموال المؤسسة بين أموال داخلية و أموال خارجية و هي

تظهر في الجدول التالي:

-1	أموال خاصة	-2	ديون طويلة الأجل	-3	ديون قصيرة الأجل
مجموع الخصوم		مجموع الخصوم		مجموع الخصوم	

<sup>11</sup>: مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص46

3-2\* نسب التمويل<sup>[1]</sup>

هذه النسب تظهر لنا أهمية المقارنة بين أموال المؤسسة و الأموال المقترضة لتمويل نشاطها و تنقسم إلى:

1/3-2\* نسب التمويل الدائم: و هي نسبة تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة و هي مرتبطة رأس المال

العامل و إذا كانت كبيرة يمكن أن تعطي جزء من أصول متداولة. و يمكن حسابها

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

2/3-2\* نسبة التمويل الخاص: هي نسبة التمويل الأصول الثابتة بالأموال الخاصة و من الأفضل أن تكون هذه

النسبة أكبر من النصف لتفادي زيادة ديون طويلة الأجل و تحسب كما يلي

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

3/3-2\* نسبة التمويل الخارجي: وهي نسبة تقييم درجة تغطية موجودات المؤسسة من الأموال خارجية و تسمح

أيضا بتوضيح قدرة المؤسسة على سداد ديون الغير و الأحسن أن تكون أقل من صفر و تحسب

$$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{نسبة التمويل الخارجي}$$

<sup>[1]</sup> : مبارك لسوس، مرجع سابق، ص47

2-4\* نسب النشاط: تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات في الأصول. أي تقيس فعالية

المؤسسة في استخدام الموارد المتوفرة لديها بمعنى آخر هل أن الاستثمار في الأصول أقل أو أكثر من اللازم. و من

أهم النسب المتعلقة بالنشاط هي: [11]

2-1/4\* مدة دوران المخزون السلعي: تقيس هذه النسبة في التعرف على مدة تصريف المخزونات من المؤسسة،

أي أنها تعبر عن المدة التي تدور فيها المخزونات خلال دورة الاستغلال و تحسب كما يلي:

$$\text{مدة دوران المخزون} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة المنتجات المباعة}} \times 360$$

و عليه فإن : مخزون أول المدة + مخزون ثاني المدة

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون ثاني المدة}}{2}$$

2-2/4\* مدة دوران الحقوق (متوسط فترة التحصيل): هي تقيس كفاءة الإدارة في تحصيل ديونها ومن مصلحة

المؤسسة أن تكون هذه المدة أقصر ما يمكن حتى تستطيع أن تتحول الحقوق إلى سيولة بأسرع وقت ممكن:

$$\text{مدة دوران الحقوق} = \frac{\text{الزبائن + أوراق القبض}}{\text{المبيعات}} \times 360$$

2-3/4\* مدة دوران

الموردين: تعكس هذه النسبة فترة سداد المؤسسة لديونها ولهذا فمن المستحسن أن تكون هذه الفترة كبيرة عن فترة

التحصيل لضمان و جود سيولة يسمح بسداد ديونها في الوقت المناسب و تحسب كما يلي:

[11] : زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل للنشر الأردنية، الأردن، الطبعة الرابعة، 1997، ص154-155-156

$$360 \times \frac{\text{الموردين + أوراق الدفع}}{\text{المشتريات}} = \text{مدة دوران الموردين}$$

مما تقدم نجد أن نسب النشاط يعبر عنها خلال دورة استغلالية واحدة. [11]

[11] : زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل للنشر الأردنية، الأردن، الطبعة الرابعة، 1997، ص154-155-156

### المبحث الرابع: المدير المالي

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

### أولا: خصوصيات عن المدير المالي

المدير المالي هو الذي يتخذ القرارات المالية المهمة. و إذا كان المشروع كبيرا فإنه قد يستعين بمحاسب أو أكثر لتولي الأمور المحاسبية ، وهذا فإن المدير في الشركة ليس من أصحابها في معظم الحالات، مما يثير الاهتمام عن مدى اهتمامه الفعلي لتحقيق الهدف الأساسي و هو زيادة الثروة.<sup>[1]</sup>

و في الحقيقة فإن عمل المدير المالي يختلف عن عمل المحاسب أو حتى عمل مدير دائرة المحاسبية [ الذي يطلق عليه مصطلح المراقب المالي] ، و بالرغم من أن عمل المحاسب يختلف عن عمل المدير المالي، إلا أنه يكمله، فعمل المدير المالي يبدأ حين ينتهي عمل المحاسب، فعندما تتم إعداد القوائم المالية تنتهي دورة أعمال المحاسب، ليبدأ المدير المالي دورة جديدة، حيث يأخذ هذه القوائم و يقوم بدراستها و تحليلها للاستفادة مما تحويه في تنفيذ مهام الوظيفة من تحليل مالي و تمويل واستثمار، وإدارة الأصول موازنات رأسمالية و تخطيط للأرباح و التدفقات الأخرى....إلخ، فالقوائم المالية هي أدوات و نقاط انطلاق لكثير من الأعمال التي يقوم بها، و المشاكل التي يدرسها و القرارات التي يتخذها [ضمن صلاحياته]، فعمل المدير المالي ليس المحاسبة بل يعتمد عليها و يكمل ما يقوم به المحاسب، فالمحاسبة لعة الإدارة المالية التي يتكلم بها المدير المالي و أدواتها التي يستعملها أثناء قيامه بواجباته. حيث أن حجم المؤسسة يلعب دورا هاما في تقرير موقع الوظيفة المالية في هيكلها التنظيمي ، و في

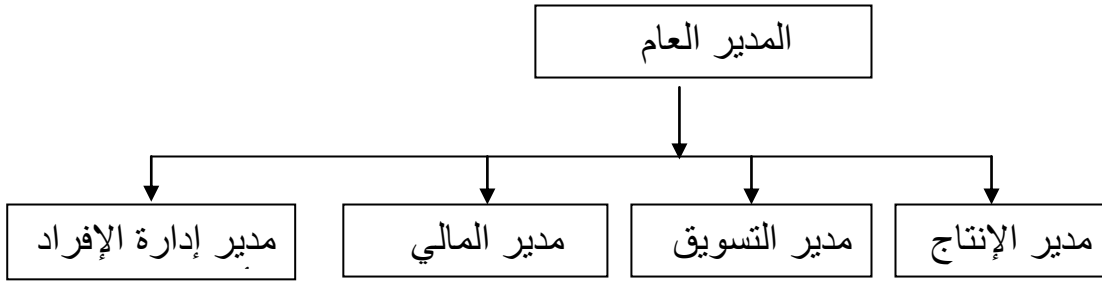
<sup>[1]</sup> : زياد رمضان، مرجع سابق، ص54

جميع الأحوال يجب أن يكون قريب من قمة الهرم التنظيمي لها، وسوف نعرض موقع المدير حسب حجم المؤسسة كما يلي: <sup>[1]</sup>

أ- المؤسسات الصغيرة:

يكون موقع المدير المالي على نفس مستوى مواقع زملائه مديري الأفراد و الإنتاج و التسويق.

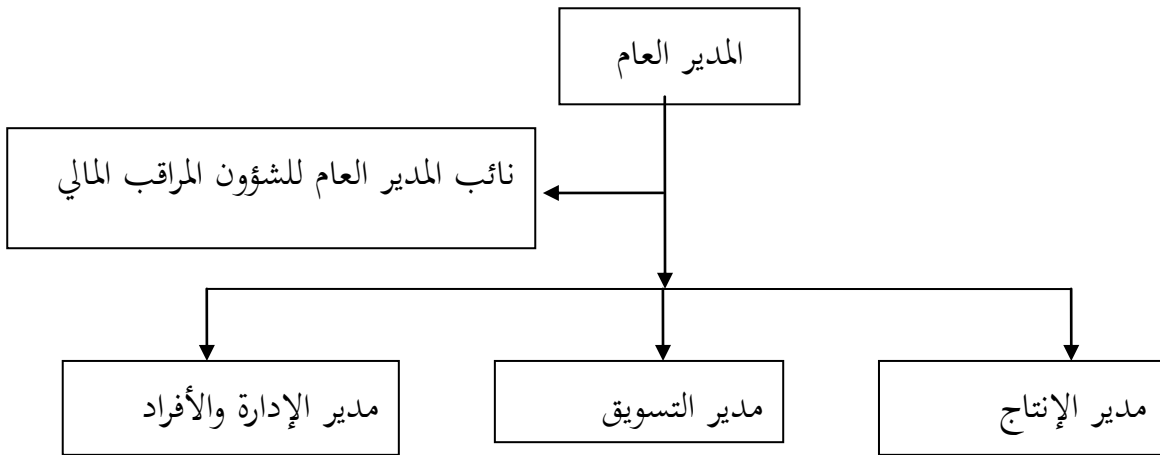
شكل رقم(07): يبين موقع المدير المالي في المؤسسات الصغيرة



ب- في المؤسسات المتوسطة:

يرفع المدير المالي إلى مستوى نائب المدير العام

شكل رقم(08): يبين موقع المدير المالي في المؤسسات المتوسطة

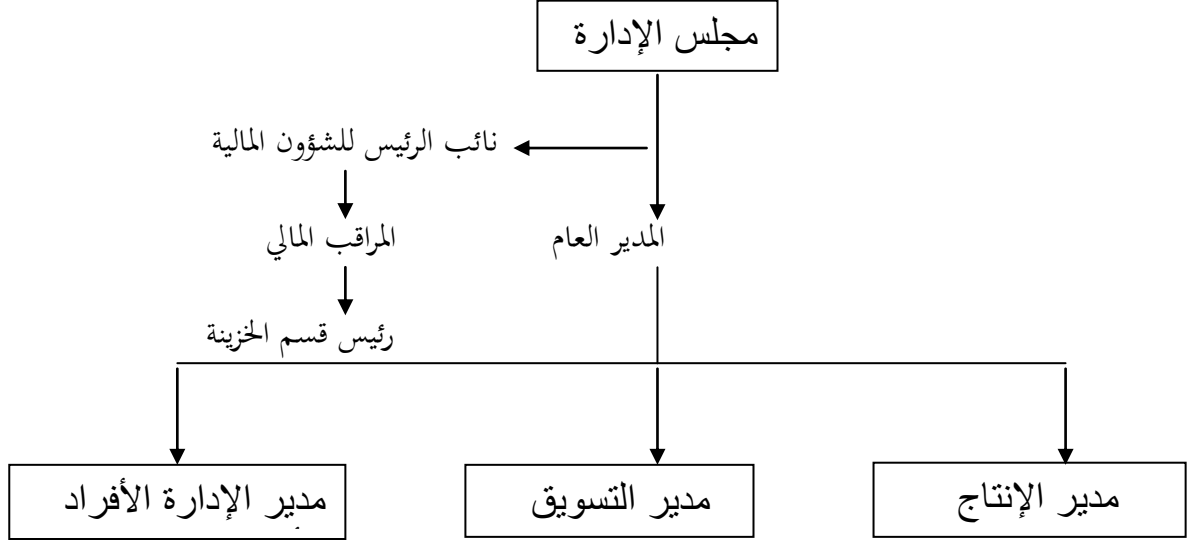


<sup>[1]</sup> : زياد رمضان، مرجع سابق، ص54

ج- في المؤسسات الكبيرة:

قد يكون مستواه أعلى من ذلك، حيث يأخذ مستوى نائب مجلس الإدارة للشؤون المالية.

شكل رقم (09): يبين موقع المدير المالي في المؤسسات الكبيرة.



المصدر: زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص53

يكون متحفظا يتمسك بقواعد الأخلاق و يلتزم بالقيم السائدة، لأنه هو الذي سيمثل المؤسسة أمام المؤسسات المالية من مصارف و شركات تأمين، و يجب أن يكون سلوكه العام و مظهره العام يعطي انطباعا جيدا للمنشأة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون ملما بالقواعد و أساليب المحاسبية و بالأمر و الأدوات المالية، و لديه خبرة بكيفية التعامل مع المؤسسات المالية و يجب عليه أن يكون لبقا و اجتماعيا و متعاوننا، مع الجميع، لاسيما زملاء، و مديري الدوائر الأخرى.<sup>[1]</sup>

ثانيا: دور المدير المالي و مهامه.

\*1- دور المدير المالي: بشكل عام ليس هناك نموذج معين و متفق عليه للدور الذي يلعبه المدير المالي، فهذا

الدور يختلف من منشأة إلى أخرى. حقا أن المدير المالي يقوم دائما بوظائف مالية من نوع ما، لكن هناك أعمال

<sup>[1]</sup> : زياد رمضان سليم ، مرجع سابق، ص54

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 مؤسسات أخرى نجد الكثير من القرارات المالية الأساسية قد تتخذ في مستوى أعلى من مستوى المؤسسة و خارج نطاق إدارتها، و لهذا فإن دور المدير يتغير حسب كل منشأة و طبقا لعوامل متعددة أهمها :

1- طبيعة عمل المشروع.

2- طبيعة السياسات المتبعة في المشروع.

3- حجم المشروع ( مشاريع كبيرة.متوسطة. أو صغيرة الحجم)

4- الشكل القانوني للمشروع

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

أ- الانفتاح الاقتصادي الذي يؤدي إلى المنافسة القوية.

ب- الرغبة في التقدم السريع وهذا ما يتطلب تحليل دقيق لاقتصاديات الاستثمار و التشغيل والتمويل طويل و قصير الأجل و لا سيما في ضوء التغيير التكنولوجي.

ج- ارتفاع الأسعار العالمية و الرغبة الملحة في خفض الأسعار و لا سيما فيما يتعلق بالطبقات

الفقيرة لتحقيق العدالة. [1]

\*2- مهامه : وتنقسم إلي ما يلي :

1/ مهام خاصة بالنظام المحاسبي : وتتمثل في

[1] : زياد رمضان ، مرجع سابق، ص58

أ - اقتراح مجموعة الدفاتر والسجلات والمطبوعات اللازمة لتطبيق نظام المحاسبي الموجود بالإضافة إلى الدفاتر القانونية التي تتطلبها القوانين السارية و بالشكل الذي تنقضي به.

ب- وضع نظام للدورة لتحقيق الرقابة الداخلية، وكذلك وضع بالاتفاق مع المديرين الآخرين فيما يخص التعليمات الداخلية التي تكفل دقة تنفيذ النظام المالي و المحاسبي.

ج- إعداد ميزان المراجعة، دفاتر الأستاذ العام، شهريا على أن ينتهي إعداده قبل 20 يوما من الشهر التالي.

د- مراعاة أحكام القوانين عند تنظيم دفاتر و المطبوعات.

2/ مهام خاصة بالرقابة الداخلية: و تتمثل فيما يلي:

أ- تحديد خطوات المراجعة الداخلية و مسؤولية كل من العاملين فيها.

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

ج- اقتراح التعليمات اللازمة لحفظ الوثائق والعقود و المستندات و تحديد

المسؤولين عنها.

د- و وضع نظام يكفل استمرار الرقابة الفعالة على إعداد و استلام المطبوعات التي تستعمل

في إثبات قيمة الأموال في تداولها و طريقة حفظها.

3/ مهام تتعلق بأنظمة التكاليف:

أ- اقتراح نظام للتكاليف يحقق الرقابة على عناصر التكلفة الرئيسية على الأقل و على مخزون السلعي في صورة مختلفة.

ب- وضع أنماط لعناصر التكاليف وفقا للأسس العلمية مع مراعاة الأنظمة و القواعد المحددة التي تضعها

المؤسسة وذلك لقياس الانحرافات<sup>[11]</sup>

[11]: زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص 59

ج- إعداد قوائم مقارنة التكاليف، و تحديد الانحرافات و مسبباتها.

د- إعداد كشوف تفصيلية في نهاية كل شهر، من بيانات الإنتاج او النشاط، وتكلفة المراحل المختلفة وذلك

بالكمية والقيمة.<sup>[1]</sup>

### ثالثا: وظائف المدير المالي و سلطاته

نظرا لأهمية المدير المالي في المنشأة فإن له وظائف يقوم بها و لديه سلطات يستعملها في ميدان العمل وهذا ما

سوف نتطرق له في هذا الفرع

#### 1- وظائف المدير المالي: [2]

بالرجوع إلى القوائم المالية الأساسية للمشروع يمكن استخلاص ثلاث وظائف للمدير المالي هي:

أ- تحليل البيانات المالية.

ب- تحديد هيكل أصول المشروع.

ج- تحديد و تشكيل الهيكل المالي.

#### 1\* - دراسة وتحليل البيانات المالية:

تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية بشكل أو نمط معين بحيث يمكن استخدامها لمعرفة جوانب القوة و

الضعف بالمركز المالي للمشروع، وتخطيط عمليات التمويل في المستقبل، و تقدير مدى الحاجة لزيادة الطاقة

الإنتاجية للمؤسسة، و بالتالي تقدير حجم التمويل الإضافي المطلوب، لذلك فإن الأداء الجيد لهذه الوظيفة

ضروري لأداء الوظائف الأخرى الخاصة بتحديد هيكل الأصول و المركز المالي للمؤسسة.

#### 2\* - تحديد شكل هيكل أصول المؤسسة:

<sup>[1]</sup> زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص 59

<sup>[2]</sup> عبد الغفار حنفي. رسمية قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 10.09

يحدد المدير المالي نمط هيكل الأصول و أنواعها كما تظهر بقائمة المركز المالي و يعني ذلك تحديد قيمة الأموال المستثمرة في كل من الأصول الثابتة و الأصول المتداولة، و بعد تحديد هيكل الأصول، يحدد بقدر الإمكان الحجم الأمثل للاستثمار في كل نوع من الأنواع الأصول المتداولة، وأن يحدد أيضا ما هي الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها، و متى تصبح الأصول الثابتة متقدمة فنيا، و متى يتم استبدالها أو تطويرها، و بذلك يتضح أن مسألة هيكل الأصول ليس بالأمر بالسهل، حيث يتطلب ذلك التعرف على العمليات الماضية للمؤسسة و المستقبلية، و تفهم الأهداف الطويلة الأجل.

### \*3- تحديد الهيكل المالي للمؤسسة:

تتصل هذه الوظيفة بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي، حيث يوجد نوعين من القرارات الخاصة بالهيكل المالي، و يتصل النوع الأول من القرارات بتحديد المزيج الملائم للتمويل القصير و الطويل الأجل و يعتبر ذلك من أهم القرارات لما لها من أثر على الربحية و السيولة العامة أما النوع الثاني من القرارات ذات أهمية أيضا كالقرار السابق ، حيث يدور حول تحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة، القروض قصيرة الأجل أو الطويلة الأجل في وقت معين، فقد تفرض الظروف أنواعا معينة من القرارات أو كما يقال وفقا للضرورة ، و قد يتطلب البعض منها تحليلا و دراسة متعمقة للبدائل المتاحة، و تكلفة كل بديل و الأثار المترتبة على كل منها في الأجل الطويل .

يتضح مما سبق أن الوظائف الأساسية للمدير المالي ذات علاقة بالمركز المالي للمؤسسة، فقيام المدير المالي بتحليل و تقييم الميزانية، فهو يحلل و يدرس الوضع المالي للمؤسسة ككل، و يمكنه ذلك من ضبط و تنظيم العمليات المالية للمؤسسة، بالبحث عن المناطق أو المراكز التي يعتبر بؤرة المشاكل و الضعف و تقويمها،

واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمواجهتها ، وفي تحديده لهيكل الأصول فهو يحدد الجانب الأيمن من الميزانية ويقراره الهيكل المالي و التمويلي فهو يشكل الجانب الأيسر من الميزانية. [2]

[2] : عبد الغفار حنفي. رسمية قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 10.09

## 2- سلطات المدير المالي:

السلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر، و القدرة على فرضها، و للسلطة ثلاث مصادر هي:

سلطة المنصب و قبول المرؤوسين للرئيس بسبب شخصيته المحببة إليهم و ثقة المعنيين بخبرة علم و مهارة من يمارس عليهم السلطة و المدير الناجح هو الذي يستمد سلطاته من هذه المصادر المتجمعة، أما عن أنواع السلطات التي يتمتع بها المدير المالي فتتمثل فيما يلي:<sup>[1]</sup>

\*1- السلطة التنفيذية: وهي السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين المباشرين بحكم منصبه كرئيس لهم،

فهو يستطيع أن يصدر إليهم الأوامر ضمن نطاق العمل، كما أن هذه الأوامر ملزمة، بمعنى أن مخالفتها تستوجب عقوبة، سواء كانت هذه العقوبة خفيفة أو قاسية، و المدير المالي يمارس هذه السلطة على جميع مرؤوسيه في إدارته بحكم العقد الذي تم إبرامه بين المؤسسة من جهة والموظف العامل من جهة أخرى عندما يتم تعيينه للقيام بعمل معين لقاء أجر محدد.

\*2- السلطة الوظيفية: وهي السلطة التي يمارسها المدير على الموظفين في المنشأة يقومون بعمل له علاقة بعمله،

و سميت هذه السلطة بالسلطة الوظيفية لأن من يملكها يمارسها بحكم قيامه بواجباته وظيفية و هي ملزمة، بمعنى أن عدم الاستجابة لأوامر من يملكها تعتبر مخالفة تستوجب عقوبة.

\*3- السلطة الاستشارية: وهي سلطة إسداء النصائح، و عمل التوصيات و مثال ذلك السلطة التي

يمارسها الطبيب على مريضه، حيث يسدي إليه نصائح و توجيهات تتعلق بمرضه وتعتمد على مدى

استجابة المريض إلى تلك النصائح على ثقة المريض بذلك الطبيب، و السلطة الاستشارية سلطة غير ملزمة، بمعنى

أن مالكها لا يستطيع المعاقبة والمدير المالي يملك هذه السلطة أيضا، و يمارسها على الذين يطلبون منه المساعدة في حل بعض القضايا و المشاكل المالية التي تعترض سبيل عملهم.

[1] : زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص57.56

## خلاصة الفصل:

إن أهمية و دور الإدارة المالية جعلتها من الوظائف الأساسية في المؤسسة و أصبحت تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي الإداري في المنشأة، بحيث تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة و تستخدم التخطيط، التنظيم، الرقابة و توزيع الأموال و المسؤوليات للمؤسسة، كما تعتمد كذلك على عدة وسائل من تقنيات التسيير خاصة التحليل المالي الذي يقدم صورة عن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و السياسات المتبعة في اتخاذ القرارات في أوقاتها المناسبة و التي تكون من صلاحيات المدير المالي و تعتمد على كفاءته و خبرته.

## مقدمة الفصل

يعتبر التمويل من أهم التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات خلال مزاولتها لنشاطها، فهو أساس تنفيذ المشاريع، وكلما كانت المؤسسة تحتوي على مصادر تمويل وفيرة كلما كان بإمكانها الحصول على مشاريع الهامة التي يتطلب حجمها تمويلا كبيرا، وبإمكانها خلق صناعات في الوطن لم تكن موجودة من قبل. و بصفة عامة يجب أن يتلائم التمويل مع أهداف المؤسسة الاقتصادية و الظروف المحيطة بها، ومهارة العاملين فيها، إذ أن نوع التمويل يختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوع الإنتاج و حجم المنشأة. و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية التمويل، و مصادره المختلفة، و تقدير تكلفته، و اتخاذ القرارات المالية.

## المبحث الأول: ماهية التمويل

تحتل وظيفة التمويل بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية و ذلك لما يترتب على عمليات التمويل من اتخاذ مجموعة من القرارات و مدى تأثير هذه الأخيرة على مستقبل المؤسسة، و التي تعتبر مصيرية ويتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة.

### أولاً: تعريف التمويل وأهميته.

#### أ- تعريف التمويل.

1- التمويل هو قيام المنشأة بإنتاج سلع أو خدمة معينة، يقتضي توقيف استثمارات و آلات و معدات و شراء خامات، كذلك تعيين مديرين و عمال، و يقابل ذلك ضرورة توفير النقدية اللازمة من المصادر المختلفة للأموال اللازمة للحصول على استثمارات.<sup>[1]</sup>

2- التمويل يعني التغطية المالية لأي مشروع أو عملية اقتصادية و مصادر التمويل الملائمة لها بأقل التكاليف و في الوقت المناسب.<sup>[2]</sup>

من التعريفين السابقين يمكننا استخلاص التعرف التالي:

" التمويل هو كيفية استخدام أو استعمال الأموال وطريقة إنفاقها و تسيير هذا الإنفاق، ومحاولة ترشيده."

#### ب- أهمية التمويل:

تأتي أهمية التمويل من الحاجة إلى الأموال ، فتزداد أهمية وظيفة التمويل بزيادة الحاجة إلى التمويل و تنقص بنقصان الحاجة.

ويرجع التمويل في أصله سواء كان عاما أو خاصا إلى الحاجة الاقتصادية للسلع والخدمات والحاجة إلى المبادلة

[1] : حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص3

[2] : حمزة الشبيخي إبراهيم، إبراهيم الجززاري، الإدارة المالية الحديثة ( منهج اتخاذ القرارات)، مصر، ص20

حيث تزداد أهمية التمويل و تنقص في المجتمع الذي لا يتسم بالمبادلة، بل يتم إشباع الحاجات الاقتصادية بواسطة الإنتاج المباشر، وبالاعتماد على استغلال العمل للموارد الاقتصادية ومع انخفاض أهمية المبادلة في هذه المجتمعات تنخفض أهمية توفر رأس المال المستخدم في الإنتاج، ولا شك أن تقسيم العمل و مبادلة الفائض الشخصي هما اللذان أكسب المال باعتباره وسيلة للتبادل و ازدادت بالتالي أهمية التمويل.

نستخلص أن أهمية التمويل تظهر من خلال أهمية وضرورة توفر رأس المال اللازم للعمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية... الخ سواء كانت هذه العمليات تتسم بطابع موسمي أو كانت تتسم بطابع إستراتيجي طويل الأمد، تتعلق بتواجد المنشأة الاقتصادية في ساحة المنافسة أو الصراع من أجل البقاء. [1]

### ثانيا: خطوات التمويل الأساسية.

إن تنفيذ وظيفة التمويل يختلف من منشأة إلى أخرى وفقا لاعتبارات كبيرة منها الحجم طبيعة النشاط و البيئة وغيرها، وهذا يعني أنه من الصعوبة وضع خطوات موحدة ونموذجية لكل المنشآت لكن على الرغم من هذه الصعوبة، فإن الخطوات التالية يمكن أن تكون منطقية إلى حد بعيد: [2]

#### 1/ التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة: لعل من أكثر أسباب فشل للمشروعات الاقتصادية شيوعا هو

تخطيط المشروع على أساس رأس المال الحالي الموجود لدى أصحاب المشروع، وهذا لا يعتبر سببا في فشل المشروعات الاقتصادية فحسب بل يعتبر أيضا أحد أشكال التمويل الخاطيء للمشروعات التي يقوم بها المؤسسون، ولهذا فإن على المنشأة أن تتعرف بشكل مستمر على الاحتياجات المالية في الفترة الحالية و الفترة المستقبلية القريبة منها و البعيدة، بعد ذلك يجب ترتب هذه الاحتياجات وفق أولويتها وأهميتها لكي يتم النظر فيما هو متوفر فيها، وهذا الأمر يتطلب من المخطط المالي أن يضع خطة مالية تتسم بالمرونة وإمكانية التغيير.

[1] : كنجو عبدهو كنجو، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 1997، ص42-43

[2] : نفس المرجع السابق، ص52-53

2/ تحديد حجم الأموال المطلوبة: بعد أن يتم التعرف على الاحتياجات المالية تبدأ عملية تحديد كمية الأموال

لتغطية هذه الاحتياجات، وهذه الخطوة ليست سهلة، لأنه من الصعوبة تقدير كمية الأموال بشكل دقيق، فقد يتم تقديره دون المستوى أو أقل من المستوى المطلوب، ولهذا لا بد من تحديد حدين لتمويل أي صفقة أو من عملية، هما الحد الأعلى و الحد الأدنى، ومحاولة الالتزام بهذين الحدين بالاستناد إلى حساب تكلفة الأصول الرأسمالية وتحديد رأس المال العامل و النفقات الأخرى الضرورية

3/ تحديد شكل التمويل المرغوب: قد تلجأ المنشأة إلى الاعتماد على القروض أو إلى إصدار بعض الأسهم

والسندات وعادة ما يتم تمويل الأنشطة الموسمية بقروض موسمية، وتجدر الإشارة إلى ضرورة عدم الإسراف في إصدار السندات أو الأسهم لأن ذلك يحتم التزامات معينة على المنشأة، وهذا حال القروض أيضا، ولهذا تأتي ضرورة التناسب بين مدة التمويل و أسلوب التمويل.

4/ وضع برنامج للاحتياجات المالية: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات و مقدارها و شكل التمويل فإنه من أحسن

أن يتم وضع خطة أو جدول زمني من أجل تدفق هذه الأموال لكي لا تتكبد المنشأة تكاليف أموال أخرى

5/ وضع و تطوير الخطة التمويلية: تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستنفق بها الأموال و العوائد المتوقعة

منها، بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة وتجنب المشاكل المتعلقة بالسداد، وأن هذه الخطة تبين أيضا مقدار التدفقات الداخلة و الخارجة، الشيء الذي يطمئن المقرضين على منح أموالهم عندما يعلمون مواعيد استردادها.

6/ تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها و تمويلها: إن تنفيذ الخطة يتطلب أن تكون موضوعة بشكل جيد قابل

للتطبيق كما يتطلب المتابعة المستمرة وتصحيح الانحرافات عن التنفيذ الخاطئ أو أسباب أخرى، ولا شك أن

الخطة التمويلية يمكن أن تتقدم ، لهذا لا بد من العمل على تحديثها وتعديلها وفق المتطلبات الحديثة. [1]

[1] : نفس المرجع السابق، ص52-53

### ثالثاً: أثر التمويل.

يمكن أن نبين الآثار الناتجة عن التمويل في ثلاث نقاط رئيسية تتمثل في الآتي:<sup>[1]</sup>

#### (1) أثر التمويل على الاقتصاد القومي

- 1-1 تشغيل أصول رأسمالية مما يؤدي إلى دفع العجلة التنموية الاقتصادية.
- 2-1 سرعة تنفيذ المشاريع نتيجة الإمكانات التي يوفرها التمويل لمختلف المؤسسات.
- 3-1 التعجيل بإقامة صناعات تكنولوجية، وتسهيل عملية إحلال التكنولوجيا المبتدلة مما يؤدي ويساعد على فتح أسواق جديدة محليا و المتابعة المستمرة للتكنولوجية المتطورة التي تتطلبها المؤسسة الجديدة مما يؤدي إلى خفض التكاليف ورفع الإنتاج.

- 4-1 الحد من التضخم، فاللجوء إلى التمويل يقضي على فترات الانتظار التي يأخذها تكوين الاحتياطات وطرح الأسهم الجديدة محليا، الأمر الذي يقلل من التكاليف الناتجة عن التعديلات المزمع إجراؤها خاصة وأن أسعار اليوم أقل من أسعار الغد وبالأخص خلال الأزمات.

#### (2) أثر التمويل على المستأجرين<sup>[2]</sup>

- 1-2 يمكن المؤسسة من حيازة الأصول الرأسمالية اللازمة لنشاطها دون الحاجة إلى تجميد جزء كبير من الأموال، إذا قامت بشراء هذه الأصول، السبب الذي يوفر لها السيولة أكبر تستخدمها في مجالات أخرى.
- 2-2 المؤسسات التي تلجأ للتمويل عن طريق الاستئجار لا تتأثر بعوامل التضخم القصير الأجل، كون الاتفاق يتم بشروط محددة وثابتة لمدة طويلة.

- 3-2 تحسين صورة الميزانية المنشورة للعملاء وتحسين النسب التحليلية، وهذا لأن الأصول المؤجرة لا تظهر في

[1] : مذكرة مصادر التمويل في المؤسسة، حمودة توفيق، بلمختار رابع، المركز الجامعي يحي فارس، معهد علوم التسيير، تخصص مالية، ص28

[2] : سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي ومدخله، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفني ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2000 ، ص7

جانب الأصول رغم ظهور المقابل قيمها في جانب الخصوم كالتزامات، بل ظهر إيجار تلك الأصول في حساب الأرباح و الخسائر كمصرف مقابل ما يتحقق من إنتاجية تلك الأصول.

4-2 يعتبر التمويل التأجيري بديلا في حالات كثيرة مثل الإضافات الرأسمالية [ طرح الأسهم، والبحث عن شركاء جدد ] التي تكلف مصروفات و صعوبات مختلفة.

5-2 إن استخدام التمويل التأجيري يظهر المستأجر في وضع أفضل بالنسبة لإمكانيات الاقتراض.

### (3) أثر التمويل على المؤسسات النامية والصغيرة<sup>[1]</sup>

من الضروري أن تتصف هذه المؤسسات بصفات و شروط المؤسسات الناجحة، وتمثل هذه الشروط فيما يلي:

1-3 الإدارة الفعالة لرأس المال العامل و الفائض النقدي.

2-3 لجوء هذه المؤسسات إلى التمويل الخارجي في حالة الضرورة.

3-3 هذه المؤسسات تجد صعوبة في الحصول على تمويل قصير الأجل بسبب ارتفاع نسب المديونية.

يجب على أرباب المشروعات الأخذ في الحسبان عدة عناصر عند الاتفاق على الترتيبات الخاصة بالتمويل وهي:

1- ألا تفقد الرقابة أو السيطرة على الإدارة نتيجة التمويل.

2- اللجوء إلى المصادر متوسطة الأجل.

[1] : عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، مرجع سابق، ص436-437

## المبحث الثاني: مصادر التمويل و الاختيار بينها.

تعتبر عملية أو طريقة حصول المؤسسة على ما تحتاج إليه من أموال لتلبية احتياجاتها من أكبر انشغالاتها، وهذا راجع لما تكسبه من تأثير على مشاريعها الاستثمارية في هذا الخصوص نجد طريقتين للتمويل هما:

أ- طريقة التمويل الداخلي.

ب- طريقة التمويل الخارجي.

وسوف نتطرق في هذا المبحث بالتفصيل على مصادر التمويل وكيفية الاختيار بينها كما يلي.

### أولاً: التمويل الداخلي.

تعد الأموال الخاصة المصادر التقليدية للتمويل في المؤسسة، وفي هذا المصدر تستمد أموالها من عند المساهمين، ويقصد بالتمويل الداخلي " الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى المصادر الخارجية" [1]

يتم التمويل الذاتي بإعادة الاستثمار الكلي أو الجزئي للفائض المحتجز والذي يتكون من عنصرين أساسيين في حالة المؤسسة الراجعة وهما:

1- الربح المحتجز الذي يشمل كل الاحتياجات المكونة عند توزيع الأرباح، المخصصات التي لها طبيعة الاحتياطات.

2- نواتج الاهتلاكات.

كما يمكن تعريف التمويل الداخلي على أنه " الأموال المتولدة عن العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر ثانوية دون اللجوء إلى مصادر خارجية وهناك ضرورة إلى التمييز بين التدفق النقدي و التدفق المالي.

[1] : عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصر (مدخل اتخاذ القرارات)، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص405

[2] : مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص175

فالأول هوكل العمليات التي يترتب عنها عملية دخول و خروج النقود و بالتالي التغيير في الرصيد النقدي.و في

حين الثاني هو قيد لا يترتب عنه عملية دخول أو خروج"

### 1- مكونات التمويل الداخلي: يتكون التمويل الداخلي من

\*أ- الإهلاكات: هي تكلفة الحقيقية مقابل انخفاض رأس المال المستثمر فهذا الجزء المقتطع من الربح ماهو إلا

حفاظ على رأس المال الابتدائي، وبالتالي هو ليس بإيراد نقدي، ومن جهة أخرى تخصيص جزء من الأرباح

لتعويض نقصان رأس المال له ميزة ضريبية.

\*ب- المبيعات: هي المصدر الأساسي للنقديات في المؤسسة. كلما كانت مبيعات أكبر كلما كانت السيولة

متوفرة أكبر.

\*ج- الأرباح المحتجزة: هي الأموال المحتجزة لأسباب أخرى قبل الوصول إلى الربح القابل للتوزيع (كالمؤونات

الخسائر و التكاليف...الخ).

\*د- إيرادات التنازل عن بعض الأصول غير المستخدمة: و تتمثل في التنازل على أصل من الأصول الخاصة

بالمؤسسة مثل الاستثمارات.

إن التمويل الداخلي يمكن المؤسسة من تغطية الاحتياجات المالية لتسديد الديون وتنفيذ الاستثمارات

الرأسمالية وزيادة رأس المال العامل ويشمل التمويل الداخلي الفائض النقدي المتولد عن العمليات الجارية

وكذلك ثمن بيع الأصول غير المستخدمة حيث يشكلان المقدرة الذاتية للمؤسسة على التمويل.

### 2- أهمية التمويل الداخلي: يعتبر التمويل الداخلي من المصادر الأقل تكلفة لكن من الصعب أن تعتمد

المؤسسة بصفة كاملة على التمويل الداخلي لتمويل استثماراتها، فعادة ما يتجاوز حجم الاستثمارات هذا

المورد فتظهر الضرورة للجوء إلى المصادر الخارجية عند عدم كفايتها، وقد دلت الدراسات أن نسبة [1]

[1] : مبارك لسوس، مرجع سابق، ص175

التمويل الداخلي إلى إجمالي التمويل يتراوح ما بين 70% و80% في الدول الغربية الكبيرة، ففي فرنسا الربح يغطي 5% من الإجمالي، بينما تصل هذه النسبة إلى 10% في الدول الأخرى.

### 3- مزايا وعيوب التمويل الداخلي.

#### 3-1 مزايا التمويل الداخلي: المؤسسة بلجوئها إلى التمويل الذاتي تكون قد تحصلت على عدة مزايا نذكر

منها:<sup>[1]</sup>

1- أهم مورد بالنسبة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يصعب عليها الحصول على أموال من مصادر أخرى.

2- استخدام الأرباح المحققة في تمويل المؤسسات يمنحها الاستقلالية النسبية والحركة، فاستخدام جزء من الأرباح المحتجزة في شكل احتياطي غير معلن يعفي المؤسسة من اللجوء إلى أعباء القروض الخارجية وما يتبعها من شروط تسديد وفوائده، ويصبح لدى المؤسسة رصيد نقدي مناسب لمواجهة الاحتياجات المعتمدة و المتغيرة من الأموال، ويتحسن إيراد المؤسسة بانخفاض الفوائد المدفوعة (فهي تحصل عليها مجاناً) مع الأخذ بعين الاعتبار حسن استخدام حيث لا يقل الإيراد فيه عن تكلفة الفرصة البديلة.

3- مخصصات الاهتلاك تمثل حصة كبيرة من التمويل الداخلي. فهي أموال معفية من الضريبة.

4- زيادة مقدار الربح المحتجز في المؤسسة يعطيها قدرة كبيرة على زيادة حق الملكية فيمكنها من رفع مقدار الاستثمارات.

5- استقلالية اتجاه البنوك و المؤسسات المالية.

6- السرعة في اتخاذ قرار الاستثمار. فهي لا تحتاج إلى مفاوضات ولا عقود ولا شروط أخرى.

7- تحقيق الاستثمارات بأقل تكلفة ممكنة، وتفادي المخاطر المالية عند الضائقة المالية.

<sup>[1]</sup> : مبارك لسوس، مرجع سابق، ص178.

8- يعطي للمؤسسة فرص أكبر في اختيار الاستثمارات دون قيد أو شروط أو ضمان.

### 3-2 عيوب التمويل الداخلي: المساوى التي تنجر عن التمويل الداخلي نذكر منها:<sup>[1]</sup>

1- إذا كانت الأرباح الموزعة محدودة. فهو وضع يؤدي إلى عدم رضا أصحاب الأسهم.

2- عند الاعتماد الكلي على هذا المورد المحدود، يعني عدم الاستفادة من الموارد المالية.

3- قد يصاحب إعادة الاستثمار الأموال من التمويل الداخلي فكرة أنها بدون تكلفة مما جعلها تستعمل بشكل

غير عقلاني مقارنة بباقي الموارد.

### ثانيا: التمويل الخارجي.

يتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، وفي ظل اقتراض استقلال المؤسسة فان الإدارة

تحصل على هذه الأموال بشروط وإجراءات لا بد من معرفتها وفقاً لأوضاع والشروط التي يحددها السوق المالي

وعائد الفرصة البديلة.

يتوقف حجم التمويل الخارجي على حجم التمويل الداخلي و احتياجات المؤسسة المالية أي أنه يكمله لتغطية

المتطلبات المالية الجارية أو الاستثمارية، وبصفة عامة لا يكفي التمويل الداخلي للتغطية مما يجعل المؤسسة تلجأ إلى

مصادر خارجية بزيادة رأس مال الأسهم أو من الاقتراض أو هما معا. و ينقسم المصادر الخارجية للتمويل كمايلي:

1- التمويل قصير الأجل.

2- التمويل متوسط الأجل.

3- التمويل طويل الأجل.

<sup>[1]</sup> : مبارك لسوس، مرجع سابق، ص 179.

## 1/ التمويل قصير الأجل.

هو أحد أنواع أو مصادر التمويل الخارجي، ويمثل التمويل الذي يستخدم لتمويل العمليات التجارية في المشروع، ويرتبط بتحقيق أهداف المشروع في السيولة و الربحية، ويعتبر هذا النوع من التمويل مشكلة مستمرة للمشاريع التي تعتمد في تسيير فعاليتها وأنشطتها وعليه فهي دائمة البحث عن مصادره و تكون عادة من المشاريع الصغيرة أو متوسطة الحجم، ذلك إن المشاريع الكبيرة ذات النسبة العالية من الأصول الثابتة، لا تعاني من مشكلة التمويل قصير الأجل، لذا فإن هذا النوع من التمويل يعتمد على طبيعة العمل أو طبيعة النشاط الذي يمارسه المشروع، وبالرغم من أن المشاريع تتجنب عددا من المشاكل فيما لو أمكنها الحصول على تمويل طويل الأمد لتمويل احتياجاتها في الأصول المتداولة، إلا أن المشاريع تلجأ إلى التمويل قصير الأجل للأسباب التالية:

أ/ ضعف نسبة المخاطرة وهو أمر مهم لدى الدائنين أو قصر فترة تسديد الدين تجعل المستثمرون يفضلون استثمار أموالهم لضعف المخاطرة ولقابليتهم على التنبؤ بما يمكن أن يحدث فيما يتعلق بوضع المشروع وبالتالي احتمالية حصولهم على أموالهم وفق الشروط المتفق عليها.

ب/ قد تكون تكلفة الحصول على تمويل قصير الأجل أقل من تكلفة الحصول على تمويل متوسط أو طويل الأجل لقصر فترة السداد ولضعف نسبة المخاطرة.

ج/ الحاجة للأموال في بعض المشاريع الموسمية الأمر الذي يؤدي إلى تواجد سيولة لا حاجة لها في حالة التمويل طويل الأجل. لذا تلجأ المشاريع إلى البحث عن مصادر تمويل قصيرة الأجل لسد النقص الآني في السيولة ولتمويل احتياجاتها الموسمية.

د/ بعض حالات التمويل قصير الأجل تكون بدون فوائد أي لا تتحمل المشاريع أي تكلفة وذلك في حالة

الشراء بالأجل على أن يتم التسديد لمدة معينة.<sup>[1]</sup>

وتتمثل مصادر التمويل الرئيسية للتمويل قصير الأجل فيما يلي:

[1] : عدنان هاشم رحيم السامرائي، مرجع سابق، ص253.

### أ- الائتمان التجاري:

يمكن تعريف الائتمان التجاري بأنه الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد للمشتري عندما يقوم الأخير بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها<sup>[1]</sup>. أي أن الائتمان التجاري يمكن الشركة من شراء و تدبير احتياجاتها من المواد الأولية والمستلزمات السلعية من شركة أخرى على أن يتم سداد قيمة الشراء في فترة لاحقة، وتظهر قيمة هذه المشتريات في دفاتر الشركة التي قامت بالشراء<sup>[2]</sup> يحتاج المشتري إلى حساب الائتمان التجاري في حالة عدم كفاية رأس ماله العامل لمقابلة الحاجات الجارية وعدم مقدرته على الحصول على القروض المصرفية وغيرها من القروض القصيرة الأجل ذات التكلفة المنخفضة، ومن ناحية أخرى فإن رغبة الدائنين التجاريين في منح هذا النوع من الائتمان تتوقف على مجموعتين من العوامل، الأولى عوامل شخصية والثانية عوامل ناشئة عن حالة التجارة و المنافسة.<sup>[3]</sup>

### 1- العوامل الشخصية:

1-1 مركز البائع المالي: وهذا العامل يحدد مقدار الائتمان الذي يمكن منحه، فالبائع يميل إلى منح شروط أسهل وأطول إذا كانت أمواله المملوكة وكذا مقدرته على الاقتراض كبيرة بالنسبة لحجم العمليات التي يقوم بها.

2-1 مدى رغبة البائع في التخلص من مخزونه السلعي: فلو كان البائع شديد الرغبة في التخلص مما لديه من البضائع، نظرا لزيادة المخزون منها أو احتمال تغير الأسعار لغير صالحه، فهو يتعمد بالإضافة إلى عرضها بخخص إلى التوسيع في منحه الائتمان بشروط سهلة ومغرية ليساعد على بيعها وعند تقديم سلعة جديدة أو 'نزال سلعة إلى منطقة جديدة فإن منح الائتمان بشروط سهلة يكون من العوامل الهامة التي تعمل على زيادة المبيعات.

[1] : جميل توفيق، مرجع سابق، ص355

[2] : سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001، ص60

[3] : محمد صالح الحناوي، الادارة المالية والتمويل، مرجع سابق، ص309

3-1 تقدير البائع لأخطار الائتمان: إن منح الائتمان التجاري لا يتوقف على القواعد الموضوعية فقط ولكن

يتوقف أيضا على رأي البائع وتقديره الشخصي للأخطار التي ينطوي عليها القيام بعملية منح الائتمان.

## 2- العوامل الناشئة عن حالة التجارة و المنافسة:

1-2 الفترة الزمنية التي يحتاجها المشتري لتسويق السلعة، حيث ان الغرض من الائتمان التجاري هو مساعد

المشتري المدين على بيع السلعة، فان مدة الائتمان تتوقف على المدة اللازمة للبيع في الفرع المعين من التجارة.

2-2 طبيعة السلعة المباعة: فالسلع التي تتمتع بطلب كبير وعام يكون الائتمان فيها بشروط سهلة من ذات

الطلب الضيق المحدود.

3-2 حالة المنافسة: المنافسة الشديدة تعمل على تسهيل شروط الائتمان بينما تؤدي المنافسة الضعيفة إلى

التشديد في الشروط.

4-2 موقع العملاء: يضطر عادة العملاء الذين يوجدون على مسافة كبيرة من السوق الرئيسي إلى تخزين

كميات من البضائع أكبر ولمدة أطول عما يفعله التجار القريبون من السوق، ومن ثم غالبا ما يحصل النوع الأول

من العملاء على الائتمان التجاري لمدة أطول.

5-2 الحالة التجارية: عندما تكون الأحوال التجارية مزدهرة ورائجة فإن أخطار منح الائتمان تصل إلى أدناه

والنتيجة هي التوسع في منح و بشروط سهلة أما عند تغير الأحوال وظهور الكساد فإن الحال سينقلب إلى

العكس.<sup>[1]</sup>

غير أن التوسع في الاعتماد على الائتمان التجاري يحرم المؤسسة من فرض الخصم التجاري خاصة إذا كانت تفتقر

إلى استخدام الموازنات التقديرية للخصم، التي تمكنها من معرفة أوقات التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة و قد

يؤدي إلى جملة من المخاطر:

[1] : مبارك لسوس ، مرجع سابق، ص247-248

[2] : عبد الحليم كراجه، مرجع سابق، ص71.

- 1- التمادي في استخدام هذا الائتمان قد يؤدي إلى تضرر السمعة الائتمانية للمؤسسة، فهذا النوع من التعامل يفرض على المؤسسة توفير الحد الأدنى من السيولة الجاهزة للوفاء بتسديد هذه الديون عند موعد استحقاقها، لذلك يجب التوفيق اللازم بين استحقاقيتها وسيولة الأصول المتداولة.
- 2- سهولة الحصول على الائتمان التجاري ومحاولة الاستفادة من فرص الربح في السوق قد يؤديان إلى التوسع في الائتمان التجاري، تصادف منتجات المؤسسة رواجاً في السوق، فتلجأ إلى التمويل بكميات كبيرة، قد تلجأ إلى إمضاء عقود طويلة الأجل مع الموردين لتأمين التمويل، ثم يتبين أن الرواج كان ظرفياً.
- 3- قد تلجأ المؤسسة إلى رهن بعض الأصول المتداولة من أجل الحصول على ائتمان تجاري، عندما تقل ثقة الموردين بها أو عندما تكون حديثة النشاط في السوق، مما يؤدي إلى فقدان المرونة اللازمة فهي تحريك احتياجات الدورة عند الضرورة.

### ب- الائتمان المصرفي:

- يتمثل الائتمان المصرفي في القروض المختلفة التي يقدمها البنك لعملائه من المؤسسات التجارية الصناعية.<sup>[2]</sup>
- أي إن البنوك تقوم بتزويد المنشآت بما تحتاج إليه من أموال لتمويل عملياتها الجارية. ويعتبر اختيار البنك من الأمور الرئيسية التي تواجه المنشأة التي تفكر في استخدام الائتمان المصرفي ومن القواعد العامة التي يستحسن على المنشأة استخدامها في حالة اختيار البنك ما يلي:<sup>[1]</sup>
- أ- لا بد أن يتناسب حجم البنك مع حجم المنشأة التي يعتزم الحصول على القروض منها. ويرجع ذلك إلى أن هناك قيود اقتصادية و قانونية على مقدار القروض التي يمكن لأي بنك أن يمنحها للعميل الواحد.

[1] : صالح الحناوي، الإدارة المالية و التمويل، مرجع سابق، ص388.

[2] : عبد الحلیم كراجه، مرجع سابق، ص71.

ب- على المنشأة أن تختار البنك الذي يتبع سياسات تتماشى مع حاجياته وظروفه حيث انه من المعروف أن البنوك تختلف فيما بينها في شروط منح الائتمان.

ج- يلاحظ أن البنك في حالة درايته و خبرته بعمليات المنشأة، يكون قادرا على مدها بالمشورة المالية، ولكن من الناحية الأخرى نجد انه من غير المرغوب فيه أن يتم التعامل مع بنك له اتصال وثيق بالمشروعات المنافسة حتى لا تسرب المعلومات عن المنشأة للمنشآت المنافسة.

يجب على الشركات أن تتجنب التعامل مع البنوك التي لا تتعامل مع البنوك الأخرى أو مع البنك المركزي، وينبغي التعامل مع البنوك القوية ذات المركز المالي السليم و الإدارة الواعية والرشيده، وبصورة عامة يجب أن يكون الاختيار حكيما منذ البداية حتى يمكن إنشاء اتصال مرضي وفعال بين المؤسسة والبنك الذي تتعامل معه ومثل هذه العلاقة كفيلة بمنع ظهور أي نزاع في المستقبل . [1]

وهناك أسس يضعها البنك التجاري عند قيامه بمنح عملائه لأنواع مختلفة من القروض ومن هذه الأمور.

1- مبلغ القرض: يجب إن يتناسب مبلغ القرض مع حجم نشاط العميل التجاري لذلك يجب على البنك دراسة حاجة العميل التمويلية وتحديد المبلغ الذي يتناسب مع حجم نشاط العميل، ونود الإشارة هنا إلى أن منح العميل قرضا يفوق حجم نشاطه يؤدي إلى انخفاض قدرة العميل على خدمة دينه بالإضافة إلى ارتفاع نفقات التمويل لديه كما أن منحه مبلغ يقل عن حجم نشاطه يؤدي إلى وقوعه في عسر مالي في أو يؤدي إلى المزيد من طلبات الاقتراض لهذا العميل.

2- الغرض من القرض: يجب على البنك أن يقوم بدراسة الغرض من التمويل المطلوب من العميل وذلك حتى يقوم العميل بتوجيه نحو نوع التمويل الملائم لهذا الغرض، فالبنك التجاري بمثابة المستشار بالنسبة للعميل [2]

[1] : صالح الحناوي، الإدارة المالية و التمويل، مرجع سابق، ص388.

[2] : عبد الحليم كراجه، مرجع سابق، ص71.

- 3- مدة القرض: تفضل البنوك بشكل عام القروض قصيرة الأجل.
- 4- مصادر الوفاء: يجب على البنك التجاري دراسة مصدر السداد الأساسي لدى العميل ومدى كفايته لسداد التزامات البنك كما يدرس أيضا مصادر السداد الثانوية المتوفرة لدى العميل.
- 5- مسموعات المقترض: هنا يجب التأكد من رغبة العميل في السداد من خلال مسموعات الأديبية و التجارية.
- 6- قدرة العميل الإدارية و الفنية: إن إدارة المشروع الجيدة تؤدي إلى حسن استغلال الأموال لدى هذه المنشأة و بالتالي القدرة على سداد التزاماته. [11]

## 2/ التمويل متوسط الأجل

يرتبط التمويل قصير الأجل بتمويل احتياجات المشروع الموسمية أو الاحتياجات المؤقتة من الأموال لتسيير الفعاليات و الأنشطة التجارية للمشروع، لذا فهو يمتاز بالتصفية الذاتية أي تتم تصفيته خلال فترة تقل عن سنة، أما التمويل متوسط الأجل يستخدم لتمويل حاجة دائمة للمشروع المقترض، كان يكون لتغطية أصول ثابتة، أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ و التي تستغرق عددا من السنين لذا فان المتفق عليه هو اعتماد فترة التمويل من سنة إلى 5 سنوات في هذا النوع من التمويل حيث يتم سداد قيمة القرض من خلال التدفقات النقدية التي تتولد خلال هذا العدد من السنين [2]

و يتمثل التمويل المتوسط الأجل في:

- القروض المصرفية متوسطة الأجل.

- استئجار الموجودات.

[11] : عبد الحلیم كراجه، مرجع سابق، ص72-73

[2] : عدنان هاشم رحيم السامرائي، مرجع سابق، ص259

أ- القروض المصرفية متوسطة الأجل.

تلعب البنوك التجارية دورا كبيرا في التمويل متوسط الأجل فبعد إن كانت فلسفة معظم هذه البنوك هو اقتصرها على التمويل قصير الأجل لاعتبارات السيولة التقليدية للبنوك التجارية ظهرت دعوى جديدة لضرورة اشتراك البنوك التجارية في تمويل متوسط الأجل ومن أهم ما يميز القرض المصرفي متوسط الأجل هو انه يستحق بعد أكثر من سنة [1]، وعادة ما يتم سداد هذه القروض على مدار عدد من السنوات بصورة منتظمة و يطلق عليها أقساط السداد بالإضافة لذلك عادة ما يكون القرض مضمون بأصل معين أو بأي نوع من أنواع الضمانات الأخرى [2] وتكون هذه القروض موجهة أساسا لتمويل الاستثمار في تجهيزات ومعدات الإنتاج .

ويصاحب تقديم هذا النوع من القروض إلزام المؤسسة المقترضة لمجموعة من الشروط نذكر منها :

1/ شروط استخدام القروض بالكيفية المتفق عليها وفي الأغراض المحددة كضمان لاسترجاع الأموال.

2/ شروط تحديد سقف المديونية حفاظا على ملائمة وقدرة المؤسسة على التسديد مستقبلا.

3/ شروط على توزيع الأرباح على المساهمين لا تتعدى نسبة معينة للحفاظ على نسبة معينة بين الأموال المملوكة

والقروض ضمن الهيكل المالي للمؤسسة.

- أما فيما يخص مزايا القروض متوسطة الأجل فيمكن حصرها فيما يلي: [3]

● تسمح القروض المصرفية متوسطة الأجل للشركة بالحصول على الأموال من دون إشراك أصحاب هذه الأموال

في الإدارة، وأيضا تكلفتها المخفضة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح في أوقات الرواج وأيضا للميزة الضريبية التي تمنحها

القروض بشكل عام لأن الأقساط و الفوائد التي تدخل في النفقات وبالتالي يخفض الوعاء الخاضع للضريبة .

[1] : سيد الهواري، الإدارة المالية منهج إتخاذ القرارات، ص250.

[2] : محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية و التمويل، مرجع سابق، ص391.

[3] :مبارك لسوس، مرجع سابق، ص190.

- وتمثل عيوب هذه القروض فيما يلي:<sup>[1]</sup>

تقييد حرية الإدارة خاصة إذا كان عقد القرض يتضمن شروطاً قاسية كعدم التصرف في بعض أصول الشركة كأن توضع رهن أو منع الشركة من الاقتراض في تلك الفترة مما يعيق توسعها وتحسين قدرتها الإنتاجية.

### ب- التمويل بالإستئجار:

يعتبر التمويل بالإستئجار أحد الأساليب التي يعتمد عليها لتمويل المؤسسات الاستثمارية لتفادي اللجوء المكثف للقروض البنكية والسندات وما يتبعه من آثار سلبية على الوضعية المالية المستقبلية، وسوف نتطرق لبعض الجوانب الخاصة بها .

#### 1- تعريفه: يعرف التمويل بالإستئجار بأنه التزام تعاقدي بتأجير أجهزة وأدوات إنتاجية من مؤسسة مالكة الى

مؤسسة إنتاجية مستخدمة لفترة معينة مقابل أقساط كراء محددة.<sup>[2]</sup>

#### 2- أنواعه: ينقسم التمويل بالإستئجار الى

1-2 الإستهجار التشغيلي: يطلق عليه إستهجار خدمة ويتضمن كلا من خدمات التمويل والصيانة حيث نجد:

1- إستهجار الخدمة تشمل الاجهزة كالحاسبات، الاجهزة المكتبية، السيارات والروافع.

2- يتولى المؤجر عادة صيانة و خدمة الجهاز.

3- يتم الاتفاق كتابة على الإستهجار الأصل، عادة ما يكون مدة الإستهجار أقل من العمر المتوقع للأصل

المستأجر، وهذا يعني أن تكلفة الإستهجار لا تغطي تكلفة الأصل بالكامل.<sup>[3]</sup>

يلاحظ على هذا النوع من الإستهجار أنه يعطي الحق للمؤجر أو المستأجر بإلغائه وفسخه قبل انتهاء مدة العقد

الأساسية.

[1] : مذكرة مصادر التمويل في المؤسسة، مرجع سابق، ص28.29

[2] : مبارك لسوس ، مرجع سابق، ص195

[3] : عبد الغفار حنفي، اساسيات الادارة المالية والتمويل، مرجع سابق، ص483.

2-2 الاستئجار التمويلي: هذا النوع من الاستئجار لا يشمل خدمات الصيانة كما انه لا يمكن إلغائه قبل المدة

المتفق عليها، ولذلك يعطى المؤجر كامل تكلفته مضافا إلى ذلك معدل العائد المناسب.

يتم هذا النوع من الاستئجار على أساس الخطوات التالية:<sup>[1]</sup>

1/ تقوم المنشأة التي تستخدم هذا النوع من الاستئجار باختيار الأصل الذي تريده، ثم تتفاوض مع المنتج أو

الموزع في كل الأمور المتعلقة بالسعر وشروط التسليم... الخ.

2/ تقوم المنشأة بعد ذلك بالاتفاق مع احد البنوك مثلا على أن تقوم الأخير بشراء الأصل المنتج أو الموزع على

أساس أنها تقوم باستئجار الأصل بمجرد شرائه، وتنص شروط العقد على ضرورة سداد قيمة الأصل بالكامل

للمشتري بالإضافة إلى العائد.

ج- البيع ثم الاستئجار: في هذا النوع من الاستئجار تقوم المنشأة والمالكة لأصل معين (مباني أو أراضي، أو

معدات) ببيعها إلى منشأة مالية، وفي نفس الوقت توقع عقدا مع نفس المنشأة المالية باستئجار نفس الأصل لمدة

محددة وشروط خاصة يتفق عليها.

### 3- مزايا التمويل بالاستئجار: وتتمثل في

3-1 المرونة: وهي مرونة الشراء وذلك تفاديا لمخاطر التقادم.

3-2 عدم وجود قيود بالمقارنة مع قيود الاقتراض من البنك.

3-3 تمويل بنسبة 100%

3-4 التزام اقل في حالات الإفلاس وإعادة التنظيم.

3-5 اعتبارات ضريبية لان الاستئجار يعتبر من التكاليف وبالتالي يخفض من المبلغ الخاضع للضريبة ويؤثر في

النتيجة المحاسبية.

[1] : محمد صالح الحاوي، الإدارة المالية والتمويل، ص396.

**4- عيوب التمويل بالاستئجار: وتتمثل فيما يلي**

4-1 القيمة الباقية من الأصل تعود للمؤجر بعد نهاية فترة الاستئجار.

4-2 تكلفة الفائدة في الاستئجار غالبا ما تكون أعلى من تكلفة الفائدة في الاقتراض.<sup>[1]</sup>

**3- التمويل طويل الأجل**

تلجأ المنشأة الاقتصادية إلى التمويل طويل الأجل نتيجة التوسعات والتحسينات التي تنوي المنشأة القيام بها، ويمتاز هذا النوع من التمويل بكونه يستحق الدفع بعد مدة تزيد عن العام الواحد، وبالتالي فمن المستحسن إنفاقه على الموجودات الثابتة التي عادة ما تبدأ بإنتاج الدخل للمنشأة بعد مدة تزيد عن العام الواحد ومن هنا تظهر لنا الأهمية الكبيرة للتمويل الطويل الأجل والذي كثيرا ما يحدد اتجاه وسرعة نمو المنشآت، كما أن مهمة الحصول على التمويل الطويل الأجل تعتبر من المهام الأساسية للمدير المالي وذلك لتلبية احتياجات المنشأة من الأموال اللازمة سواء لعمليات الحالية أو لأغراض التوسع.

وتتكون مصادر التمويل طويل الأجل من نوعين أساسيان هما :

• **أموال الملكية.** تعرف أموال الملكية بأنها حقوق المساهمين في المؤسسة، أو هي أموال المشروع وتتكون

من الأسهم العادية والأرباح المحتجزة والأسهم الممتازة.

**\*1 الأسهم العادية:** قبل التعرف على الأسهم العادية لابد تعرف على السهم بصفة عامة فالسهم هو سند

ملكية لحامله و يتمتع صاحبه بحق التصويت في الجمعية العمومية وحق الاطلاع على دفاتر المؤسسة و المشاركة في الأرباح و الخسائر و حق البيع و التداول و تكون مسؤوليته محدودة حسب حصته من رأس المال.<sup>[2]</sup>

[2] : مبارك لسوس، مرجع سابق، ص180.

**1-1** تعريف الأسهم العادية : هي الأسهم التي لا تحقق لصاحبها أي حقوق متميزة سواء في مقدار الإرباح

الموزعة أو نصيب السهم من أصول الشركة عند التصفية و يسمى حائزي هذه الأسهم بحملة الأسهم و يضع السهم على ورق مميز يكتب عليه القيمة الاسمية للسهم.[1]

**\*2- الأسهم الممتازة**

**1-2** تعريفها: الأسهم الممتازة ضمن حقوق الملكية للمشروع إلا أنها تختلف عن الأسهم العادية ففي

الحصول على توزيعات الأرباح كما لها الأولوية في السداد في حالة التصفية على أن يتم السداد بالقيمة الاسمية للأسهم فقط.[2]

و هناك عدد من الأسباب تدفع إدارة الشركة لإصدار أسهم ممتازة وأهم هذه الأسباب زيادة موارد الأموال المتاحة للشركة و المتاجرة بالملكية و استعمال أموال الغير دون اشتراكهم في الإدارة .

• أموال الاقتراض

**1** السند: تعريفه: هو مديونية طويلة الأجل تصدره المؤسسات، يعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة

الاسمية للسند في تاريخ الاستحقاق كما يعطيه الحق أيضا في معدل الفائدة الدوري الذي يمثل نسبة من القيمة الاسمية، وللسند قيمة سوقية قد تزيد أو تقل عن القيمة الاسمية وهناك فرصة أن يحقق لحامله أرباحا رأسمالية، كما قد يتحمل خسائر رأسمالية، وتحدد القيمة السوقية حسب درجة المخاطرة التي يواجهها حامله، والتي تعتمد هي أيضا على الوضعية المالية للمؤسسة وعلى الظروف الاقتصادية المحيطة وكذلك مستوى أسعار الفائدة في السوق.

[3]

[1] : غنيم حسن عطا، مرجع سابق، ص 320.

[2] : حسين عطا غنيم، مرجع سابق ص346.

[3] : مبارك لسوس، مرجع سابق، ص186.

## 2 التمويل بالقروض طويلة الأجل:

تتجاوز مدة القروض الطويلة الأجل في العادة السبع سنوات، تمنحها مؤسسات متخصصة الغرض منها تمويل الأصول طويلة الأجل التي تزيد مدة اهتلاها عن السبع سنوات، يقدم كثيرا لتمويل المشروعات الاستثمارية الاستراتيجية ذات النفع العام، ويتم اهتلاك القرض وفقا للعمر الانتاجي للأصل، ويسدد القرض من التدفقات الناتجة عن استخدام الأصل. [1]

### ثالثا: الاختيار بين مصادر التمويل.

قمنا فيما سبق بتعداد المصادر المختلفة لتمويل احتياجات المنشأة مع بيان مميزات وعيوب كل منها والسؤال الذي يطرح هو: كيف يتم اختيار المصدر المناسب من مصادر التمويل؟ بالطبع فان الجواب على هذا السؤال لا يمكن أن يكون موحد لجميع المنشآت في كل الظروف، أي أن مصدر التمويل التالي يختلف من منشأة إلى أخرى ومن قطر لآخر، بل من وقت لآخر، وهناك عوامل يجب مراعاة قبل اختيار مصدر التمويل وهي:

- \* **1- الكلفة:** على المدير المالي إجراء مقارنات من حيث كلفة كل مصدر و اختيار المصدر الأقل تكلفة.
- \* **2- أسعار الفوائد السائدة:** إذا كانت الفوائد مرتفعة في السوق المالية من المستحسن تمويل الاحتياجات طويلة الأجل عن طريق الأسهم لان تكلفة السندات تكون مرتفعة.
- \* **3- ربحية للمنشأة:** إذا كانت ربحية المنشأة عالية، فمن المستحسن استخدام السندات لان المنشأة تحقق أرباحا تفوق نسبة العوائد المدفوعة على السندات.
- \* **4- تركيبة رأس المال:** تقيد تركيبة رأس المال من الخيارات المطروحة أمام المنشأة، فمثلا إذا كانت نسبة الديون مرتفعة فقد لا تستطيع المنشأة طرح السندات ولا بد لها من بيع الأسهم، ومن المهم أن تحتفظ المؤسسة بنسبة متوازنة من مصادر التمويل المختلفة.
- \* **5- طبيعة عمل المنشأة:** تقيد طبيعة العمل الذي تمارسه المنشأة خيارات التمويل، فمثلا هناك بعض المنشآت

التي لا تملك الكثير من الموجودات الثابتة لرهنها أو لبيع السندات بضمانتها مثل البنوك و شركات التأمين و

الشركات المالية وبالتالي قد تكون مثل هذه المؤسسات مجبرة على إصدار الأسهم بدلا من السندات. [1]

[1] : مبارك لسوس، مرجع سابق، ص190

[1] : محمد خان يونس، مرجع سابق، ص204.

## المبحث الثالث: تقدير تكلفة مصادر التمويل.

تناولنا مصادر التمويل التي قد تتاح للمنشأة لتمويل استثماراتها و لقد ميزنا في هذا الصدد بين التمويل الداخلي والتمويل الخارجي و في هذا المبحث سنتعرض لكيفية تقدير تكلفة الأموال للمنشأة.

### أولاً: تكلفة التمويل الداخلي:

قبل التطرق لتكلفة مصادر التمويل الداخلي لابد من التعرف عن مفهوم تكلفة الأموال.

#### 1- تعريف تكلفة الأموال: يقصد بتكلفة رأس المال معدل العائد الأدنى من رأس المال المستثمر و الذي يضمن

الحفاظة على قيمة المنشأة بل و تعظيمها.<sup>[1]</sup>

وتعرف أيضا بأنها الكلفة المرجحة لكل مصدر من مصادر التمويل، وهذا يعني بان لكل مصدر منها كلفة معينة قد تختلف عن كلفة مصادر التمويل الأخرى فمثلا لحقوق الملكية كلفة معينة كما للديون التي تحصل عليها المنشأة

كلفة معينة أيضا، فإذا قمنا بجمع كلفة كل مصدر ورجحنا تلك الكلفة بما يتناسب مع حصة كل مصدر من

مصادر التمويل نحصل على نتيجة على الكلفة الإجمالية المرجحة لرأس المال. ونستعمل كلفة رأس المال عادة

كمعيار لقبول أو رفض المشاريع حيث يتم حساب كلفة جميع مصادر التمويل التي تستعملها المنشأة.<sup>[2]</sup>

#### 2- تقدير تكلفة الأرباح المحتجزة.

تعتبر الأرباح المحتجزة من مصادر التمويل الداخلية وهي نسبة الأرباح المحققة و المحتجزة لغرض إعادة استثمارها

بدلا من توزيعها على أصحاب الأسهم، وهي من أسهل مصادر التمويل لكونها متاحة للشركة و تستطيع

استخدامها وقتما تشاء، و يمكن تعريف كلفة الأرباح المحتجزة بأنها الفرصة البديلة و المتمثلة بعدم توزيع<sup>[3]</sup>

الأرباح السنوية على المساهمين حيث تقوم المنشأة باحتجازها إلى حين الحاجة إليها، أي أن، الأرباح المحتجزة

[1] : نور الدين خياطة، الادارة المالية، دار النهضة العربية الطبعة الاولى، بيروت، 1997، ص506.

[2] : محمد خان يونس، مرجع سابق، ص163.

[3] : منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص573.

هي كمصدر من مصادر التمويل فتعتبر استخداما للأموال المتاحة ولا تمثل زيادة بالمعنى، تمثله القروض أو إصدار الأسهم الجديدة، وينظر عادة للأرباح المحجوزة كبديل لدفع أرباح المساهمين، فإذا لم يتم احتجاز الأرباح فإنها ستوزع حتما على المساهمين، بالطبع لا ينبغي احتجاز الأرباح ما لم يكن هناك عائد متوقع من استثمارها يساوي على الأقل معدل العائد على الاستثمار في الفرصة البديلة المتاحة ونظرا لان احتجاز الأرباح لا ينطوي على أي فروقات، فان تكلفة الاعتماد على هذه الأموال في التمويل تتساوى مع العائد الذي يطلبه الملاك على الاستثمار.<sup>[1]</sup>

وتعادل تكلفة الفرصة البديلة تلك الأرباح التي تم احتجازها، أي أنها تساوي العائد الذي من المفروض أن يسلمه المساهمون لو لم يتم احتجاز الأرباح وهناك بديلان لاحتجاز الأرباح:

1/ توزيع الأرباح على المساهمين بنسبة معينة، وقد يقوم كل مساهم باستثمار تلك العائد.

2/ تستطيع الشركة نفسها استثمار تلك الأرباح في استثمارات خارجية و تحصل بالتالي على عائد معين من

ذلك الاستثمار، ومن هنا يتبين بأن هناك طريقتان لحساب كلفة الأرباح المحتجزة:<sup>[2]</sup>

**\*1- الطريقة الأولى:** وتعتمد على الأرباح الموزعة على المساهمين

أ- على افتراض عدم وجود ضرائب و عمولات.

$$\text{كلفة الأرباح المحجوزة} = \text{ك} = \text{ح} = \text{ع} = \text{ر} / \text{ي} + \text{ق}$$

حيث:

\* ك = كلفة الأرباح المحجوزة.

\* ع = كلفة الأسهم العادية.

\* ر = الأرباح المتوقعة لكل سهم.

[1] : منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص573.

[2] : محمد يونس خان، مرجع سلبق، ص176-177

\*  $ي =$  القيمة السوقية للسهم.

\*  $ق =$  الزيادة المتوقعة في الأرباح الموزعة للسهم.

ب- على افتراض وجود ضرائب وعمولات.

$$ك = ح = ع = (ر/ي + ق) (1-ت) (1-ع)$$

حيث:  $ت =$  نسبة الضريبة التي يدفعها المساهمون على الأرباح.

$ع =$  النسبة المئوية للعمولات.

### \* 2- الطريقة الثانية: تتعلق بالاستثمارات الخارجية للأرباح

تعتمد هذه الطريقة أساساً على نسبة الضريبة المفروضة على حملة الأسهم و بناء عليها فان كلفة الفرصة البديلة

لحجز الأرباح تساوي نسبة العائد الذي يمكن الحصول عليه باستثمار تلك الأموال في مؤسسة أخرى. [1]

### ثانياً: تكلفة التمويل الخارجي. [2]

يتضمن التمويل الخارجي مصادر تمويل قصيرة الأجل، مصادر تمويل متوسطة الأجل وطويلة الأجل و سنوضح

طريقة حساب كلفة كل من هذه العناصر.

### 1/ تكلفة مصادر التمويل قصيرة الأجل.

للتذكير فان مصادر التمويل قصيرة الأجل تظهر في شكلين، الائتمان التجاري والائتمان المصرفي.

### 1-1 تكلفة الائتمان التجاري:

يعد الائتمان التجاري من مصادر التمويل التلقائية و المجانية التي لا يترتب عليها أية تكلفة إذا تم التزام بالشروط

التي تم الاتفاق عليها، ويمكن أن يترتب على الشركة تكلفة ائتمان تجاري عند عجزها على سداد مستحقات

[1] : محمد يونس خان، مرجع سابق، ص 176-177

[2] : نور الدين خبابة، مرجع سابق، ص [475-478].

مورديها في الوقت المناسب، ذلك لان الائتمان التجاري يتضمن عادة بعض الشروط التي يتحدد فيها: فترة الائتمان، مقدار الخصم النقدي، تاريخ السريان، الائتمان التجاري الممنوح، فترة الخصم النقدي. إن عدم الاستخدام الأمثل للائتمان التجاري قد يترتب عليه تكلفة مناظرة لهذا المصدر من مصادر التمويل، وفي هذه الحالة فهذه التكلفة تتمثل في تكلفة ضياع فرصة الاستفادة من الخصم الممنوح.

$$\text{تكلفة الفرصة البديلة} = \left(\frac{1}{\text{خ}} - 1\right) \times \left(\frac{\text{ن}}{360}\right)$$

حيث: \* خ = نسبة الخصم.

\* ن = فترة تأجيل الدفع [عدد الأيام].<sup>[1]</sup>

1-1 تكلفة الائتمان المصرفي.<sup>[2]</sup>

تتوقف تكلفة القرض المصرفي على أسلوب حساب البنك للفائدة، فهل تحصل الفوائد على المسحوب من القرض أو يوجد ما يسمى بالرصيد المعوض، وعلى سمعة المقترض، وعلى طلب و العرض من الائتمان عند طلب القرض والمهم هو معرفة معدل الفائدة الفعلي، وكقاعدة عامة يمكن حساب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل الفائدة الفعلي} = \text{مبلغ الفائدة} / \text{المبلغ الفعلي المستخدم}.$$

[1] : نور الدين خبابة، مرجع سابق، ص[475-478].

[2] : عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية والتمويل، مرجع سابق، ص418.

2/ تكلفة التمويل متوسط الأجل. [1]

هو العائد الأدنى الواجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة بواسطة التمويل التأجيري، وهو المعدل  $r$  الذي تتساوى فيه القيمة الحالية التي تتحملها المؤسسة مع القيمة الحالية للدفعات (بعد خصم الضريبة) مضافا إليه ما تفقده المؤسسة من اقتصاد في الضرائب على الإهلاكات، خلال مدة عقد التمويل التأجيري مضافا إليه قيمة إعادة شراء الأصل في نهاية عمره الاقتصادي و تحسب تكلفة التمويل بالصيغة.

$$V_0 = Lt(1-h) + (Am \cdot h) / (1+n) + rn(1-h) / (1+n)$$

حيث يمثل:

$v_0^*$ : القيمة الحالية الصافية للاستثمار (قيمة التجهيزات والآلات)

$Lt^*$ : الدفعة (الإيجار أو التأجير) التي سوف تدفع في السنة  $t$

$h^*$ : الضريبة على أرباح المؤسسة.

$Am^*$ : الإهلاكات للسنة  $n$

$RN^*$ : القيمة المتبقية من الأصل وهي قيمة إعادة الشراء في نهاية العقد في السنة  $n$

3/ تكلفة مصادر التمويل طويل الأجل.

يتضمن مصادر التمويل طويل الأجل كل من الحقوق الملكية و أموال الاقتراض و سنتطرق إلى حساب تكلفة كل مصدر.

1\* - تكلفة أموال الملكية

1-1\* تكلفة الأسهم العادية: يمكن تعريف تكلفة الأسهم العادية على أنها معدل الخصم المستخدم لخصم

[1] : مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص 198

توزيعات الأرباح المتوقعة على الأسهم العادية لتحديد قيمة الأسهم كما تتمثل في الحد الأدنى للعائد على الاستثمارات الجديدة الممولة بإصدار أسهم جديدة وهو معدل الذي يحافظ على القيمة السوقية للسهم بدون

تغير، وتتحدد تكلفة السهم العادي حسب نموذج Gordon كما يلي: [1]

$$r = b_i / (f_i - s_i) \cdot 100 + t\%$$

حيث:  $r^*$  : تكلفة السهم العادي.

$b_i^*$  : الأرباح المتوقع توزيعها سنويا عن ملكية السهم الواحد.

$f_i^*$  : قيمة إصدار السهم العادي.

$s_i^*$  : مصاريف إصدار السهم الواحد.

$t^*$  : معدل نمو الأرباح

$1-2$  تكلفة الأسهم الممتازة: تتمثل تكلفة التمويل الأسهم الممتازة بمعدل العائد الذي يطلبه المستثمر على

أمواله عندما يسعى إلى الاستثمار داخل المنشأة. [2]

ويمكن الوصول إلى تكلفة التمويل من الأسهم الممتازة بالعلاقة التالية وهي مثل العلاقة السابقة مع استثناء الأرباح

الإضافية التي يستثنى منها حملة الأسهم الممتازة لتحملهم أقل مخاطرة و تصاغ تكلفة الأسهم الممتازة بالعلاقة

التالية:

$$r = b_i / (f_i - s_i) \cdot 100$$

$2-2$  تكلفة أموال الاقتراض:

$1-2$  تكلفة السندات و القروض:

[1] : مبارك لسوس، مرجع سابق، ص 181.

[2] : حمزة الشمخي، مرجع سابق، ص 381.

إن تكلفة الاقتراض سواء أكان ذلك في شكل قروض تتعاقد عليها الشركة مع البنوك أو من مؤسسات مالية أخرى بمعدل فائدة محدد، أو في شكل سندات تصدرها الشركة بمعدل محدد تتمثل في معدل الفائدة الفعلي الذي تلتزم الشركة بدفعه مقابل حصولها على هذا الاقتراض.

وتعرف أيضا على أنها " تتمثل في معدل الفعلي للفائدة الذي تدفعه المؤسسة للمستثمر وذلك بعد تعديله لأغراض الضريبية، أي استبعاد الوفورات الضريبية، سواء أن كان الاقتراض في صورة سندات تصدرها المؤسسة أو في صورة قرض تتعاقد عليه.

ومن بين العناصر التي تؤثر في تكلفة الاقتراض إضافة إلى معدل الفائدة نجد:

- 1- المصروفات القانونية والإدارية والعمولات المترتبة عن عقود القرض أو إصدار السندات.
- 2- المستحقات السنوية التي تدفع عن القروض والسندات يجوز خصمها من الوعاء الضريبي على دخل المؤسسة فتستفيد المؤسسات التي تحقق أرباحا من هذه الميزة.<sup>[1]</sup>

[1] : حمزة الشمخي، مرجع سابق، ص 381.

## المبحث الرابع: اتخاذ القرارات المالية.

إن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا لأنه يجب عليه بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتى وأين وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة ففي الوظيفة المالية نجد أن المدير المالي هو المسؤول عن اتخاذ القرارات المالية وهذا ما نحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

### أولا: ماهية القرارات المالية.

قبل التطرق إلى تعريف القرارات المالية لابد من التعرف على القرارات بصفة عامة.

\*-تعريف القرارات: يمكن تعريف القرار بأنه تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد البدائل

الممكنة بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة.<sup>[1]</sup>

من خلال التعريف نستخلص عناصر القرار وهي:

أ- عملية اختيار وهي عملية ضرورية لاتخاذ القرار إلا حرية الاختيار هي نسبية و ليست مطلقة، لأنه غالبا ما يتم الاختيار تحت قيود قانونية، سياسية، اجتماعية.

ب- وجود بديلين على الأقل وهو ما يستوجب عملية الاختيار [لا يوجد اختيار بدون بدائل]

ت- تحقيق هدف أو عدة أهداف وهو الحافز الذي يدفعنا إلى اتخاذ القرار لذا يجب أن يكون الهدف واضحا و مسطرا حتى يمكن اختيار البدائل لتحقيقه.

### 1/ تعريف القرارات المالية:

يمكن تعريف القرار المالي نظريا من حيث شكله و مضمونه.

[1] : منصور البديوي، دراسات في الاساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1987، ص44.

فمن حيث الشكل فهو يعبر عن طبيعة الامر و التوجيه بين مستويات التسلسل الاداري، اما من حيث المضمون

فهو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صبغة مالية أي متعلق بالجانب المالي للمؤسسة.<sup>[1]</sup>

وتتميز القرارات المالية بمخائص منها:

أ-القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان ولذا وجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

ب- القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات.

ج- نتائج القرارات المالية لاتظهر سريعا، بل تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت

تلك القرارات خاطئة.<sup>[2]</sup>

## 2/ الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار المالي:

إن اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين بدائل متميزة قصد تحقيق أهداف معينة، وتمر بالخطوات التالية:

1-2 تحديد المشكلة: يجب على متخذ القرارات أن يحدد المشكلة التي أمامه بشكل واضح، ففهمه للمشكلة

يساعد على جمع المعلومات الملائمة وطرح البدائل الممكنة بصورة سريعة وفعالة.

2-2 تجميع البيانات و المعلومات: بعد تحديد المشكلة ومعرفتها جيدا يقوم متخذ القرار بتجميع البيانات و

المعلومات سواء كانت معلومات كمية أو وصفية، كما يمكن له أن يعتمد على بيانات سابقة أي موجودة لدى

المؤسسة وان يعتمد على بيانات مستقبلية أي تبيان المؤسسة بوقوعها، والمهم هنا ملائمة البيانات و المعلومات

لطبيعة القرار المطلوب، واتخاذها حتى تستطيع ربح الوقت وكذا التكاليف اللازمة لحل المشكلة.<sup>[3]</sup>

[1] : أحمد عبد السلام دباس، آراء ونظرات في الادارة، 1983، ص219.

[2] : زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص12

[3] : منصور البديوي، مرجع سابق، ص51.

2-3 طرح البدائل واختيار البديل المناسب: بعد جمع كل المعلومات الخاصة بطبيعة المشكلة سيقوم متخذ القرار

بطرح البدائل الممكنة لحل المشكلة المطروحة، ثم يقوم بتحديد معايير الاختيار و المفاضلة بين البدائل المختلفة أي

وضع معايير لتقييم البدائل حتى يستطيع الوصول إلى البديل الذي يحقق أحسن من غيره الأهداف التي من أجلها

سوف يتخذ القرار وهذه العملية ليست سهلة، ولكن توجد هناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة

في اختيار أفضل حل من بين الحلول و منها:<sup>[1]</sup>

\*1- الخطر: لا يوجد عمل يخلو كلياً من الخطر، ومنه لا بد من مقارنة أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة

منه.

\*2- الوفر في الجهد: إن أفضل حل هو ذلك الذي يعظم النتائج ويقلل من الجهد وعليه لا بد من المقارنة بين

النتائج المتوقعة و الجهد اللازم لتحقيقها.

\*3- الموارد المتاحة وقيودها: لا يمكن حل أي مشكلة عن طريق بديل ما إلا إذا توفرت الموارد اللازمة

لذلك، ومن أهم هذه الموارد اللازمة هي الموارد البشرية أي الأفراد الذين يقومون بتنفيذ القرار والذين يجب أن

يتوفر فيهم المهارة و المعرفة و الصلاحية التي تمكنهم من تحديد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون.

2-4 اتخاذ القرار: تعتبر المرحلة الأخيرة لاتخاذ القرار، أي أن المواقف لا تحل بدون القرار، والمجال المالي كغيره من

المجالات الإدارية يتطلب الصلاحية في اتخاذ القرار، أي أن الفرد يمتلك من الصفات والمهارات ما يمكنه من اتخاذ

القرارات السديدة. <sup>[2]</sup>

[1] : جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال " مدخل وظيفي " الدار الجامعية، 2000، ص116.

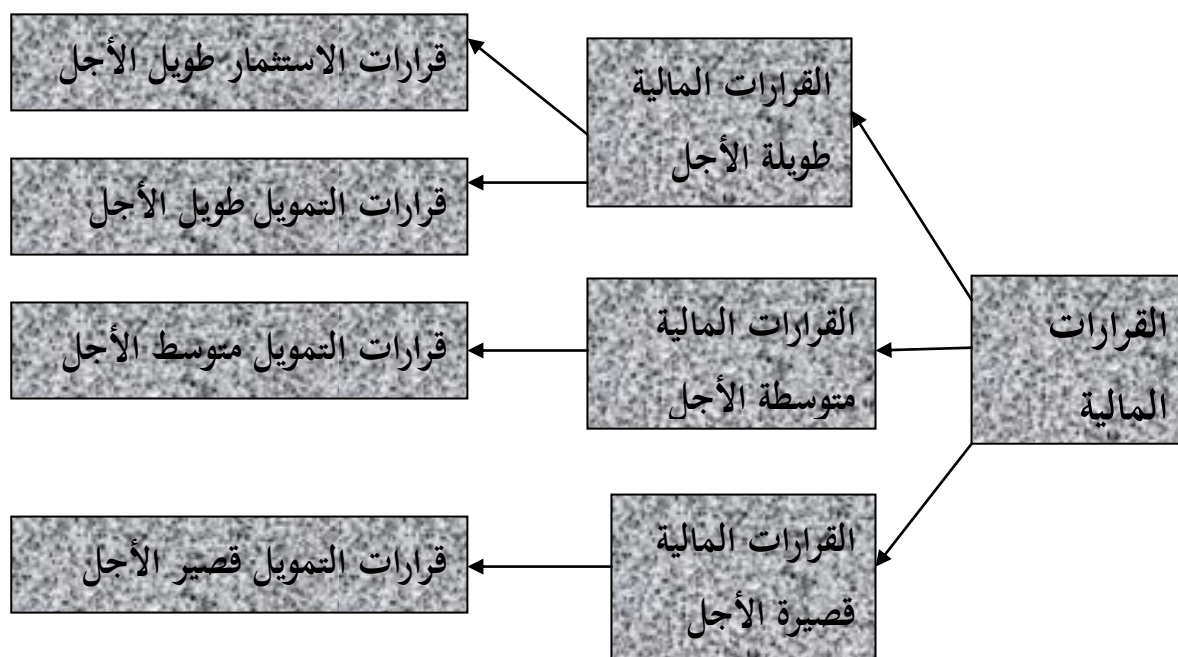
[2] عبد الغفار حنفي، مدخل معاصر في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص34.

## ثانيا: أنواع القرارات المالية

هناك ثلاثة أنواع من القرارات المالية وهي: القرارات طويلة الأجل، متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، كما

يوضحه المخطط الموالي:

شكل رقم (11): يبين أنواع القرارات المالية



المصدر: من إعداد الطالب

### 1- القرارات المالية طويلة الأجل

هناك نوعين من القرارات المالية طويلة الأجل، قرار الاستثمار طويل الأجل، وقرار التمويل طويل الأجل.

#### 1-1 قرار الاستثمار طويل الأجل:

يعرف الاستثمار بأنه إرتباط يهدف لتحقيق مكاسب متوقعة على مدى فترة طويلة الأجل في المستقبل.<sup>[1]</sup>

[1] : سيد الهواري، الإدارة المالية، الجزء الأول، مكتبة عين الشمس، 1984، ص30.

أما قرار الاستثمار فهو قرار يتعلق بنوع الفرصة الاستثمارية التي ستتصدى لها المنشأة وحجم الطاقة الإنتاجية ونوع وعدد الآلات... الخ.<sup>[1]</sup>

ويعتبر قرار الاستثمار أهم وأصعب وأخطر القرارات التي تتخذها الإدارة المالية والمؤسسة وذلك لأنه يعتمد كلياً على التنبؤات، وأيضاً يجب مراعاة أن يكون الاستثمار الجديد متماشياً مع أنشطة المؤسسة وأهدافها وسياساتها إذ أن أي خطأ في تقدير أهمية الاستثمار تكون نتائجه خطيرة، وتزداد الخطورة كلما كانت المبالغ المطلوبة استثمارها كبيرة، وكلما كانت الأحوال الاقتصادية في البلاد في تغير سريع، وقرار الاستثمار ليس مجرد تقييم بدائل فحسب، ولكنه بالدرجة الأولى بحث وابتكار فرص للاستثمار، فليس من الحكمة اختيار أحسن بديل لاستثمار ضعيف، ولكن الحكمة بالدرجة الأولى هي إيجاد فرص جديدة، بالإضافة إلى أهمية البحث عن فرص استثمار فإن البحث عن المعلومات الملائمة و الدقيقة أمر ضروري لإتخاذ قرار سليم.

### 1-2 قرار التمويل طويل الأجل:

يمثل التمويل طويل الأجل في الأموال التي تتوفر المؤسسة لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، ويمثل التزاماً على المؤسسة كشخصية معنوية مستقلة، حيث أن هذا الالتزام يمثل عبئاً آخر على المدير المالي، بحيث يجبره على معرفة تامة ودقيقة لأسواق المال من حيث الطرق التمويلية المختلفة والمتوفرة لديها وتكلفة كل طريقة منها وتحديد هيكل تمويل المؤسسة الأمثل الذي يعظم الربح و قيمة السهم السوقية.

فإذا ما تقرر استثمار ما فإن القرار التالي هو اختيار مصدر التمويل طويل الأجل، وهذا القرار يتوقف على اختيار هيكل تمويل سليم، هيكل يحقق حداً أدنى من المخاطر أو حداً أعلى من الربحية على حسب هدف المنشأة.<sup>[2]</sup>

[1] : سيد الهواري، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرارات)، مرجع سابق، ص13

[2] : عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية والتمويل، مرجع سابق، ص29.

## 2- القرارات المالية المتوسطة:

يتمثل هذا النوع من القرارات في قرارات التمويل متوسط الأجل، وهذا الأخير يستخدم لتمويل حاجة دائمة للمشروع كأن يكون لتغطية أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عددا من السنين.

### 1- القرارات المالية قصيرة الأجل:

تعتبر قرارات المالية قصيرة الأجل قرارات عملية، فنشاط المؤسسة يتضمن عدة دورات تسمح بتحقيق الأهداف العامة المسطرة وهي دورة الاستغلال ودورة الاستثمار ودورة التمويل، قدرة الاستغلال تعمل على شراء المواد الأولية و تخزينها و التنسيق بينها و تحويلها بتدخل العمال والتقنيين و الإطارات و الآلات ثم إعادة تخزين المنتجات و بيعها للزبائن، أما دورة التمويل في المدى القصير فتسمح ب جلب موارد مالية من خواص و البنوك، ثم إعادة تسديدها وفقا للشروط المحددة سابقا من قيمة القروض و دفع الفوائد للبنوك والأقساط للمساهمين أو الشركاء.

لكل هذا لا بد من اتخاذ قرارات تسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة، فكل قرار يتخذ في هذه العمليات يعتبر كقرار مالي قصير المدى، لهذا لا بد على المسير التنبؤ و التقدير على المدى القصير بطريقة سهلة نوعا ما باعتبارها قصيرة، ثلاثية أو رباعية أو حتى شهرية أو حتى أسبوعية، معتمدة و مرتكزة على الجانب المحاسبي عن طريق الموازنات و التي تكون متناسقة مع الخطط المتوسطة المدى، ولتحقيق هذا التناسق يجب أن يكون إعداد الموازنات دقيقا. [1]

[1] : عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية والتمويل، ÷ مرجع سابق، ص 29.

## خلاصة الفصل

عندما تحتاج المؤسسة إلى السيولة اللازمة لتمويل مشاريعها تلجأ إلى مصادر التمويل المختلفة [طويلة الأجل و قصيرة ومتوسطة] ويجب عليها اختيار أحسن مصدر الذي يحقق اقل تكلفة.

وتظهر مشكلة السيولة عندما تكون المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها، ومن اجل اجتناب وضعية عدم القدرة على السداد التي تفقد المؤسسة ثقة الدائنين بهاو ربما إفلاس المؤسسة يجب عليها تحقيق المرد ودية وهو أكبر عائد ممكن من الأموال المستثمرة مع المحافظة على القدرة على الوفاء وهذا ما يعكس المثالية للمؤسسة.

ونجد معظم المؤسسات تسعى إلى تحقيق نوع من الاستقلالية المالية عن طريق تمويل مشاريعها بواسطة مصادرها الداخلية، هذه الاستقلالية تساعد على النمو و التقدم عكس المؤسسات التي تعاني عجزا في التمويل.

## مقدمة الفصل

إتماماً للفصول السابقة التي تعبر عن الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى بعض المصطلحات الاقتصادية و المالية من بينها مفاهيم عن المؤسسة، الإدارة المالية، التحليل المالي و التمويل، ومن أجل تدعيم دراستنا و تبسيط المعلومات أكثر، ارتأينا أن نقوم بدراسة تطبيقية و كانت المؤسسة موضوع الدراسة مؤسسة أغذية الأنعام التي تلعب دوراً بارزاً في تطوير الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال.

## المبحث الأول: نبذة تاريخية عن وحدّة أغذية الأنعام UAB

### أولاً: نشأة المؤسسة وتطورها

تعتبر وحدّة أغذية النعام UAB من الوحدات الاثني والثلاثين المورثة عن العهد الاستعماري والموزعة عبر الوطن . تم تأسيس هذه الوحدة سنة 1952 من طرف الشركة الاسبانية " makla " ورمت من قبل الديوان القومي لأغذية الأنعام ب 1969/4/4 وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية ذات نشاط إنتاجي لأغذية الأنعام مركزها الرئيسي الجزائر العاصمة.

مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الاصلاحات الاقتصادية ذات رأس مال إجمالي قدر ب

7000000000 دج ، حيث أصبحت مؤسسة ذات تسيير لا مركزي وسميت ب ONAB حيث أدمجت

فيها المؤسسات الثلاث ORAVIO و OREVI و ORAC حيث كانت هذه الشركات في حالة انهيار

وإفلاس فقررت ONAB دمجهم ليصبحوا شركة ومنظمة واحدة تحت قيادتها حيث ساهمت برأس مال قدره

80 % والشركات الثلاث الأخرى ساهمت ب 20 % من رأس المال وكان هذا كله بتاريخ ماي 1998

وحولت:

ORAVIO إلى GAO وتقع في ناحية الغرب

OREVI إلى GAE وتقع ناحية الشرق

ORAC إلى GAC وتقع في الوسط

وكل هذه النواحي تتعامل مع المديرية المركزية ( الشركة القابضة : ONAB )

الوحدة UAB محل الدراسة هي مجمع تربية الدواجن للغرب GAO- ORAVIO والذي أنشأ في 1998/1/19 برأس مال قدره 7000000000 دج وارتفع إلى 703000000 دج مقرها مستغانم

وتوظف حوالي 144 عامل.

يقتصر عمل الوحدة على الانتاج والبيع والمديرية تابعة للمؤسسة الأم ORAVIO المتواجدة بصلامندر، مستغانم وتعتبر السلطة المشرفة عليها كما أنها المسؤولة والمتحكمة بالأسعار وكذا المصدرة للأوامر في انتاج منتج معين أو تغييره وهي مسؤولة عن سير الوحدة محل الدراسة ومعالجة أي طوارئ كما أنها تتحمل نتيجة السنة . هذه الوحدة تنتمي إلى الغرب وتضم سبع وحدات فرعية: وهران ، مستغانم ، تلمسان، سيدي بلعباس ، تيارت ، بشار، البيض ، وستة مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات والتعامل يكون مع بعضها البعض وهذا لسد حاجاتها الضرورية والتبادل المشترك للمواد الأولية.

### **ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

تعريف التنظيم: تعني كلمة التنظيم التجديد، وهو يشكل الاطار الذي يجب أن تعمل المؤسسة ضمنه ويمكن تعيين الجهات المعنية به فيما يلي:

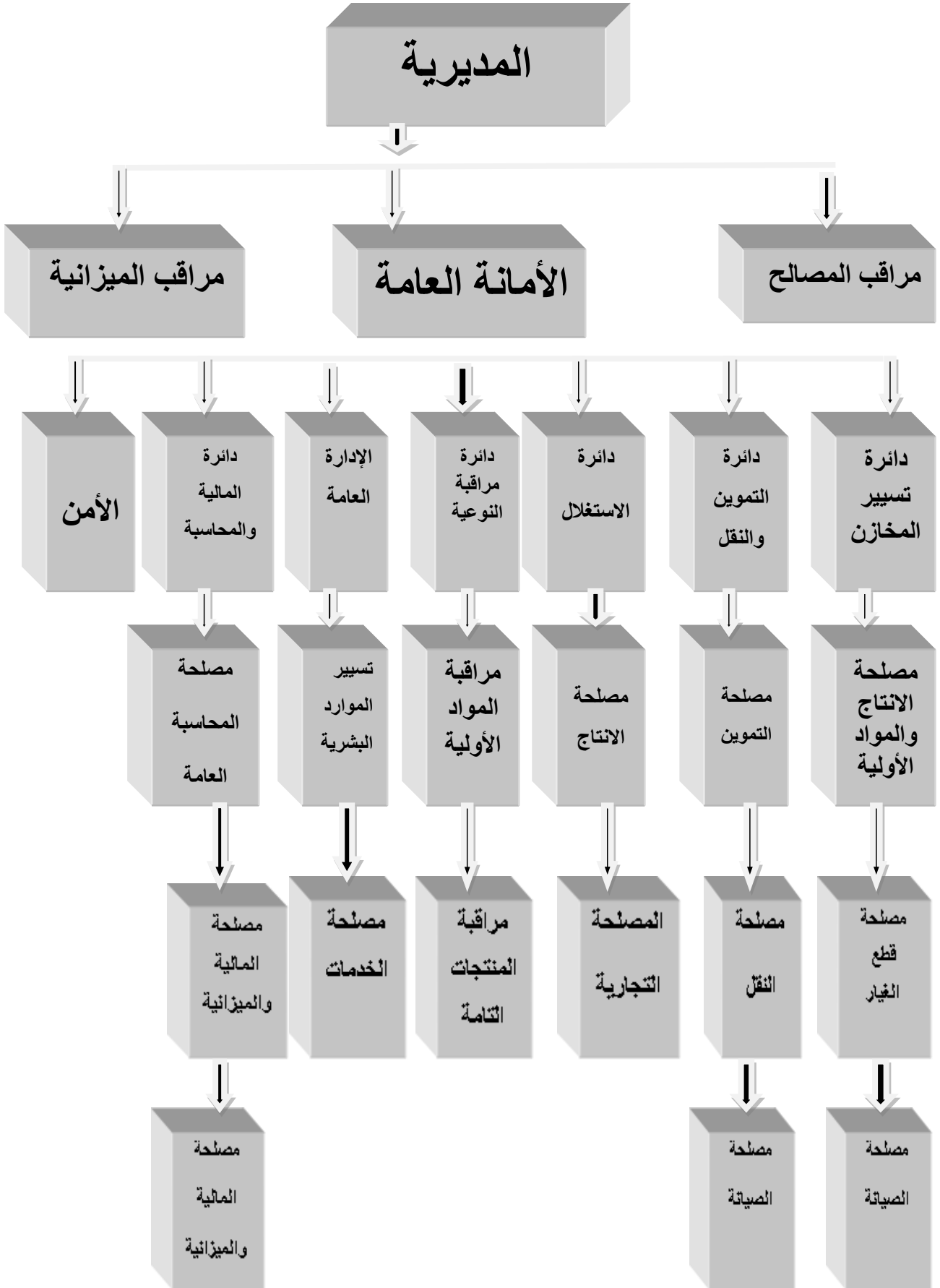
المدير العام والمساعدون: مهامهم وضع الأهداف والسياسات.

رؤساء الادارة والمصالح: وظيفتهم تنحصر ضمن تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف والسياسات المسطرة.

الهيكل التنظيمي: هو مخطط يمثل مجموعة من هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح كما أنه أحسن وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة ويبين معظم المهام المؤدات من طرف المصالح والأشخاص فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة ويمتاز بسرعة التنفيذ والسهولة والبساطة.

الهيكل الخاص بالوحدة: تحتوي المديرية الخاصة بالوحدة على مراقب المصالح ومراقب الميزانية وأمانة المدير وتتكون هذه الأخيرة من ستة دوائر وتتفرع بدورها إلى مصالح كما هو مبين في الهيكل الآتي:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



### ثالثا: الدراسة النظرية للدوائر

دائرة تسيير المخازن: تحتوي على مصلحتين وهما:

1. مصلحة الانتاج التام والمواد الأولية:

مخازن المواد الأولية: تخزن في هذه الأخيرة جميع المواد التي تم شرائها من طرف المؤسسة مثل: الذرى، القمح، الصوجا..... الخ، وعند اقتراب نفاذ هذه المواد، تقوم مصلحة التخزين بإعداد طلب لشراء الكمية اللازمة وتقوم مصلحة التموين بشراء الكمية المطلوبة.

ملاحظة: لا يقل مخزون الأمان في هذه المؤسسة عن 1000 طن من الذرى و7000 طن من الصوجا.

2. مخازن المواد التامة: تخزن فيها المنتجات التامة المتمثلة في أغذية الدواجن والأبقار، وتقوم هذه المصلحة

بإخراج المنتجات التامة الصنع بناء على طلب من المصلحة التجارية وهذا مع إعداد وصل الخروج

وتسليم نسخة منه لكل من مصلحة المحاسبة العامة ومحاسبة المواد ومصلحة التوزيع ومصلحة التخزين.

3. مصلحة قطع الغيار:

تقوم هذه المصلحة بتخزين قطع الغيار بمستحققات المؤسسة وعند الحاجة إليها ترسل إذن طلب إلى المصلحة التجارية.

دائرة التموين والنقل: وتتفرع إلى ثلاث مصالح:

● مصلحة التموين: ويقصد بها تغطية حاجات المؤسسة من المواد الأولية في حالة نقصها فيحرر طلب من رئيس المصلحة بشراء المادة اللازمة بحيث يكون الطلب مقيد بالكمية والنوعية اللازمة من المادة المراد شرائها.

● مصلحة النقل: تتكلف هذه المصلحة بنقل المنتجات التامة إلى الزبائن في حين طلبوا ذلك ونقل المادة الأولية من الموردين.

● مصلحة الصيانة: دورها صيانة وسائل النقل والمحافظة عليها من أجل استخدامها أطول مدة ممكنة.

دائرة الاستغلال: تتكون من ثلاث مصالح وكل مصلحة مرتبطة بالأخرى:

1. مصلحة الانتاج: تصنع في هذه المصلحة أغذية الأنعام والدواجن حسب الكمية والنوعية المطلوبة من

الزبائن

- كلما كان نقص في المادة الأولية قامت المصلحة بإرسال طلب لمصلحة تسيير المخازن لتسدد هذه

الأخيرة حاجاتها بشرائها للمادة الأولية.

2. المصلحة التجارية: وظيفتها بيع المنتجات التامة حيث تأخذ من الزبون الشيك وإذن طلب وتسلمه وصل السحب حيث يتوجه الزبون إلى مصلحة الانتاج ويتم تسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبون والنوع المراد شرائه مع الكمية.

بعدها يتوجه إلى مصلحة تسيير المخزون فتسلمه هذه الأخيرة وصل تسليم وإذن لإخراج المشتريات التي قام بشرائها ثم يعود الزبون إلى المصلحة التجارية ليسلمها وصل الإخراج وتعطيه بدورها الفاتورة شرط أن تكون بها كل المعلومات الخاصة بالمنتج المشتري وتقدم منها نسخة إلى المحاسبة العامة قصد تسجيلها.

3. مصلحة الصيانة: يتم فيها صيانة تجهيزات الانتاج والمحركات الكهربائية ..... تقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مصلحة المحاسبة تتضمن تكاليف الشراء لقطع الغيار وتكلفة اليد العاملة ومصاريف إدخال تغيرات على الآلات..

**دائرة مراقبة النوعية:** مهمتها التأكد من جودة المواد الأولية الداخلة للمؤسسة والمنتجات التامة أثناء عملية الانتاج وبعدها.

**الإدارة العامة:** تحتوي على قسم الشؤون الاجتماعية وعلى مصلحتين هما: تسيير الموارد البشرية ومصلحة الخدمات أما وظيفتها فتتمثل في تسيير ملفات المستخدمين وتحضير سجلات الأجور والعلاوات والاندازات وملفات التقاعد والضمان الاجتماعي وكذلك دفع الاشتراكات والمنح العائلية، كما تقوم بتسجيل حوادث العمل والأمراض المهنية والعطل السنوية المستحقة.

**دائرة المالية والمحاسبة:** تتكون من ثلاث مصالح وهي:

1 مصلحة المحاسبة العامة تشمل ثلاث أقسام:

- قسم الموردين: يتم على مستوى هذا القسم استقبال فواتير الشراء من قبل المصالح المعنية للوحدة مثل مصلحة التموين وتكون مصحوبة بإذن الطلب وإذن الاستلام وتراقب هذه الوثائق من طرف رئيس المصلحة وبعد التأكد منها يمحونها وتسجل في اليومية الخاصة بالمشتريات ثم تسلم من هذه الوثائق نسخ إلى مصلحة المالية والميزانية أين تسدد فيه قيمة المبالغ.

- قسم الزبائن: ترسل نسخ الفواتير مرفقة بإذن الإخراج وإذن الاستلام إلى مصلحة المحاسبة العامة من طرف المصلحة التجارية أين يقوم المحاسب بمراقبتها وتسجيلها في يومية الزبون في آخر المطاف تسلم إلى مصلحة المالية والميزانية للتحويل.

- قسم الأجرة: تقوم مصلحة الموارد البشرية كل شهر بوضع مذكرة الأجور الخاصة بالعمال التي تحول من مصلحة المحاسبة العامة وتراجع من طرف المحاسب ثم تسجل في اليومية

2 مصلحة المالية والميزانية: تحتوي على قسمين هما:

- قسم خاص بالبنك: يستقبل شيكات الزبائن وتسجل في دفاتر الإيرادات والنفقات وتوجه إلى مصلحة التوزيع التي تقوم بتجميعه وبعد تسجيلها في دفتر النفقات والنفقات وفي الأخير ترسل إلى

البنك، يكون هناك اتصال شهري بين المصلحة والبنك لاستخراج الكشف البنكي للمؤسسة للتأكد من صحة تسجيلاتها الدفترية.

- قسم خاص بالصندوق: لا بد أن يحتوي على قدره 5000 دج وهذا للدفع أجور المتمرنين لتسديد ثمن شراء الطوايع ويستعمل أيضا لشراء قطع الغيار التي لا يزيد سعرها عن 1500 دج ويجب أن تكون المديرية العامة على علم بالوضعية المالية أسبوعيا.

3 مصلحة محاسبة المادة: يقتصر عمل هذه الأخيرة على حساب كلفة شراء المادة الأولية وسعر التكلفة الأيمن: من مهامه مراقبة المؤسسة والسهر على حماية الممتلكات العمومية من أي استهداف داخلي أو خارجي.

### المبحث الثاني: مصلحة الإدارة المالية.

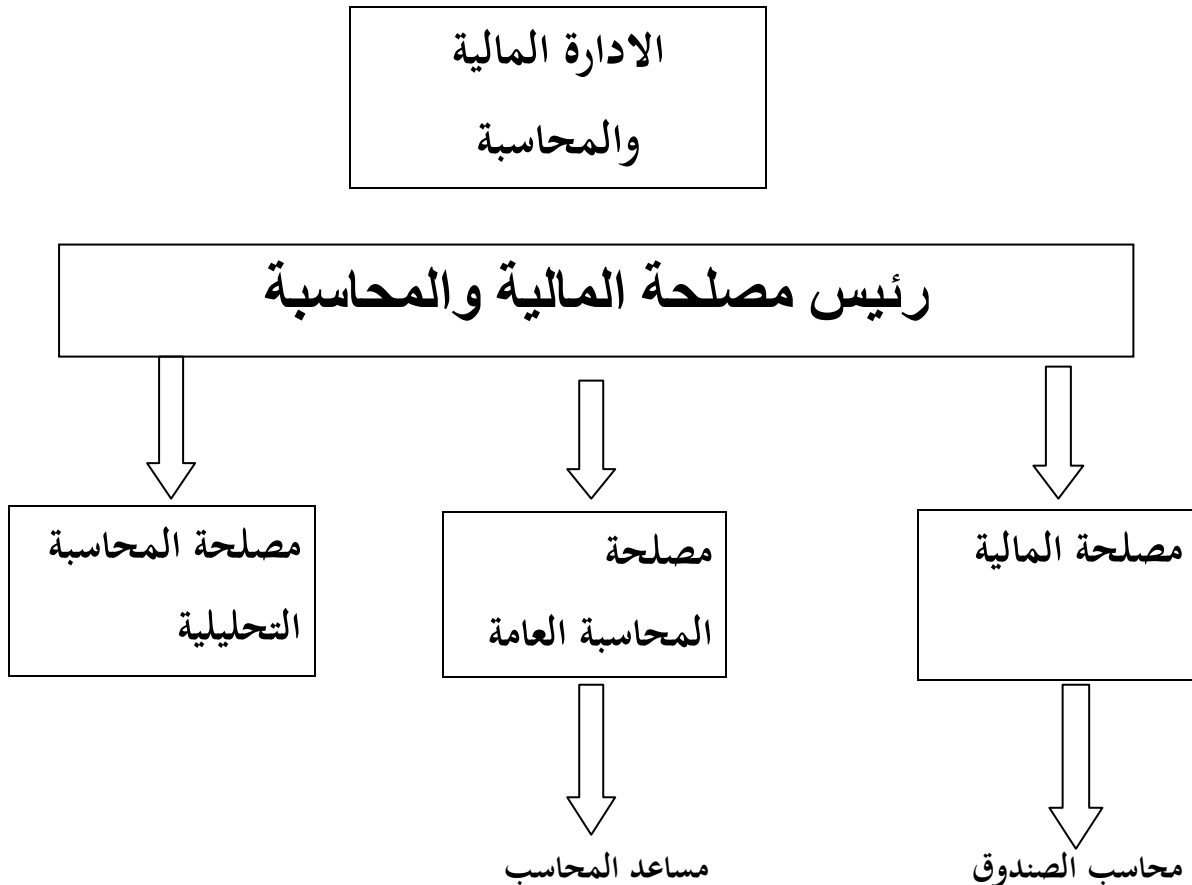
بعد التطرق إلى هذا الموضوع في الجانب النظري أبنينا إلا أن ندعم ذلك بدراسة في الواقع من خلال وحدة أغذية الأنعام.

#### أولاً: الإدارة المالية ووظائفها

تعتبر الإدارة المالية من أهم المصالح الموجودة في المؤسسة نظراً للدور الكبير الذي تقوم به و تقوم دائرة الإدارة المالية بعدة وظائف سنذكرها كما يلي:

#### وظائف الإدارة المالية في UAB

- أ- التسيير الجيد لمجموع العمال بشأن الغيابات المرضية، دفع الأجور و توظيف المستخدمين.
  - ب- إجراء عملية الفوترة و تأمين تغطيتها.
  - ج- إعداد و نشر الفواتير و مختلف الوظائف الأخرى.
  - د- تضمن صيانة التجهيزات أو الآلات و معدات النقل...الخ.
  - هـ- حماية و حفظ الملفات المتضمنة لصفقات البيع خلال السنة .
  - و- السهر على صراحة وانتظام الحسابات.
- ثانياً: الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة المالية.



المبحث الثالث: مصادر تمويل مؤسسة ORAVIO ووحدة UAB وتقييمها.

أولاً: تمويل الاستثمار:

إن وحدة UAB تحصل على أموالها بتعاملها مع نوعين من الزبائن :

1 \_ زبائن داخليون: تابعون للمؤسسة الأم ORAVIO يمثلون الوحدات الأخرى التابعة للمؤسسة هؤلاء الزبائن يستلمون الأغذية من UAB ولا يسددون المبالغ المترتبة عليها مباشرة بل كلما توفرت لديهم الأموال، وهم غير مناسبين بالنسبة لوحدة UAB .

2 \_ زبائن خارجيون: هم زبائن يتعاملون مع الوحدة وفق طلبيات، يسددون ما عليهم من فواتير عند استلام المنتج مباشرة، فهم يعتبرون زبائن جيّدون.

تستعمل المؤسسة هذه الأموال في تمويل مشاريعها واستثماراتها ( شراء أدوات، تجهيزات مكتب، آلات... الخ). وكل ما تحتاجه في عملية إنتاج أغذية الأنعام وفي ذلك تعتمد على خزيتها في حالة وجود فائض، أما إذا كانت هناك حالة عجز في الخزينة فتلجأ مباشرة إلى المؤسسة الأم ORAVIO لتدعيمها بالأموال اللازمة من أجل تغطية العجز، أما في حالة عجز هذه الأخيرة ( ORAVIO ) فهي لا تلجأ إلى الاقتراض من البنك لتمويل الوحدات التابعة لها .

أما فيما يخص أرباح مؤسسة UAB فإنها تقسم وتوزع كما يلي:

جزء يذهب إلى العمال، جزء إلى الاحتياط، وجزء إلى الإدارة، أما نسبة الأرباح على الشركات IBS فتعادل 25 بالمائة .

ثانياً: تمويل الاستغلال

حساب مؤشرات التوازن المالي لسنة 2012

حساب رأس المال العامل : تحسب من أعلى الميزانية كما يلي :

رأس = الأموال الدائمة – الأموال الثابتة

الأموال الدائمة = الأموال الخاصة + ديون طويلة الأجل

المبالغ	الأموال الدائمة
<p><b>2502000000</b>  <b>53928461</b>  <b>12010000</b>  <b>(82526445.693)</b>  <b>547193.68</b>  <b>2368492434.84</b></p>	<p>أموال خاصة  علاوات المساهمين  احتياطات  نتيجة قيد التخصيص  مؤونة الأعباء والخسائر  ديون الاستثمار</p>
<b>4111713632</b>	<b>المجموع</b>

الأصول الثابتة:

المبالغ	البيان
_____	قيم معنوية
12863943.83	أراضي
298893593.54	معدات إنتاج
10292058.28	معدات
82078845.78	اجتماعية
1390150.80	استثمارات قيد
	الانجاز
	حساب
	الأصول المدينة
<b>4042674564</b>	<b>المجموع</b>

حساب رأس المال العامل: (FR)

4111713632	أموال دائمة
4042674564	أصول ثابتة
69039068	FR

نلاحظ أن  $FR < 0$  وبالتالي هناك فائض في الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة أي أن السيولة تغطي مستحقات المؤسسة وهذا ما يجعلها قادرة على الدفع عند الاستدانة.

I. حساب احتياجات رأس المال العامل BFR :

تحسب كما يلي:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = \text{المخزونات} + \text{قيم محققة} - \text{ديون قصيرة الأجل}$$

\_ المخزونات:

574097532.20	مادة أولية
_____	منتجات نصف مصنعة
_____	منتجات قيد الانجاز
365407104	منتجات تامة
_____	فضلات ومهملات
1370718.40	مخزون خارج المؤسسة
940875354.6	المجموع

2\_ قيم محققة:

185549263665 36800534.16	زبائن تسبيقات على الحساب
18922939170	المجموع

3\_ ديون قصيرة الأجل:

2368492434.84 66672012	ديون الاستثمارات تسبيقات بنكية
2367825714	المجموع

الخزينة المالية

940875354.6	المخزونات
1892293170	قيم محققة
2367825714	ديون قصيرة الأجل
464009370.7	<b>BFR</b>

نلاحظ أن  $BFR < 0$  ومنه تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها في تواريخها المستحقة.

حساب الخزينة (TN):

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

4113103783	رأس المال العامل FR
4640093707	الاحتياج لرأس المال العامل BFR
3649094412	الخزينة TN

نلاحظ أن  $TN < 0$  أي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها لوجود فائض في الخزينة.

• حساب مؤشرات التوازن المالي لسنة 2013

1\_ حساب رأس المال العامل FR بنفس الطريقة السابقة نجد أن:

7562300887	الأموال الدائمة
1030222661	الأصول الثابتة
6532078226	FR

إذن FR موجب، هناك فائض في الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة أي أن السيولة تغطي مستحقات المؤسسة وهذا ما يجعلها قادرة على الدفع عند الاستدانة.

2\_ حساب احتياجات رأس المال العامل (BFR):

4948761817	المخزونات
2330511928	قيم محققة
2522454716	ديون قصيرة الأجل _ خزينة سالبة
-1424551698	BFR

دورة الاستغلال تتيح مورد القيمة ( 1424551698 ) الذي يستخدم في تمويل احتياجات الاستثمار.

3\_ حساب الخزينة TN:

$TN > 0$  قدرة المؤسسة على تسديد ديونها لوجود فائض في الخزينة .

FR	6532078226
BFR	-1424551698
TN	6674533396

\_ حساب مؤشرات التوازن المالي لسنة 2014.

1\_ حساب FR : حسب الطريقة السابقة

$$FR = 6296255100$$

$FR < 0$  هناك فائض في الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة.

2\_ حساب BFR :

$$\mathbf{BFR = 367135915.4}$$

تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها في تواريخها.

3\_ حساب الخزينة الصافية:

FR	6296255100
BFR	367135915.4
TN	262489184.6

**ثالثا: تقييم وضعية المؤسسة في الوقت الراهن**

من خلال حسابنا لمؤشرات التوازن المالي 2012، 2013، 2014، لاحظنا أن مؤسسة ORAVIO تحقق فائضا في الخزينة حيث أن سيولتها في سنة 2013 ارتفعت بحوالي 50 % عن نسبة 2012، أي يعادل 3025438984 دج، أما في سنة 2013 فإن هذه الأخيرة انخفضت بحوالي 6 مليار دج ما يعادل 6412011211 دج ، وهذا ما يفسر تدهور الوضعية المالية للمؤسسة في سنة 2014 بسبب الصعوبات التي تواجهها وحداتها التابعة لها خاصة وحدة UAB موضوع الدراسة والمتمثل في :

1. منافسة الخواص .
2. تحول شركة UAB من شركة وطنية إلى شركة خاصة .
3. صعوبة الحصول على الموارد الأولية خاصة المستوردة من الخارج .
4. نقص في الأيدي العاملة وعدم كفاءتها .
5. قلة الإطارات المتخصصة .

**خاتمة الجانب التطبيقي:**

من خلال دراستنا لوضعية المؤسسة محل الدراسة ( ORAVIO ) ووحدها UAB لثلاث سنوات 2012\*  
2013\* 2014 تبين لنا أن هذه الأخيرة تعتمد بشكل كبير على تمويل استغلالها ذاتيا دون اللجوء إلى  
الاقتراض وهذا ما قد ينجم عنه تبيد أرباحها وعدم استخدامها للرقابة كما أنه قد يعرقل توسعها بعدم استفادتها  
من فرص استثمارية.

## الخاتمة العامة:

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها يتطلب دراسات معمقة و تقنيات متطورة لمواجهة التطورات الاقتصادية وهذا كله يتمحور حول الإدارة المالية، ومدى كفاءتها في اختيار مصادر التمويل المناسبة، وبهذا فالإدارة المالية أصبحت تحتل مكانة مرموقة في إدارة المؤسسات.

ففي حالة إنشاء المؤسسة أو إفلاسها فإن الإدارة المالية تبحث عن كيفية تعديل و تحسين وضعية المؤسسة معتمدة في ذلك على أساليب التقنية مثل التحليل المالي الذي ازدادت أهميته بشكل كبير في الاقتصاديات المعاصرة.

كما أن تطور التسيير الناجم عن التطور التكنولوجي والصناعي في الاقتصاد العالمي أدى إلى تفرع المحاسبة إلى عدة أنواع وأصبحت لا تكفي لتقييم المركز المالي الذي يعتبر من أهم نقاط القوة و الضعف فيه بالاعتماد على الإدارة المالية في وضع الخطط و الموازنات التقديرية وباختصاصها في إجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة.

وبهذا نجد أن الإدارة المالية تعتبر المحرك الأساسي و الجهاز التنسيقي داخل المؤسسة، ومن خلال دراستنا للإدارة المالية و مصادر التمويل في المؤسسة نستخلص ما يلي:

## النتائج

- ❖ للإدارة المالية دورا هاما في المؤسسة.
- ❖ للمدير المالي دور حيوي في المؤسسة، فهو يهتم بالأمر المالية لها من أجل تحقيق أهدافها
- ❖ يعتبر التحليل المالي أداة فعالة جدا في جمع المعلومات المالية الكافية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في التسيير المالي للمؤسسة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.
- ❖ نجد أن للمؤسسة عادة مصادر متاحة لتمويل نشاطها تختلف من نوع لأخر، وكل نوع يتميز بخصائص تميزه عن غيره وتجعله يتصدر الأولوية في استعماله أو آخر الحلول في عملية التمويل.

❖ تختلف مصادر التمويل من حيث آجال الاستحقاق و سهولة توفرها و تكلفة الحصول عليها، لذا فكلما كانت هذه الأمور طويلة الأمد من مصادر خارجية زاد العبء على المؤسسة، وأثقل كاهلها بالديون، مما يعرقل نشاطها .

❖ إن اختيار التحويل الأمثل هو اساس السياسة التمويلية الرشيدة التي توجه المسيرين إلى اتخاذ القرارات السليمة والناجحة لهذا فإن القرارات المالية لا تنفصل عن بعضها فهي مرتبطة بعضها بالآخر، ولا يمكن أبدا اتخاذ أي قرار استثماري دون النظر في القرارات التمويلية الموازية لهذا الاستثمار.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية التي قمنا بها في وحدة أغذية الأنعام U.A.B Mostaganem

تمكنا من تشخيص الحالة المالية للمؤسسة من خلال الإطلاع على الوثائق المحاسبية للسنوات 2012-2013-2014 وتوصلنا إلى النتائج التالية:

❖ نتيجة المؤسسة كانت مرتفعة في السنتين 2012-2013 ثم انخفضت في سنة 2014 وهذا ما يفسر تدهور في حالتها.

❖ تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية مقبولة، وهذا راجع لاعتمادها في نشاطها على التمويل الذاتي وعدم لجوءها إلى الديون طويلة الأجل.

❖ عدم محاولة الشركة تجنب الديون إلا أنها تعتمد على الديون قصيرة الأجل.

❖ تهتم الشركة بالإهتلاكات و نواتجها و تتابعها جيدا كونها من مصادر تمويلها.

وبناء على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات التالية للمؤسسة:

## التوصيات و الإقتراحات

■ من المستحسن على الشركة إعادة النظر في سياستها التمويلية، فاعتمادها على التمويل الذاتي يعرض نشاطها للتوقف.

■ على المؤسسة أن تعتمد على بعض المؤشرات و النسب المالية من أجل معرفة الوضعية المالية لها بصورة واضحة و دقيقة.

■ القيام بالمراقبة الدورية لمختلف السياسات المالية من أجل تعديل الخطط المالية بما يتماشى مع تغيرات المحيط الاقتصادي.

■ يجب الأخذ بعين الاعتبار مدى فعالية التحليل المالي في المؤسسة، إذ لا بد من استخلاص نقاط القوة و نقاط الضعف من خلاله محاولة التخفيف أو التخلص منها و التركيز على نقاط القوة و تعزيزها.

## افاق البحث

\* إن موضوع الإدارة المالية موضوع متشابك لذلك من الصعب الإلمام بمختلف جوانبه، ولفتح المجال أمام بحوث و دراسات في المستقبل يمكن طرح بعض الأسئلة لتكون نقطة بداية لمن يبحث في هذا الموضوع كما يلي:

- ماهو مصير المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات التي تواجهها على الساحة الاقتصادية و السياسية؟

- ماهي التحولات التي يمكن إحداثها في مجال الإدارة و المالية على مؤسساتنا خاصة بعد إعلان

الجزائر نيتها في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؟

## الكتب بالعربية:

1. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، 1981.
3. أحمد عبد السلام دباس، آراء ونظرات في الإدارة.
4. إسماعيل عرباجي، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1996.
5. بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 1996.
6. جميل توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
7. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال " مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، بيروت، 2000.
8. وليد ناجي الحياي، أ.محمد عثمان البطمة، التحليل المالي [ الإطار النظري وتطبيقاته العلمية]، دار حنين مكتبة الفلاح، عمان، 1997.
9. عبد الحلیم كراجة، رابعة ياسر السكران، موسى مطر، يوسف عبد الرحيم توفيق، الإدارة المالية والتحليل المالي، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
10. عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية منهج تحليلي شامل، الجامعة المفتوحة ليبيا، 1997.
11. -عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2003.
12. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل و الإدارة المالية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
13. عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة [ مدخل إتخاذ القرارات]، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
14. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
15. محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

16. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2004
17. محمد يونس خان، الإدارة المالية، مركز الكتب الأردني، 1995
18. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية [مدخل تحليلي معاصر] المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999.
19. منصور البديوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1997.
20. ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
21. زياد رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996.
22. نبيل عبد السلام شاكر، التحليل المالي وكتابة التقرير المالية، جامعة عين الشمس، الطبعة الأولى، القاهرة، 1998.
23. ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
24. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار البعث الجزائر.
25. زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل للنشر الأردنية، الطبعة الرابعة، الأردن، 1997.
26. حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
27. حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة [منهج إتخاذ القرارات]، دار الصفاء، عمان، 1998.
28. كنجو عبود كنجو، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 1997.

29. سمير محمد عبد العزيز، التّأجير التّمويلي و مداخله، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفني، الطبعة الأولى،

2001.

30. سيد الهواري، الإدارة المالية [منهج إتخاذ القرارات]، مركز الكتب الأردني، 1995.

31. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الإستثمار و التّمويل والتحليل المالي، مكتبة الإشعاع الإسكندرية،

مصر، 1998.

32. نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1997.

33. سيد الهواري، الإدارة المالية (الجزء الأول)، مكتبة عين الشمس، 1984.

34. صمويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

## المذكرات :

1- فاطمة الزهراء عيّد، مذكرة تخرج لنيل ليسانس، الإدارة المالية و دورها في المؤسسة، معهد علوم التسيير، المركز

الجامعي يحي فارس، 2000.

2- حمود توفيق، بلمختار رابح، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، مصادر التّمويل في المؤسسة، معهد علوم

التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، تخصص مالية.

# قائمة الأشكال و الجداول.

## 1- قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة
01	يوضح إنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية	35
02	يبيّن أشكال الميزانية المالية المختصرة	38
03	تمثيل ميزانية مختصرة في شكل مستطيل	39
04	تمثيل ميزانية مختصرة في شكل دائرة	40
05	يبيّن أنواع رأس المال العامل	43
06	يبيّن موقع المدير المالي في مؤسسة الصغيرة	51
07	يبيّن موقع المدير المالي في مؤسسة متوسطة	51
08	يبيّن موقع المدير المالي في مؤسسة كبيرة.	52
09	يبيّن أنواع القرارات المالية	91
10	الهيكل التنظيمي لوحدة أغذية الأنعام، مستغانم.	98
11	الهيكل التنظيمي لمصلحة الادارة المالية UAB	102

## 2- قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
01	يبيّن الميزانية المالية المفصلة	37