

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

الملحق الجامعية - مغنية -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

تقرير تربص لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية

تخصص مالية

أهمية الإدارة المالية في المؤسسات

إشراف الدكتورة :

بوهنة كائوم

أعداد الطالبة :

صدراوي مختارية

أعداد الطالبة
صدراوي مختارية

السنة الجامعية : 2013-2014

شكر و تقدير:

الحمد لك **ربي** حمدا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك، يا من وفقّنتني و فضّلّنتني على كثير من خلقك، فضّلّنتني فأزرت دربي بنور من علمك، فلك الحمد ربي؛ و الصلاة و السلام على منارة العلم الإمام المصطفى، خير ما خلقت إلى يوم الدين، حبيبنا ورسولنا **محمد**، صلواتك و سلامك عليه وآله و صحبه و التابعين.

بعدها أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير، إلى من قبلت الإشراف عليّ، و تابعت مسيرتي في إنجاز تقريرتي خطوة بخطوة، الأستاذة "بوهنة كلثوم"، و إلى الأستاذة الفاضلة التي لم تبخلني بأدنى فرصة مساعدة، الأستاذة "بن شعيب فاطمة الزهراء".

إلى الشركة التي استقبلتني و قدّمت لي معلومات بأرحب صدر، "شركة التأمينات الجزائرية SAA"، بكل طاقتها و على رأسهم المدير السيد "الوهاب عمر" الذي كان له الفضل في منحي ما احتجت لإعداد تقريرتي.

إلى من علمونا حروفا من ذهب، و كلمات من نزر، إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا، و من فكروهم منارا أنار لنا مسيرة العلم النجاح، إلى أساتذتنا الكرام.

دون أنسى الصديقتين اللتان وضعتا بصمتهما في تقرير تربصي، الأولى شقت معي مسيرتي في البداية و كان لها كل الفضل فيما اعتمدت من مراجع، إلى "بوثلجة أمال"، و الثانية أنهت معي مسيرتي وواصلت ما بدأتها الأولى، فسهرت من أجلي ليالٍ تعينني فيها على تجسيد جهدي و تعبتي، و يسرت لي ما استعسر، إلى "صدار رقية".

كما لا تفوتني فرصة إهداء شكري إلى كل المشرفين على الملحقة الجامعية بمغنية من مديرها إلى أبسط عامل فيها.

الفهرس

I.....	التشكرات
II.....	الإهداءات
III.....	الفهرس
IV.....	قائمة الجداول
V.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة الجداول
أ.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: مدخل للإدارة المالية

ج.....	مقدمة الفصل
1.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية
1.....	المطلب الأول: مراحل تطور الإدارة المالية
3.....	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة المالية
4.....	المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية
5.....	المطلب الرابع: خطوات و خصائص الإدارة المالية
6.....	المبحث الثاني: المدير المالي و أهداف الإدارة المالية
6.....	المطلب الأول: المدير المالي... تعريفه و مهامه وتنظيم الجهاز المالي
15.....	المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية
26.....	المطلب الثالث: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي و مشكلة الوكالة
30.....	المطلب الرابع: علاقة الإدارة المالية بالعلوم و الوظائف الأخرى
د.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإدارة المالية في الشركة الوطنية للتأمينات SAA

مقدمة الفصل.....	هـ
المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للتأمينات.....	33
المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية للتأمينات SAA.....	33
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينات SAA.....	35
المطلب الرابع: محاسبة التأمين في وكالة مغنية.....	40
خلاصة الفصل.....	و
الخاتمة العامة.....	ز
قائمة المراجع.....	VII

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
الصفحة 17	الجدول (1,1)
الصفحة 21	الجدول (2,1)

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
الصفحة 11	الشكل (1,1)
الصفحة 14	الشكل (2,1)
الصفحة 20	الشكل (3,1)
الصفحة 27	الشكل (4,1)
الصفحة 39	الشكل (5,1)

المقدمة العامة:

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي و الإداري للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح و النمو ، و لتجسيد ذلك لا بد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار و الوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية و كذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية و الكفاءة.

و في هذا المجال يأتي دور الإدارة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية و هي وظيفة غاية في الأهمية و الحساسية، كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة؛ حيث يعود إليها الدور الرئيسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي

و هذا من خلال عملياتها الأساسية التي تركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة ، و البحث في مصادر التمويل بالكمية المناسبة ، و التكلفة الملائمة و السهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن؛ و كذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها الخاصة ، منها : قرارات اختيار الإستثمارات و تمويلها ، و فيما يخص لجوءها إلى القروض، و ذلك باستخدام جل الطرق و الأدوات المتاحة لها، من التحليل و التنبؤات و التخطيط.... الخ.

لقد اعتمدنا في مذكرتنا هذه على خطة تناولت فصلين؛ الأول تطرقنا فيه إلى الجانب النظري، فُسِّمَ لأربع مباحث، تطرقنا في أول مبحث إلى ماهية الإدارة المالية؛ نشأة و مفهوماً، و الثاني عرضنا فيه مهام المدير المالي و أهداف الإدارة المالية أما المبحث الرابع و الأخير فتم التطرق فيه لعلاقة الإدارة المالية بباقي الوظائف و العلوم.

أما الفصل الثاني؛ فكان عبارة عن دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA ، و قد كانت قد تناولت أهمية الإدارة المالية في المؤسسة، متمثلة في قسم المحاسبة، كونه المسؤول عن المعاملات المالية في حالة مؤسسة التأمينات، و قسمنا الفصل إلى مبحثين، تناول الأول منهما عرضاً عاماً حول الشركة.... نشأتها و تعريفها و هيكلها التنظيمي، في حين تطرقنا لأهمية المحاسبة التي تجسد الوظيفة المالية في هذه الحالة، في مبحثنا الثاني.

و الآن بعدما تم عرض موضوع المذكرة... يمكن أن نبلور الإشكالية في السؤال التالي: أين تكمن أهمية الإدارة المالية في شركة SAA وكالة مغنية؟

و عليه يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما أهمية الإدارة المالية؟

- ما مدى مساهمتها في العملية التخطيطية للمؤسسة؟

- ما هي أهم الأهداف و الغايات التي يسعى المدير المالي لتحقيقها؟

و للإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات، تمثل لنا الإجابات الأكثر احتمالا و هي:

أن الإدارة المالية تلعب دورا أساسيا في المؤسسة الاقتصادية، و هذا من خلال تفعيل نشاطها عن طريق التخطيط و التسيير و الرقابة الماليين ، في عملية اتخاذ القرار، و كذا حسن الاستغلال للموارد المتاحة داخل المؤسسة نفسها .

مقدمة الفصل الأول:

تعد الإدارة المالية من أهم الوظائف داخل المؤسسة ، كونها تُعنى بالأنشطة و الوظائف المالية لها، فالإدارة المالية تشمل عملية تحديد الإحتياجات المالية و توفير التمويل المناسب للمؤسسة و كيفية استغلالها لتحقيق مختلف الأهداف الإقتصادية.

و تعتبر المالية بطابعها الإداري واحدة في جميع المؤسسات، أي أن الإعتبارات المالية الموجودة بمختلف المشاريع بغض النظر عن طبيعتها و حجمها، لكنها تفترق في مدى التنظيم و التعقيد التي تمارس فيه هذه الإدارة بين مؤسسة و أخرى من الناحية العملية، الأمر الذي يؤدي إلى التفاوت في تفاصيل الإدارة المالية بين المؤسسات متفاوتة الحجم، إلا أنها و رغم هذا تبقى الإدارة الأهم على مستوى أي مؤسسة مرهونة بالمدير المالي و مهاراته، و عليه ، فقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

✓ المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية.

✓ المبحث الثاني: المدير المالي و أهداف الإدارة المالية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية

المطلب الأول: مراحل تطور الإدارة المالية

أصبحت الإدارة المالية كمجال متخصص في مجالات الإدارة بداية القرن العشرين ، حيث كان التركيز على الجوانب القانونية للإندماجات، و على إنشاء الشركات الجديدة ، و على الأشكال المختلفة من الأدوات و الأوراق المالية التي يمكن للمنشأة إصدارها.

و في هذا المطلب سنحاول التعرف على أهم التطورات التي حصلت في مجال الإدارة المالية منذ نشأتها و حتى وقتنا الحاضر.¹

أ/ مرحلة العشرينيات من القرن العشرين:

في هذه المرحلة ؛ أصبحت الإدارة المالية جزءا من علم الاقتصاد ، و استخدام مصطلح مالية الشركة (corporate finance) للتعبير عن العلم الجديد، حيث اهتمت بالجوانب القانونية لاندماج الشركات، تأسيس الشركات الجديدة، الأنواع المختلفة للأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة لتوفير رأس المال. الأمر الذي أدى إلى ظهور الأسواق المالية المصدرة من قبل الشركة لتوفير رأس المال. الأمر الذي أدى إلى ظهور الأسواق المالية التي وقرت فرصاً لتداول أوراق الشركة المالية. كما شهدت هذه المرحلة ظهور مصارف الاستثمار لتغطية الإصدارات الجديدة من الأوراق المالية التي تصدر عند حاجة الشركة للأموال.²

ب/ مرحلة الثلاثينات :

خلال فترة الكساد العظيم، تحوّل اهتمام الإدارة لينصب على الإفلاس « bankruptcy » ، و إعادة التنظيم "reorganisation" ، و إدارة السيولة « Liquidity » في الشركة ، و كذلك وضع التشريعات المنظمة للأسواق المالية و الاهتمام بعمليات التحليل المالي.³

1- تايه النعيمي، رشد فؤاد التميمي، "الإدارة المالية المتقدمة"- دار اليازوري العلمي للنشر و التوزيع - عمان - الأردن) قبل
معدنان

2,3 - يوسف حسن يوسف - التمويل في المؤسسات الاقتصادية "التحليل المالي في المؤسسات المتوازنة المالي- وسائل التمويل-معايير الإختيار و المفاضلة" دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع- الإسكندرية- طبعة 2014م-رقم الإيداع/19114-
ص.291_292

ج/ مرحلة الأربعينات:

خلال هذه المرحلة، استمرّ تدريس الإدارة الماليّة بصورة وصفيّة، و تمّ التركيز على الجانب المؤسسيّ منها، بالإضافة إلى أنّها كانت تهتمّ بوجهة النظر الخارجيّة و ليس بوجهة نظر الإدارة الداخليّة.¹

د/ مرحلة ما بين الخمسينات و الستّينات من القرن العشرين:

انتقل التركيز إلى التحليل النظريّ، و إلى عمليّة اتّخاذ القرارات المرتبطة بالاختيار بين الأصول و الخصوم بصورة تعظّم من قيمة الشركة.

بالإضافة إلى الاهتمام بوظيفة البحث و التطوير التي زادت الإدارة الماليّة أهمية أكبر.²

هـ/ مرحلة السبعينات :

شهدت هذه المرحلة زيادة ظاهرة <حملة الأوراق الماليّة> و تداولها، حيث زاد الطلب على الأسهم ممّا شكّل ضغطاً على الشركات، فيما يخصّ زيادة منافع و مزايا حملة الأسهم.

و/ مرحلة الثمانينات :

اتّسع الاهتمام ليتضمّن تقليل التشريعات و القواعد المنظمة للمؤسسات الماليّة (Deregulation) بمعنى الاعتماد على آليات السوق الحرّة.³

ي/ مرحلة نهاية القرن العشرين إلى يومنا هذا:

تمخّضت عن هذه المرحلة ولادة اتجاهين:

1- عمولة الأعمال (Gestion of Business): ساهم التطوّر التكنولوجي

المستمرّ، إلى زيادة كلفة تطوير منتجات جديدة، الأمر الذي زاد أهميّة الإدارة الماليّة و عمق دورها، إضافة إلى زيادة المرونة التي تتمتع بها الشركات ، حيث أصبح بإمكانها نقل عمليّات الإنتاج إلى مواقع توفر الموادّ الأوليّة و انخفاض الكلف.

2- تكنولوجيا المعلومات (Information Tecgnology): أتاح التطوّر

التكنولوجي و بفضل الأنترنت ؛ في تسهيل عمليّة نقل الأموال و المعلومات بسرعة فائقة ، كما ساهمت في انتشار البيع الإلكتروني ، الأمر الذي يتطلّب مهارات المدير المالي و اكتساب خبرات جديدة.⁴

1,3 الطايد خليل أحمد "الإدارة المالية الدولية و العالمية- التحليل المالي و الاقتصادي" دار الشؤون ط1991 ص 23

2 أسعد حميد العلي "الإدارة المالية" جامعة مؤتة-دار وائل للنشر والتوزيععمان-الأردن الطبعة الثانية2012 ص 11

4 محنان تايه النعيمي-أرشد فؤاد التميمي- مرجع سابق- ص 20

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة المالية:

1- يرى بعض الكتاب أن الإدارة المالية هي إحدى الوظائف الأساسية في منشآت الأعمال إلى جانب باقي الوظائف؛ وهي تلك الوظيفة المعنية بالقرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل و استثمارها بكفاءة، مما يؤدي إلى تعظيم قيمة المنشأة في السوق بالإضافة إلى تعظيم ثروة حاملي الأسهم ، و بالتالي الوصول إلى أسى أهداف الشركة المتمثل في البقاء ، النمو ، و الاستثمار.¹

2- هناك تعريفات عديدة للإدارة المالية، و لكن ينظر إليها على أنها الفنّ و العلم الخاص بإدارة الأموال (The art and science of managing money).

و بطريقة أكثر تحديداً، تشمل دراسة الإدارة المالية على مجموعة متنوّعة من أوجه النشاط الاقتصادي الخاصة بالحصول على الأموال و إدارتها. ويستخدم مصطلح التمويل بمعناه الحديث؛ لبيان أوجه النشاط العامّة أو الخاصة التي تتطلب الحصول على الأموال و إدارتها في نواحي متعدّدة.²

3- هناك تعريفات عديدة للإدارة المالية؛ و رغم اختلافها الظاهري لكنّها تتفق في المضمون، و من أهمّ هذه التعريفات:

أ/ التمويل (Financing): و يقصد به توفير المنشأة و تجهيزها بالمصادر المالية بنوعها؛ المملوكة (رأس المال المدفوع)، و المقترضة (الاقتراض بشكل مباشر و غير مباشر)، فالإقتراض المباشر يكون عادة من البنوك و المؤسسات المالية الأخرى، أمّا الاقتراض غير المباشر فيكون من خلال إصدار السندات. و من المعلوم أنّ قرارات التمويل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حجم الأموال، كلفتها و المخاطر المترتبة عليها.

ب/ الاستثمار (Inversement): و يقصد به اتخاذ القرارات التي تتضمن الأموال في الموجودات المختلفة ، بنوعها المتداولة (current assets) و الموجودات الثابتة (fixed assets) ، آخذين بعين الاعتبار ، بُعدين رئيسيين عند اتخاذ هذا النوع من القرارات ، و هما العائد و المخاطرة (risk and return).

ج/ مقسوم الأرباح (dividend): و يقصد به اتخاذ القرار بتوزيع جزء أو كلّ الأرباح الصّافية التي تحقّقها المنشأة ، و تعتبر من القرارات المهمّة لأنّ توزيع جميع الأرباح المتحقّقة للمنشأة سيرفع سعر السّهم السّوقي للمنشأة في الأمد القصير ، و لكنّ ذلك سيؤثر على قدرتها على التّمو بالمستقبل و خصوصاً بالأمد البعيد.³

1 محمدان تايه النعمي-أرفد فؤاد التميمي- مرجع سابق- ص20

2 محمد الحميد مصطفى أبو ناعم "أساسيات الإدارة المالية" ج1 -توزيع الحار العربية للنشر و التوزيع-مدينة نصر-القاهرة-ص9

3 أسعد حميد العلي- مرجع سابق- ص18_19

المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية

يختلف الدور الذي تؤديه الإدارة من منظمة إلى أخرى ، و لكنه يعتمد على عوامل متعددة ؛ كحجم المنظمة و طبيعة النشاط الذي تزاوله، كما يختلف المركز الذي يحتله الجهاز القائم بهذه الوظيفة ، سواء أكان القائم بهذا الدور ؛ إدارة متخصصة أو لجنة فرعية أو متخصصة.

و بصرف النظر عن القائم بهذا العمل ، فإن دور الإدارة المالية كوظيفة إدارية يتمثل في كونها جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية في المنظمة؛ فهذه الإدارة تخدم نفس الغرض و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

حيث تتولى مسؤولية توفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطة المنظمة ، و توجيه هذه الأموال إلى نواحي الاستثمار المتعددة بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

و تلعب الإدارة المالية في المؤسسات الاقتصادية دوراً مهماً في إدارة الموارد المالية و البشرية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة المتنوعة ، و ترشيد الإنفاق على البرامج التي تنشأ لتحقيق الهدف العام للمنظمة ، فالعناصر المالية لا بد من إدارتها بعقلانية، فهي تتحمل واجبات جسيمة لا بد من تأديتها. و تتركز الأهمية للإدارة المالية، في الموازنة بين المحافظة على استمرار وجود التمويل اللازم لقيام المنظمة بنشاطها و برامجها المنسجمة مع الأهداف.

حيث أن التطبيق الجيد للإدارة المالية سيساعد المدراء في استخدام موارد المنظمة بكفاءة و فاعلية.

و يساعد أيضاً المنظمة في أن تكون أكثر مساءلة أمام الممولين و المستفيدين. وهذا ما يكسبها الاحترام و الثقة من جميع الأطراف التي تتعامل معها و سيزيد من ميزتها التنافسية ، في ظل ندرة الموارد.

و باختصار... فإن أهمية الإدارة المالية تنحصر أولاً و أخيراً في :

البحث عن الأموال بالكمية المناسبة و بالتكلفة الملائمة، و في الوقت المناسب و إنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المنظمة.¹

1 بو محمد الله عيسى و آخرون "الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية" مطبوعة تخرج لجامعة حماة-بلدعة 2003

المطلب الرابع: خطوات و خصائص الإدارة المالية

1= الخطوات السبعة في الإدارة المالية:

1-1: يجب تحديد الأهداف العامة للمؤسسة أو المشروع.

2-1: ترجمة هذه الأهداف لقيم مالية.

3-1: تحديد جميع المصادر الممكن الحصول عليها.

4-1: تحليل هذه المصادر لمعرفة مدى ملاءمتها للمشروع من حيث:

* عمر هذه المصادر أي طويلة أم قصيرة الأمد.

* تحديد تكلفة هذه الموارد بالمقارنة مع فوائدها.

* تحديد الأثر الضريبي (إن وُجد) للحصول على هذه المصادر.

* تحديد نسبة المجازفة أو المخاطرة المتعلقة بالمصادر.

5-1: ملاءمة المصادر للأهداف المحددة في الخطوة الثانية.

6-1: الحصول على التمويل (المصادر).

7-1: إنشاء نظام رقابة مالي ، لفحص و مراقبة استخدام المصادر المتحصّل عليها.¹

2= خصائص الإدارة المالية:

أ/ أنها تتداخل في جميع نشاطات الشركة، فكلّ النشاطات التي تقوم بها الشركة لديها وجه مالي.

ب/ إنّ اتخاذ أي قرار مالي هو ملزم للشركة و لا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة.

ج/ إنّ بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية، فمثلاً إذا قرّرت الشركة شراء خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية ، و مولّت شراء هذا الخط أو جزءاً منه بالدين، و لم تستطع الوفاء بديونها ؛ فإن هذا سيؤثر على بقائها و استمراريتها ، و يعرضها للخطر.

د/ إنّ نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة ، بل قد تستغرق وقتاً طويلاً ، ممّا قد يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء و إصلاحها ، و يعرض الشركة للخطر.²

1 تايبه محمدان النعمي "أساسيات الإدارة المالية" دار المسورة للنشر و التوزيع ح43

2 الكايد خليل أحمد - مرجع سابق - ص31

المبحث الثاني: المدير المالي و أهداف الإدارة المالية

في هذا المبحث ؛ سنتطرق للمسؤول عن المهام و الوظائف المالية على مستوى الشركة، و الذي يدعى " بالمدير المالي" و الذي يتولى مهمة الإشراف على أشخاص آخرين يسهرون على أداء الإدارة المالية لمهامها على أحسن وجه.

كما سنعرّج في هذا المبحث، على أهمّ الأهداف التي تسعى الإدارة الماليّ لتحقيقها.

المطلب الأول: المدير المالي...تعريفه و مهامه، و تنظيم الجهاز المالي

1=تعريف المدير المالي: يستخدم مصطلح المدير المالي (Financial Manager)،

يشير إلى أي فرد تسند إليه مهام اتخاذ القرارات ، أو الإشراف عليها و تنفيذها ، و باستثناء الشركات الصغيرة ، فإن العديد من الأفراد يتحملون مسؤولية الشؤون المالية .وفي الشركات الكبيرة ؛ فإن ذلك الشخص يحمل مسمى نائب الرئيس للشؤون المالية و المساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

كما تجدر الإشارة إلى وجود اثنين على الأقل ، و اللذان يتوليان مساعدة المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية ؛ و هما *مسؤول التقديرة Treasurer* ، و الذي يتولى متابعة التأكد من حصول المنشأة على احتياجاتها المالية المطلوبة، التأكد من أنّ التقديرة يتمّ تحصيلها و استثمارها، بالإضافة إلى الحفاظ على العلاقات مع البنوك و المؤسسات المالية الأخرى، و كذلك التأكد من دفع التزامات المنشأة في الوقت المناسب.

أمّا الشخص الثاني فيسمى *المراقب المالي Controller* و الذي يعدّ مسؤولاً عن إعداد القوائم المالية، و التخطيط و الرقابة الماليين ؛ و المراقبة الداخلية ، و دفع الضرائب ، و إعداد التقارير للجهات الخارجية ؛ مثل الجهاز المركزي للمحاسبات و وزارة المالية ، ووزارة التخطيط.

و من هنا ...بيّض لنا أنّ أهمّ وظيفة للمدير المالي؛ هي خلق قيمة عالية للشركة، من خلال أنشطة الإنفاق الاستثماري و التمويل، و إدارة السيولة¹.

1 جمال الدين المرسي، أحمد محمد الله اللعلع "الإدارة المالية، مدخل إتخاذ القرارات" الحار الجامعي الإسكندرية ط 2007، ص

و السؤال الممكن طرحه هنا، هو:

- كيف يقوم المدير المالي بخلق القيمة أو زيادتها ؟

و للإجابة على هذا السؤال ، يمكن طرح الفرضيتين التاليتين :

1= يجب على الشركة أن تحاول شراء تلك الأصول التي تولد قيمة أكبر من تكلفتها.

2= يجب على الشركة أن تبيع سندات و أسهم و أدوات مالية أخرى، توفر نقدية أكبر من تكلفتها.¹

و لغرض تطبيق المفهوم الحديث للإدارة المالية ؛ يتطلب من المدير المالي اعتماد المؤشرات المعيارية ، كأساس للحكم على تنفيذ الأعمال من خلال دراسة الوقائع و الأنشطة ، و من تمّ استخلاص أسس القرارات بأسلوب أكثر منطقيّة و واقعيّة؛ و من أهمّ مهامّه ، تكوين معايير خاصّة بالمشروع ، يمكن من خلالها وضع الخطط و تحقيق الأهداف المرجوة؛ و اختيار المزيج الأمثل بين مختلف المصادر المتاحة للتمويل.²

2- مهام المدير المالي و دوره:

2-1/ التخطيط و التنبؤ (Forecasting and Planning): يعرف التخطيط بأنه

تحديد مسبق للأنشطة المطلوب تنفيذها ، و بيان كيفية إنجازها و المساهمة في تحديد نوعية الإنجاز ، و الوسائل المستخدمة ، و الوقت المطلوب لذلك. و هي ترجمة رقمية لسياسات المشروع المالية ، خلال فترة زمنية قادمة؛ و يعني استخدام أدوات التخطيط و التنبؤ المالي ،

مثل الموازنة المالية المتمثلة في التحليل المالي و معدّلات العائد ، و حساب التدفّقات النقدية المستقبلية ، و قائمة التدفق النقدي لإنجاز هذا الهدف

وتبدؤ خطوات التخطيط بالتعرّف على الاحتياجات المالي و المادية للمشروع ، و خطط الإنتاج و التسويق ، أخذين بعين الاعتبار درجة الخطر و حالات عدم التأكد ، و احتمالات الانحراف و إعداد الخطة المالي الشاملة {الطويلة الأجل ذات الأهداف الاستراتيجية ، و القصيرة الأجل ذات الأهداف التشغيلية} ، مع جعل بعض عناصرها تتسم بالمرونة لاستيعاب الانحرافات ،

و تعد وظيفة التخطيط المالي ، من أهمّ الوظائف التي يقوم ها المدير المالي ، نظرا لاشتراكه في رسم السياسة طويلة الأجل الخاصة بالشركة، و عمليات التمويل و كلفتها، و التي تؤثر على مستقبل المشروع من خلال تحديد هيكله و مكونات أصوله لفترة مستقبلية بعيدة المدى.³

1 طارق مصطفى الفهاوي ، جمال فريد مصطفى "الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات" دار التعليم الجامعي الإسكندرية- ط 2013- ص 23_24

2 حريد كامل آل شبيب "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة" دار المسيرة عمان الأردن- ط 2007، 1427هـ، رقم الإيداع 2006/6/1609 ص 41

3 محمد قاسم خصالوة "أساسيات الإدارة المالية" دار الفكر ، عمان ، الأردن - ط 1432هـ 2011م، رقم الإيداع 2010/4/1235 ص 101_103

و تتكوّن الخطة المالية من عناصر مؤثرة على المشروع ، و هي ذات بعد استراتيجي، تحدد الأهداف قصيرة و طويلة الأجل ، ففيها يتمّ تحديد الأهداف الاستراتيجية و التشغيلية و المالية ، و الأنشطة التي توصل المشروع إلى أهدافه المشروعة.

وفيما يتعلق بالأهداف المالية ، يتم تحديد استراتيجية التمويل و التوقعات المستقبلية التي يتم على أساسها توقع أهمّ المتغيرات المؤثرة على المشروع ، و هي:

أ = المبيعات: أي تحديد حجم المبيعات المتوقعة المستقبلية في ضوء الإفتراضات لحالة الاقتصاد و البيئة الاقتصادية المتوقعة، و المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على الشركة مثل أسعار الفائدة و الضرائب المتوقعة ، و كما هو معروف ، فإنّ متغيرات كثيرة في المشروع ، تعتمد على رقم المبيعات ، و منها الموجودات الثابتة و مصادر و حجم التمويل الذي يحتاجه المشروع.

ب = تحديد قيمة العناصر المالية المتوقعة في القوائم المالية للمشروع:

و منها قائمة المركز المالي و قائمة الدخل ، و كشف التدفّقات النقدية و الميزانية التقديرية النقدية ، و يعتمد تقدير قيم العناصر على حجم المبيعات المتوقعة ، و المتغيرات المرتبطة بها.

ج = الموجودات الثابتة : إنّ الهدف الإستراتيجي للمشروع ، يتطلب تحديد القيمة المالية المتوقعة لكافة الديون ، و خاصة تحديد المتغيرات المتوقعة في البنود الأساسية للمشروع، و منها الموجودات الثابتة ، و تشكل هذه العناصر الموازنة الرأسمالية للمشروع.

د = الاحتياجات التمويلية: و يعتمد تحديد حجم التمويل ، على التوقعات في الفقرات السابقة ، و خاصة فيما يتعلق بسياسات الشركة في توزيع الأرباح و سياستها الافتراضية،

و كيفية تحديد مصادر الأموال باتجاه إصدار الأسهم الجديدة أو عن طريق الاقتراض

و كذلك المقارنة بين الموجودات و المطلوبات لتحديد الاحتياجات التمويلية و مصادرها¹

ومن هذا، نستنتج أنّ عملية التخطيط و التنبؤ الماليين من أهمّ وظائف و مهام المدير المالي، حيث أنه يقوم بتخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسة سواء كانت هذه الاحتياجات قصيرة أم طويلة الأجل، و تعتبر الميزانيات النقدية الأداة الأساسية للتخطيط المالي بنوعيه... القصير

و الطويل الأجل، باعتبارها تزود المدير المالي بمعلومات هامة ، عن حجم الفائض أو العجز التقدي المتوقع و توقيت حدوثه ، و اتخاذ القرارات المناسبة لتصريف ذلك الفائض، و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتغطية العجز².

1 محمد قاسم خصاله - مرجع سابق - ص 103

2 حريد كامل آل شبيب - مرجع سابق - ص 19

2-2/ إدارة هيكل أصول المنشأة Managing Assets Structure: في

بداية هذا المبحث، تعرّضنا بشكل عام للمهارات الرئيسيّة للمدير المالي. و قد تمثل الجانب الأول من تلك المهام ؛ في اتخاذ القرارات المتعلقة بهيكل المنشأة.

هذه القرارات، تتعلّق بكيفيّة الحصول على هذه الأصول و الاستخدام الأمثل لها، و هي بالتالي لا تتضمّن فقط تحليل ربحيّة تلك الأصول ؛ بل تحدّد حجم المنشأة و معدّل نموّها. فعلى سبيل المثال ، إذا افترضنا أنّ هناك منشأة تحاول اتّخاذ قرار بشأن إمكانية تقديم منتج صناعي جديد إلى السّوق، و أنّه قد تمّ عمل دراسة للسّوق ؛ للوقوف على حجم المبيعات و الأسعار الممكن البيع بها، كما أنّ قسم المحاسبة قد قام بتقدير التكاليف المتوقعة. فإذا ما قرّرت الشركة تصنيع هذا المنتج، فسوف تحتاج إلى إقامة مصنع.

أيضاً يجب على المنشأة أن تقررّ إذا ما كانت ستبيع هذا المنتج نقداً أو بالتقسيط؛ فإذا ما قرّرت بيعه نقداً، فسوف لن نجد ديوناً معدومة، و لكنّ حجم المبيعات قد يكون ضئيلاً نسبياً، و العكس صحيح إذا ما قرّرت استخدام أسلوب الائتمان. و عليه فقد تفاضل المنشأة بين الإيراد الإضافي

النّاتج عن زيادة المبيعات نتيجة لاستخدام سياسة الائتمان ، و بين احتمالات وجود ديون معدومة نتيجة لاتباع هذه السياسة .

أيضاً فإنّ هذه الشركة يجب أن تتخذ قراراً بحجم أو مستوى المخزون ، و هي قد تذهب إلى تقليل حجم الأموال المستثمرة في المخزون ، عن طريق الاحتفاظ بكميّات قليلة منه، و لكن قد ينطوي على إمكانية عدم الاستجابة للطلبات العاجلة¹، أو مواجهة مشكلات انتظام التوريد و ما يترتب على ذلك ، من تحوّل العملاء إلى منافسين. أما إذا قرّرت المنشأة الاحتفاظ بمستويات أكبر من المخزون؛ فقد يساعدها ذلك على تلبية حاجات العملاء العاجلة، و لكن سيكون ذلك على حساب زيادة الأصول المستثمرة في المخزون.

و بالمثل؛ فإنّ القرارات المتعلقة بحجم التّقدية التي يجب الاحتفاظ بها، حجم المخزون، مقدار الاستثمارات في المباني، الآلات و الأصول الأخرى لها تأثير مباشر على هيكل أصول الشركة، و أيضاً حجمها و معدّل نموّها.

و ممّا لا شكّ فيه؛ أنّ أحد الواجبات الرئيسيّة للمدير المالي يتمثل في تقرير المستوى المرغوب في هيكل الأصول اللّازم، لتحقيق أهداف المنشأة².

1 الطّايّب خليل أحمد-مرجع سابق- ص37

2 جمال الدين مرسي- مرجع سابق- ص40

2-3/ إدارة هيكل التمويل Managing Finance Strueture: يتمثل

الجانب الثالث من مسؤوليات المدير المالي في تمويل أصول المنشأة من خلال تحديد أفضل مزيج من مصادر التمويل الداخلية و الخارجية.

فعلى سبيل المثال قد يقرر المدير المالي تمويل التوسعات في المنشأة عن طريق الإقتراض مما يحملها بأعباء كبيرة في شكل فوائد و هو ما يقلل من هامش الأمان و يزيد من معدلات الخطورة.

و من وجهة نظر المالية فإن كلا من المصادر الداخلية و الخارجية لتمويل المشروع يجب استخدامها في شكل مزيج يحقق أقل تكلفة لتمويل أصول المنشأة.

أيضا من الأمور المتعلقة بإدارة هيكل التمويل، مسألة استخدام صافي الدّخل المحقق إما في شكل توزيعات، أو إعادة استثماره في المشروع. كلما قلت نسبة العائد الموزّع و هو ما يعني إعادة استثمار الجزء الأكبر في المشروع كلما ارتفع معدّل نمو المنشأة، وكلما زاد الإعتماد على حق الملكية كمصدر للتمويل.

إذن يتمثل الجانب الثالث من مهام المدير المالي، في إدارة هيكل تمويل الشركة. غنّ الطريقة التي تمولّ بها الأصول تؤثر على قيمة المنشأة. كما أنّ بدائل التمويل تؤثر في درجة المخاطرة و تكلفة الحصول على الأموال، و هو ما يدعونا إلى القول بأنّ المدير المالي الفعّال؛ هو الذي يجب أن يأخذ في عين الاعتبار هذه النّواحي، بحيث يختار أفضل مزيج من مصادر التمويل؛ و التي تحقّق عندها أقلّ تكلفة ممكنة¹.

بمعنى أنّ أنشطة المدير المالي، يحصرها في قرارين أساسيين هما: القرار الاستثماري Investment decision و الذي يتضمن حجم و نوع الأصول التي تستثمر فيها المنظمة أموالها²؛ و القرار التمويلي Financing decision، و الذي يتضمن تحديد نوعيّة و مصادر الأموال اللازمة لتمويل الأصول، التي يتم تحديدها في القرار الأول. و يتم ربط القرارين السابقين، بالهدف الخاص بتعظيم ثروة أصحاب المشروع أو المساهمين، و ذلك من خلال تطوّر سعر السّهم في السّوق. بمعنى أنّ القرار الاستثماري و التمويلي يكون هدفها تعظيم السوق.

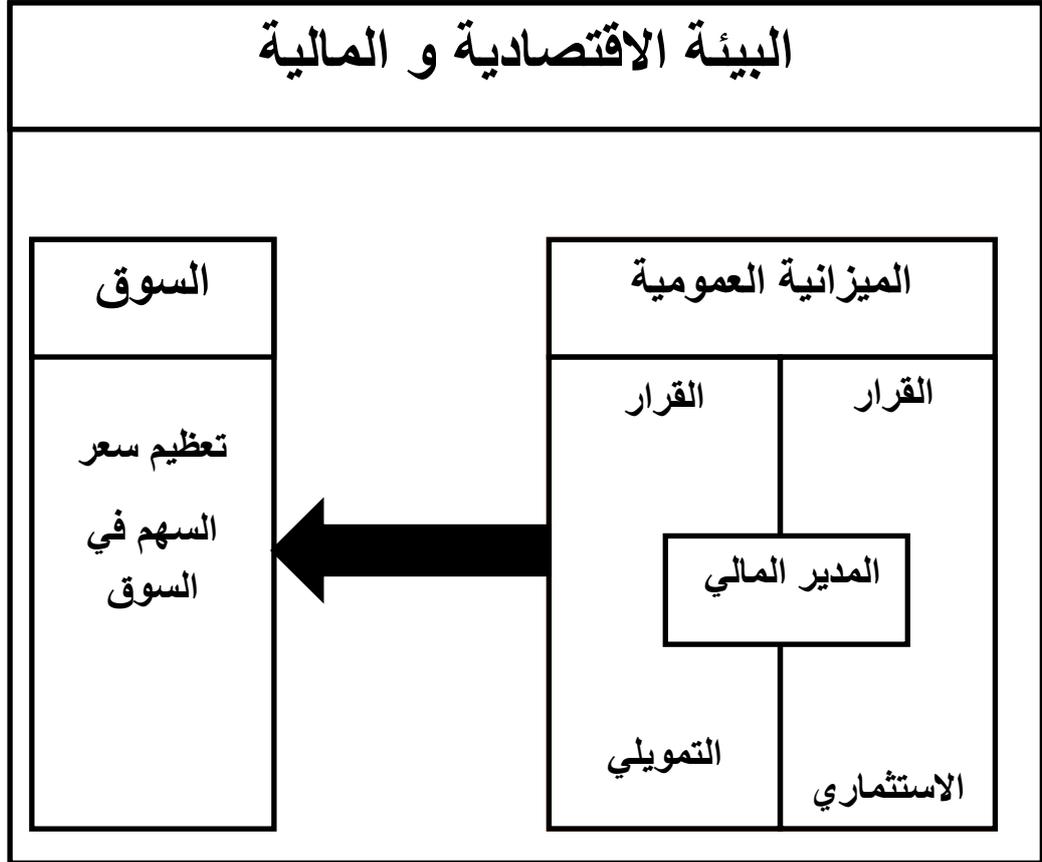
و يتضح ذلك من الشكل الآتي:³

1 حريد حامد آل شبيب-المرجع السابق- ص23

2 أسعد حميد العلي-مرجع سابق- ص21

3 محمد الحميد مصطفى أبو ناعم-مرجع سابق- ص18

الشكل (1/1) مهام المدير المالي: القرار الاستثماري و القرار التمويلي



المصدر: عبد الحميد مصطفى أبو ناعم أساسيات الإدارة المالية، ج 1، توزيع الدار العربية للنشر و التوزيع-مدينة نصر، القاهرة ص 18

4= التنسيق و الرقابة و تحليل البيانات المالية Financial Controller Coordination

حيث يجب على المدير المالي كذلك التنسيق مع المسؤولين الآخرين بالمنظمة، للتأكد من كفاءة القيام بالأنشطة المختلفة للشركة. فجميع القرارات التي يتم اتخاذها بالشركة، لها انعكاسات مالية و من ثمَّ يجب أخذها بعين الاعتبار. على سبيل المثال، فإن القرارات التسويقية مثل إدخال منتج جديد، أو تطوّر منتج قائم أو اقتحام أسواق جديدة.... الخ ؛ تؤثر على معدلات نمو المبيعات، و التي تؤثر بدورها في المتطلبات الاستثمارية . و عليه ؛ فإن القرارات التسويقية يجب أن، تأخذ في حسابها التأثير المتبادل مع القرارات المالية، حيث تؤثر و تتأثر بالسياسات الخاصة بإدارة التّقدية، و المخزون و الائتمان و استغلال الطاقة.... الخ¹.

كما يتوجّب على موظفي الإدارة المالية؛ التنسيق مع موظفي الأقسام الأخرى بخصوص كافة القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنشأة. إن جميع هذه القرارات ، هي ذات تأثير مالي. فعلى سبيل المثال ، لو أراد مدير التسويق إطلاق حملة إعلانية لزيادة مبيعات الشركة، إن هذا القرار يجب أن يتم بعد التنسيق مع الدارة الماليّة، لتحديد تكلفة الحملة الإعلانية ، و مصادر تمويل هذه الحملة، و هل مستوى إنتاج الشركة الحالي، كافي لتلبية كافة متطلبات الزبائن².

و مما لا شك فيه، هو ضرورة إيجاد إجراءات رقابة فعالة على تنفيذ الخطط و تحديد الانحرافات بعد وضع المعايير المناسبة، و تصحيح الانحرافات و استخدام أسلوب التحليل المالي الذي يعني دراسة البيانات المالية و تحويلها إلى نمط أو شكل من المعلومات النسبية أو المطلقة التي تفيد في معرفة الجوانب الإيجابية و السلبية، و تقييم كفاءة التنفيذ المالي و التشغيلي للمشروع، خلال فترة زمنية معينة و تساعد عمليات التحليل في متابعة إنجاز أنشطة المشروع بكفاءة عالية³.

5= اتخاذ قرارات الاستثمار و التمويل و التعامل مع الأسواق المالي**Dealing with the Financial Markets and Finance and Investment** :تمناز

الشركات الناجحة عادة بزيادة نمو المبيعات، و التي تتطلب استثمارات جديدة في الآلات و المعدات لمواجهة الطلب المتزايد على منتجات الشركة. إن الإدارة المالية تساعد في اتخاذ القرار في تحديد أي الأصول التي تحتاجها للاستثمار في الشركة، و طريقة تمويل شراء هذه الأصول، فهل يتم شراؤها عن طريق إصدار السندات؟ أم عن طريق الاقتراض من البنوك التجارية؟ أو عن طريق زيادة رأس المال؟⁴

1 أحمد محمد الله اللعلع (المرجع السابق)ص32

2، 4محمد قاسم خصالوة(مرجع سابق) ص17

3حريز حامل آل شبيب(المرجع السابق)ص48

فمن واجب المدير أن يشرف على صياغة و تنفيذ السياسات الخاصة بالتعامل مع أسواق النقد و رأس المال. حيث أنه من المعروف أن كل شركة تؤثر و تتأثر بالأصول و الظروف العامة في الأسواق المالية، حيث يتم الحصول على الأموال و المتاجرة في الأسهم و السندات، و حيث يربح أو يخسر المستثمرون.

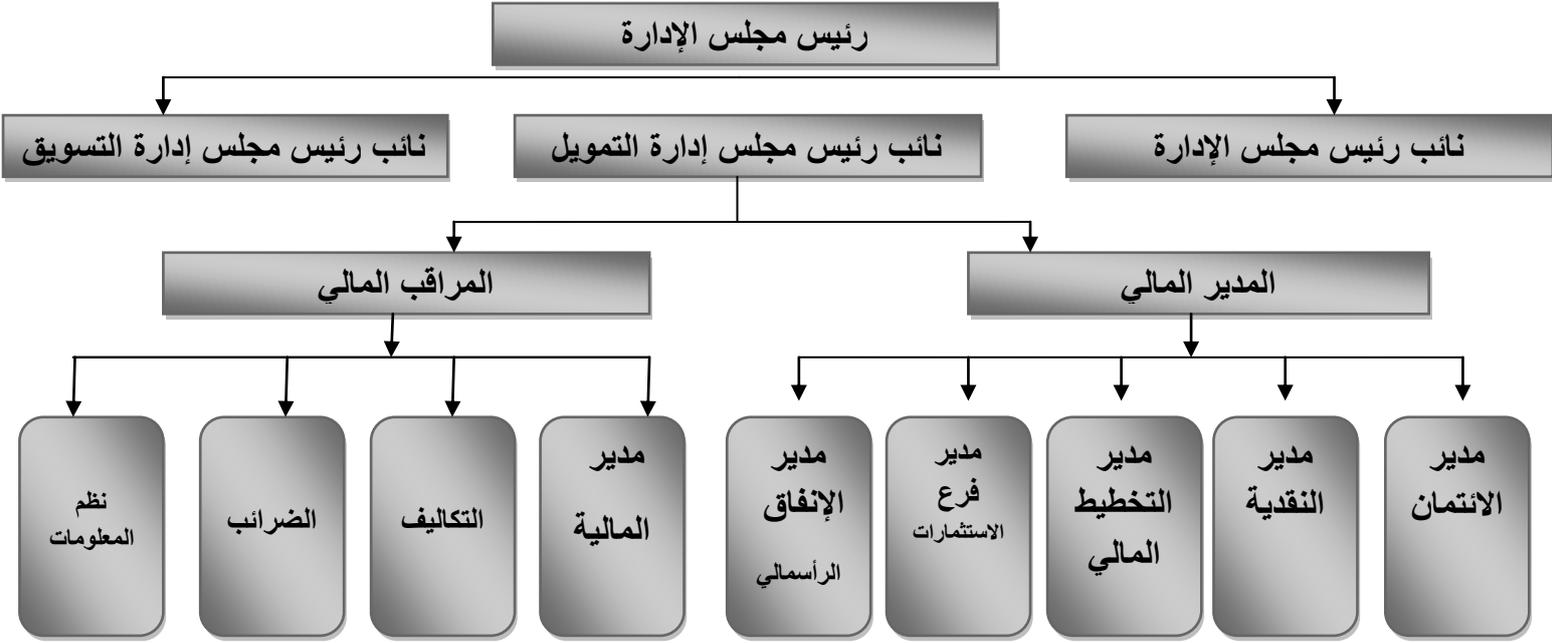
6=إدارة المخاطر Risk Management: تواجه جميع منظمات الأعمال أشكالاً مختلفة من المخاطر، منها المخاطر الطبيعية و مخاطر الأعمال مثل التقلبات في أسعار الأوراق المالية، و أسعار الفائدة و أسعار الصرف الأجنبي. إلا أن العديد من هذه المخاطر يمكن الحد من تأثيراتها عن طريق سياسات التأمين أو الاحتياط.

و يعتبر المدير المالي عادة مسؤولاً عن إدارة برنامج الخطر، و الذي يشمل تحديد أنواع المخاطر التي يجب التعامل معها، و العمل على تغطيتها باستخدام أفضل الوسائل.

و باختصار ، فإن المدير المالي يجب أن يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بأي الأصول، يجب على المؤسسة الحصول عليها، كيف يمكن مويل الأصول؟ و كيف يمكن تحقيق الإدارة الفعالة للأصول الحالية. فإذا ما تم النهوض بهذه المسؤوليات بالكفاءة و الفعالية المرغوبة، فإن ذلك سيساعد في تعظيم القيمة السوقية للمنشأة، و بالتالي تحقيق الرفاهية في الأجل الطويل للمستهلكين و العاملين و المجتمع بوجه عام.¹

3/ تنظيم الجهاز المالي: تتوقف أهمية و حجم الجهاز المالي على حجم المنظمة، ففي المنظمات الصغيرة تؤدي الوظيفة المالية بواسطة قسم الحسابات. و عندما يكبر حجم المنظمة، فإن الوظيفة المالية تؤدي من خلال قسم منفصل يتصل مباشرة برئيس مجلس الإدارة. و توضح الخريطة التنظيمية التالية؛ الجهاز المالي للمنظمات متوسطة و كبيرة الحجم:

الشكل (1 ، 2): خريطة تنظيمية للجهاز المالي



المصدر: عبد الحميد مصطفى أبو ناعم "أساسيات الإدارة المالية" ج1، توزيع الدار العربية -32- القاهرة-ص44

و يتضح من الشكل السابق، أن الإدارة المالية في المنظمات الكبرى تنقسم إلى نوعين أساسيين من الأنشطة:

- 1- الأنشطة المالية، و يقوم بها المدير المالي. و تتضمن التخطيط المالي و توفير الأموال، إدارة النقدية، اتخاذ القرارات الاستثمارية، إدارة أنشطة الائتمان، و إدارة فرع استثمارات المنظمة.
- 2- الأنشطة المحاسبية، و يقوم بها المراقب المالي. و التي تشمل إدارة العمليات المتعلقة بالضرائب، نظم المعلومات، المحاسبة المالية، و أخيراً محاسبة التكاليف¹.

1 حنفي محمد الغفار (مدخل معاصر في الإدارة المالية)-الدار الجامعية-2007-ص 211

المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية

لاحظنا من خلال التطرق لمفهوم الإدارة المالية، أنها تحاول الإجابة على عدد من الأسئلة الرئيسية، مثل :

ما هي الاستثمارات التي تقوم بها المنشأة ؟ و من أين ستحصل المنشأة على التمويل اللازم، لنتمكن من تنفيذ هذه الاستثمارات؟ بالإضافة إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها المنشأة إدارة أنشطتها اليومية.

و يمكن تحديد أهداف الإدارة المالية حول الموازنة بين المحافظة على وجود المؤسسة و حمايتها من خطر الإفلاس و التصفية، و بين تحقيق العائد المناسب على الإستثمار، لأنه هدف الإدارة المالية في أية منظمة من المنظمات، و بين الهدف العام الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

و يمكن تحديد أهداف الإدارة المالية على النحو التالي:¹

(1) هدف تعظيم الأرباح Profit Maximisation: قد يكون من البديهي القول بأن الهدف العام لأي منشأة، يتلخص في تعظيم الربح. و ما يزال هذا الهدف يحتل مكانة رئيسية في الفكر الاقتصادي ، على الرغم من كثرة الانتقادات الموجهة إليه و التي تشكك في سلامة تعظيم الربح كهدف رئيسي للمنشأة.

و يرتبط مفهوم تعظيم الربح ارتباطا و وثيقا بالملاك، كما يحتل مكانا بارزا في أسلوب تقييم أداء الإدارة المالية من وجهة نظرهم.

و بناءا عليه؛ فإن تعظيم الربح كهدف، يسعى أصحاب رأس المال إلى تحقيقه، يصبح المرشد الرئيسي للإدارة في اتخاذ القرارات المالية، كما يتم تقييم أداء الجهاز المالي أو الوظيفة المالية؛ بناءا على مدى مساهمتها في تحقيق هذا الهدف.²

في علم الاقتصاد ، يشار عادة إلى هدف تعظيم الأرباح ، بأنه الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه كل المنشآت، و ذلك لأنه يركز على الاستخدام الأمثل و الكفاء للموارد الرأسمالية (الموارد الأولية و الخام، الموجودات ، التكنولوجيا، الطاقة، المعلومات)، فضلا عن الأسباب التالية:³

1 محمد قاسم خصاله(المرجع السابق) ص19

2 أحمد محمد الله اللعلع(المرجع السابق) ص20

3 حريد كامل آل شبيب(المرجع السابق)ص20

1. تعتبر الأرباح ضرورية لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة حتى تستمر بممارسة نشاطها التشغيلي، و من أهم تلك المخاطر:

أ/ المخاطر الائتمان و مخاطر الاستثمار: وهي المخاطر التي تنشأ من عدم قدرة المنشأة على سداد التزاماتها المالية تجاه الآخرين، بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بانخفاض أسعار الموجودات في المنشأة و استثماراتها في محفظة الأوراق المالية، و من الملاحظ أن هذا النوع من المخاطر ، مرتبط بظروف شركة معينة دون أخرى، ووفقاً لنظرية المحفظة الحديثة، يمكن تخفيض (و إلى حد ما ...إزالة معظم) هذه المخاطر، بإتباع الأساليب العلمية بتنويع محفظة الاستثمارات المختلفة.

ب/ المخاطر السوقية: و التي تنشأ من عوامل لا تستطيع المنشأة السيطرة عليها، لأن هذه العوامل تتصف بالعمومية و الشمولية (Common Factors) ، مثل ارتفاع معدلات التضخم ، و زيادة الأسعار بصورة طردية، و ارتفاع تكاليف الاقتراض من المصارف المحلية و العالمية، أو نتيجة للأوضاع السياسية و الإقليمية، و كذلك يكون سببها انخفاض قيمة العملة المحلية أمام العملات الرئيسية الأخرى.

2. إن الأرباح ضرورية للحصول على رأس المال اللازم من خلال ثلاثة جوه:
- ❖ تعتبر الأرباح إحدى مصادر التمويل الداخلي، حيث تقوم المنشآت باحتجاز جزء من أرباحها السنوية و تستخدمها في تمويل النمو و التوسع.
 - ❖ تحقيق المنشأة للأرباح ، يشجع أصحاب رؤوس الأموال للاكتتاب بالإصدارات الجديدة من الأسهم العادية، و بالتالي زيادة رأسمال الشركة.
 - ❖ إن تحقيق المنشأة للأرباح و توزيع جزء منها على حملة الأسهم العادية، يزيد من ثقتهم بالشركة، و يجعلهم يتمسكون بأسهمها، مما يعني استقرار أسهم الشركة بالسوق المالي.
3. تقيس الأرباح الجهود التي بُذلت في تحقيقها ، بمعنى أن تحقيق الأرباح دليل على فاعلية إدارة المنشأة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات، مما يزيد من ثقة المالكين بالشركة و إدارتها.¹

و قد وجهت بعض الانتقادات إلى تعظيم الربح كهدف رئيسي ، تسعى إلى تحقيقه مؤسسات الأعمال ، و يمكن إبراز أهمها على النحو التالي.²

1 حريد كامل، آل شبيب (مرجع سابق) ص21_123

2 بو محمد الله و آخرون (مرجع سابق)

_ إن كلمة الربح في حد ذاتها قد تبدو كلمة غامضة، فهل المقصود بالربح المطلوب تعظيمه، الربح قصير الأجل أم طويل الأجل؟ حتى لو تعارض ذلك مع تحقيق الربح في الأجل القصير؟ هل يقصد بالربح معدل العائد على السهم المستثمر في المشروع أم على رأس المال المملوك فقط؟

هل يقصد بالربح نسبة العائد على المبيعات، أم نسبة العائد على إجمالي الأصول العاملة في المشروع؟ و هل هو في النهاية الرقم الذي توضحه قائمة الدخل؟ أم هذا الناتج بعد الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية التي تحد من قدرة الإدارة على رفع كفاءة الأداء؛ مثل القوانين الخاصة أو ساعات العمل، أو تحديد بعض مصادر الحصول على المدخلات أو أسعار بيع المنتجات... الخ؟

إن تعدد المفاهيم السابقة لمعنى الربح، تعني صعوبة الاعتماد عليه كهدف يمكن تقييم أداء الإدارة المالية في ضوءه.

2- حتى إذا أسلمنا بمشروعية وسهولة تحديد مفهوم الربح كهدف للإدارة؛ فإن هذا الهدف قد يفشل في المساعدة على الاختيار بين بديلين أو مجالين للاستثمار، يُدرّان ربحين أو عائدتين مختلفين من حيث القيمة و التوقيت، بينما تكون القيمة الإجمالية للربح في نهاية العمر المُتَوَقَّع للمشروعين متساوية. و يوضح المثال التالي هذا الجانب:

لنفترض أن هناك اقتراحين استثماريين بديلين، يبلغ العمر الافتراضي لكل منهما 5 سنوات، و بدراسة الإيرادات و التكاليف السنوية و صافي الربح لكل منهما خلال الفترة تبين التالي:

الجدول (1، 1) دراسة الإيرادات و التكاليف و صافي ربح للاقتراضيين استثماريين

المشروع "ب"			المشروع "أ"			
ربح	ايرادات	تكاليف	ربح	ايرادات	تكاليف	
6000	13000	7000	2000	7000	5000	1
8000	20000	12000	3000	9000	6000	2
7000	22000	15000	4000	12000	8000	3
4000	18000	14000	9000	20000	11000	4
4000	15000	11000	11000	27000	16000	5
29000	إجمالي الربح		29000	إجمالي الربح		

و بافتراض تساوي رأس المال المستثمر في كل منهما، و تساوي درجة المخاطرة أيضا، فقد يبدو من النظرة الأولى من وجهة نظر مقياس الربح، أن المشروعين مُتساويين من حيث العائد و بالتالي، فإنه يمكن اختيار أي منهما. و لكن الحقيقة أنه بينما يحقق المشروع (أ) معظم أرباحه في العامين الرابع و الخامس، نجد أن المشروع (ب) يحقق غالبية أرباحه في الثلاث سنوات الأولى.

و على ذلك قد تصبح عملية المفاضلة بين البدائل الاستثمارية صعبة ، حيث يعجز رقم الربح الفعلي على إعطاء أية مؤشرات أخرى تفيد في الموازنة و الاختيار بين البدائل الاستثمارية.

و يمكن مواجهة هذه المشكلة عن طريق استخدام طريقة القيمة الحالية للمفاضلة بين بدائل الاستثمار ، حيث يمكن خصم التدفقات الداخلة و الخارجة بمعدل خصم معين ، و بمقارنة إجمالي القيمة الحالية للأرباح لكل من المشروعين؛ يمكن اختيار المشروع الذي يحقق أرباحا أعلى بقيمتها الحالية.¹

المصدر: عدنان تايه النعيمي - ياسين كاسب "أساسيات الإدارة المالية" دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1-2007-ص 98

ينطوي عليها الاقتراح الاستثماري. و يقصد بالمخاطر عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية. فقد يكون من الصعب مثلا تحديد قيمة المبيعات أو التكاليف ، و بالتالي الإيرادات خلال خمس أو عشر سنوات قادمة ، إذ يرتبط ذلك بالعوامل المختلفة التي تؤثر على قوى السوق في ذلك الوقت ، ومنها أشكال المنافسة ، درجة التدخل الحكومي ، مستوى التكنولوجيا، تصيلات المستهلك... الخ؛ و التي قد تؤثر على حركة المبيعات و بالتالي الأرباح بنسب غير متوقعة ، سواء بالزيادة أو النقص.

و من الناحية المثالية، فإن المنشأة يمكنها تقليل درجة المخاطر إلى أدنى حد، عن طريق تحويل أصولها إلى نقدية أو أصول شبه نقدية، مثل السندات الحكومية. و لكن هذا يتعارض مع المهمة الأساسية لأية منشأة ، و المتمثلة في استثمار أموالها في أصول تُدرُّ عائداً معيناً ، و ذلك من خلال خدمة المجتمع الذي توجد به، عن طريق المساهمة في إشباع احتياجات و رغبات هذا المجتمع. فإنه يُغفل أيضا درجة التأكد من تحقيق هذا العائد.

4- قد تبدو مسألة تعظيم الربح كهدف؛ عملا غير أخلاقي، حيث ينطوي على استغلال الجماهير، و رفع الأسعار كلما أمكن ذلك. و مما لا شك فيه ، أن القوانين و التشريعات العامة بالإضافة إلى وجود تنظيمات اجتماعية معينة، مثل رابطة حماية المستهلك و غيرها، قد وضعت قيودا على حرية المالك أو صاحب المشروع في تحديد أسعار منتجاته، بل أن الدولة في أحيان كثيرة قد تتدخل في تحديد السعر ، إيمانا منها بدورها في حماية الأفراد من استغلال المنتجين.²

1 عدنان تايه النعيمي- ياسين كاسب- "أساسيات الإدارة المالية"- دار المسيرة للنشر و التوزيع- 2007-ص 98

2 موقع الإلكتروني : WWW.Tassilla Algeria.Com

نُخَلِّصُ مما سبق إلى أن معيار تعظيم الربح لا يصلح للحكم على القرارات الاستثمارية، و بالتالي لا يصلح كهدف للإدارة المالية من وجهة نظر المستثمر.

إذن لا بد من البحث عن معيار أكثر دقة لتوجيه القرارات المالية، يأخذ في الاعتبار الربحية و المخاطر التي تتعرض لها تلك الربحية و توقيت تحقيقها.

و هذا ما يقودنا إلى افتراض تعظيم القيمة السوقية للسهم، أو تعظيم الثروة كهدف للإدارة المالية، و كمعيار للحكم على القرارات الاستثمارية من وجهة نظر أصحاب المشروع أو المستثمر.¹

(2) هدف توفير السيولة المناسبة:²

- تعرف السيولة على أنها: قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، المتوقعة و الغير متوقعة، من خلال الأصول و الموجودات المتوفرة للمنظمة (يفضل غالبا استخدام الموجودات المتداولة أولا، و الثابتة عند الضرورة فقط)، و التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال الدورة المالية.

هناك مفهومان للسيولة:

المفهوم الكمي: و يهتم بالأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة في المنشأة، و خلال الدورة المالية.

مفهوم التدفق: و يشمل الأصول و المصادر الأخرى للسيولة، مثل القروض، و زيادة رأس المال، و إعادة استخدام الأرباح.

- و بناء على ذلك، فالسيولة هي:

* أن تتوفر الأموال بشكل مسير و كلف معقولة.

* توفر الأموال بشكل مسير و كلف معقولة.

* القدرة على الحصول على النقد دون خسارة كبيرة ناتجة عن بيع الأصول.

و من أهم غايات السيولة:

- تحقيق الثقة بالمؤسسة.

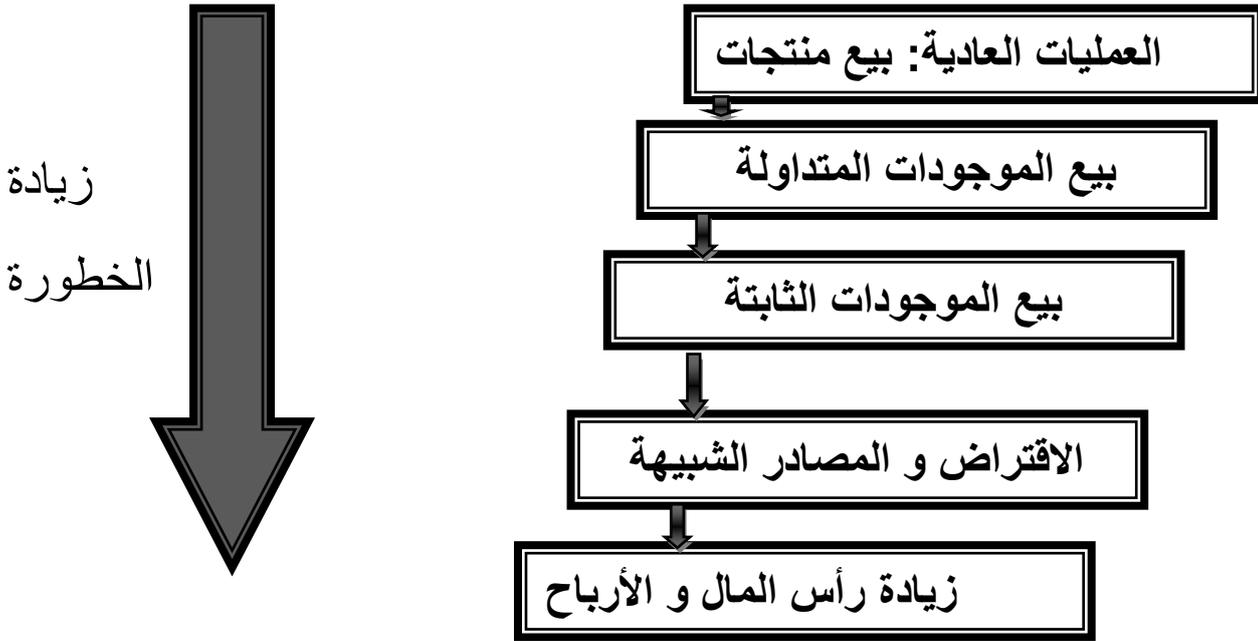
- تجنُّب دفع أموال كثيرة أو خسارة كبيرة لتأمين السيولة عند الحاجة إليها.

1 طارق مصطفي الشماوي-جمال فريد مصطفي(مرجع مابين) ص25

2 محمد الناصد-الإحارة المالية (منشورات جامعة حلب-مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية) 1989- ص 31

- تفادي خطر الإفلاس.
 - مواجهة المشاكل الغير متوقعة في التدفقات النقدية.
 - مواجهة الأزمات المالية.
 - القدرة على الاستثمار المناسب للنمو عند وقوع الفرص و التي تحتاج إلى سرعة في ردّة الفعل.
 - المرونة في العمل.
 - الحصول على خصومات من الموردين.
- هناك عدة مصادر للسيولة يمكن للمنظمة استغلالها، و هي مرتبة حسب خطورتها ، و على المنظمة الجيدة أن لا تلجأ للمصادر الأكثر خطورة ، إلا في حالات خاصة جداً، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1،3): الحالات الخاصة للمصادر الأكثر خطورة



المصدر: محمد الناسد "الإدارة المالية" منشورات جامعة حلب مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، ط1989، ص

نميز أيضا عند دراستنا لموضوع السيولة بين مصطلحي:

1- سيولة المؤسسة: و يعني قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

2- سيولة الأصل: أي سهولة تحويله إلى نقد بسرعة و دون خسارة القيمة.

و يمكننا التعرف على عدة أسباب لوجود مشكلات في السيولة داخل المنظمة أهمها:

- استثمار المنظمة في موجودات يصعب تحويلها إلى نقد.

- عدم تزامن مواعيد الوفاء بالالتزامات و تدفقات النقد للمنظمة.

- تحقيق خسارة في العمليات.

- عدم تزامن مواعيد الوفاء بالالتزامات و تدفقات النقد للمنظمة.

و في نفس الوقت يمكننا التعرف على عدة آثار لمشاكل السيولة أهمها:

* الحد من القدرة على اغتنام الفرص.

* فوات فرصة الحصول على خصومات فردية.

* فقدان حرية الاختيار و الحركة.

و بعض الآثار المتقدمة مثل:

- تصفية بعض الاستثمارات و الموجودات للمنظمة.

- إفلاس المنظمة.

مقياس السيولة: يمكننا التعرف على عدة مصادر للسيولة نذكرها في الجدول التالي:

الجدول (1، 2) : مصادر السيولة

اسم المقياس	المعادلة الحسابية	ملاحظة
نسبة التداول	$\frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات قصيرة الأجل}}$	القيم 1 أو 100% " مقبولة و جيدة "
نسبة السيولة السريعة	$\frac{\text{الموجودات المتداولة (المخزونات المدفوعة مقدما)}}{\text{المطلوبات قصيرة الأجل}}$	القيم 1 أو 100% " جيدة جدا "
صافي رأس المال العامل	$\text{الموجودات المتداولة} - \text{المطلوبات قصيرة الأجل}$	القيم الموجبة " جيدة "
معدل دوران الموجودات المتداولة	—	يقيس سرعة تحويل الموجودات المتداولة لنقد
معدل دوران الحسابات المدنية و البضاعة	—	يقيس سرعة تحويل البضاعة و الديون إلى النقد

المصدر : العارضي خليل كاظم (استراتيجية الإدارة المالية)-مؤسسة صافاء ط 2012-ص 45

*** السيولة و الربحية:** بشكل عام، هناك تعارض بين مفهومي السيولة و الربحية؛ فالمنظمة التي تبحث عن ربحية عالية عليها استثمار السيولة، و استثمار السيولة المبالغ فيه، يؤدي إلى الإفلاس. و لكن ذلك لا يعني أنه لا توجد منظمات ذات ربحية و سيولة جيدان.

*** العسر المالي:** يعني عدم قدرة المنظمة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل ، و هنالك نوعان من العسر المالي:

أ/ العسر المالي الفني: و هنا يكون رأس المال العامل موجبا، لكن تواجه المنظمة صعوبة في تحويل موجوداتها إلى نقد.

ب/ العسر المالي الحقيقي: و هنا يكون رأس المال العامل سالبا و تكون موجودات المنظمة المتداولة أقل من المطلوبات قصيرة الأجل لديها.¹

هدف تعظيم القيمة أو ثروة الملاك Value Maximization:

هدف تعظيم القيمة السوقية لأسهم الشركة أو ما يعبر عنه أحيانا بـ "تعظيم قيمة المنشأة أو تعظيم قيمة الملاك" ؛ هو أفضل معيار للحكم على القرارات الاستثمارية من وجهة نظر المستثمر أو المالك ، و بالتالي من الممكن أن يكون مقبولا من وجهة نظره كهدف للإدارة المالية.

و تعكس القيمة السوقية للسهم؛ الكثير من المتغيرات التي تهتم المستثمر مثل مقدار العائد المحقق؛² و توقيت حدوثه، و مدى التأكد من إمكانية تحقيقه.

و يمكن حساب القيمة الحالية للمنشأة، انطلاقا من السهم عن طريق المعادلة التالية:

القيمة لحالية للمؤسسة = سعر السهم السوقى × عدد الأسهم المطروحة في السوق.

إن قبول معيار تعظيم القيمة السوقية للأسهم أو تعظيم ثروة المنشأة، يعني أنه كلما ارتفعت قيمة هذه الأسهم في السوق، كلما كان ذلك دليلا على كفاءة الإدارة.

و تزداد القيمة السوقية للأسهم أو ثروة المنشأة ، عندما يكون صافي القيمة الحالية للتدفقات الداخلة أكبر من صافي القيمة الحالية للتدفقات الخارجة. فالثروة أو القيمة الحالية تساوي أيضا=إجمالي القيمة الحالية – حجم الاستثمار المطلوب لذلك.

بمعنى آخر؛ يتوقف تعظيم قيمة المنشأة (أو القيمة السوقية للأسهم)، على تدفقات الأرباح و المكاسب المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار ؛ المخاطر الخاصة بتلك الأرباح أو المكاسب المتوقعة.³

1 العارضي خليل، لحاظه (استراتيجية الإدارة المالية)-مؤسسة صفاء ط 2012-ص 45

2 احمد عبد الله اللطيف-جمال الدين المرسي-ص25

3 طارق مصطفى الشماوي - جمال فريد مصطفى(مرجع سابق) ص26

مع الإشارة إلى أن قيمة السهم في السوق؛ تخضع لتقديرات و اختبارات و مساهمات و جهات نظر، من جهات مختلفة و متعددة و متضاربة المصالح أحيانا و تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

1- حجم الإيرادات و توقيت الحصول عليها و نسبة الأرباح منها، و معدلات الخصم المعتمدة بخصم الإيرادات المستقبلية بهدف الحصول على القيمة الحالية للإيرادات المتوقع تحقيقها انطلاقا من أهمية حساب قيمة النقود.¹

و تعرف الإيرادات على أنها: قدرة الاستثمار المعين على تحقيق عائد نتيجة استخدامه، أو قدرة الشركة على تحقيق عائد نتيجة استخدام موجوداتها في النشاط الأساسي لها.

و نقيس القوة الإيرادية حسب المعادلات التالية :

1-1 القوة الإيرادية = معدل دوران الأصول × الهامش الربحي.

1-2 معدل دوران الأصول = صافي المبيعات ÷ صافي الأصول العامة.

1-3 الهامش الربحي = صافي ربح العمليات قبل الفائدة و الضريبة ÷ صافي المبيعات.

إذاً: القوة الإيرادية = (صافي المبيعات ÷ صافي الأصول العاملة) × (صافي ربح العمليات قبل الفائدة و الضريبة ÷ صافي المبيعات)

القوة الإيرادية = صافي ربح العمليات قبل الفائدة و الضريبة ÷ صافي الأصول العاملة.²

2- طبيعة الأخطار التي يتعرض لها المشروع، ودرجة هذه الأخطار التي تتوقف على طبيعة الاستثمارات و هيكل رأس المال و مقدار مساهمة عناصر التمويل الداخلية و الخارجية.³

من المعلوم أن بعض الاستثمارات أكثر خطورة من غيرها، بمعنى أنها تتطوي على احتمال أكبر بعدم تحقيق العوائد المطلوبة أو ربما تحقيق خسائر. فعند السعي لتحقيق هدف تعظيم الأرباح؛ قد يتم الاستثمار في نشاطات مغامرة و على درجة عالية من الخطورة أو قد يتم اللجوء إلى مصادر تمويل موجودات الشركة ذات مخاطر عالية من حيث عدم قدرة المنشأة على تحمل أعباء الفوائد أو سداد الأقساط في أوقاتها المحددة، أو حتى سداد أصل المبلغ المقترض، بينما يأخذ هدف تعظيم ثروة المساهمين هذه الأمور بنظر الاعتبار و خصوصا عند اتخاذ أهم القرارات المالية بالتمويل و الاستثمار و توزيع الأرباح.⁴

3,1 حريد كامل آل شبيب (مرجع سابق) ص 39_ 40

2 النعمي محمدان تايه (مرجع سابق) ص 40

4 الطايد خليل أحمد (مرجع سابق) ص 22-23

3- سياسة توزيع الأرباح المعتمدة من المشروع، و مدى استقرارها و استمرار عملية التوزيع و حجم الأرباح المحتجزة و نوعية الاستثمارات المختارة و معدلات النمو التي يحققها المشروع.

4- العلاقة بين الربحية و السيولة (Liquidity) أي ضرورة تحقيق التوازن بينهما، و هذه العلاقة تفرض على المشروع سياسة محددة في مجال اختيار وسائل التمويل و الاستثمار.

5- كفاءة إدارة الشركة و سمعتها المالية و الملف الأخلاقي للمدراء ، و معدلات النمو السابقة و المحتملة ، و معدل العائد على الاستثمار؛ إضافة إلى العوامل الخارجية.

6- أسعار الفائدة و مدى تأثيرها على المشروع.¹

إن تعظيم القيمة السوقية لحقوق أصحاب المنظمة يمكن التعبير عنه بصيغة أخرى مرادفة، و هي تعظيم سعر السهم في السوق. و يُستمد هذا الهدف من مصدرين رئيسيين هما:

الاعتقاد بأن إدارة الشركة يجب أن تسعى إلى إرضاء مالكيها؛ و أن بلوغ الحد الأقصى لإرضائهم يمكن تحقيقه بشكل أو بآخر، عن طريق زيادة منفعتهم من المساهمة في رأس المال للشركة إلى أقصى حد ممكن.

إن المنشأة يمكن أن تزيد منفعة مالكيها الناتجة عن المساهمة فيها إلى حد أقصى من خلال:

* زيادة صافي التدفق النقدي.

* تعظيم القيمة السوقية للسهم من خلال الموازنة بين المخاطرة و العائد.

ويعتبر تعظيم الثروة كهدف للإدارة المالية، أكثر فاعلية مقارنة بهدف تعظيم الربح، وذلك للاعتبارين التاليين:

أ/ أن هدف تعظيم الثروة يعدُّ هدفاً استراتيجياً طويلاً الأجل، حيث تعمل الإدارة على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات المالك عن طريق اختيار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية. و من هذا المنظور؛ فإن المدير المالي يعمل في ظل ظروف عدم التأكد، و من ثم فإنه يقارن بين العوائد و المخاطر المصاحبة لكل قرار استثماري ، و على ضوء العلاقة بين العائد و المخاطرة، فإنه يمكنه بناء الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعظيم ثروة الملاك في ظل المستوى المقبول من المخاطر.

ب/ يأخذ هدف الثروة في الاعتبار أن الملاك يعطون أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنتظمة، التي يحصلون عليها بصرف النظر عن حجمها؛ و هو ما يساهم في جذب مساهمين جدد، و من

1 حريز كامل، آل شبيب (مرجع سابق) ص 40

تمَّ زيادة القيمة للسهم. و إذا كانت ثروة المساهم في أية لحظة تساوي القيمة السوقية للأسهم تؤدي بالتبعية إلى زيادة ثروته.¹

و خلاصة القول؛ أن المساهم يفضل تعظيم الثروة في الأجل الطويل، بدلا من زيادة الأرباح في الأجل القصير، و قد يكون تعظيم الربح جزءا من إستراتيجية تعظيم الثروة، و من هنا قد يتم الجمع بينهما، إلا أن العكس ليس صحيحاً.²

4/هدف تعظيم العائد الإجتماعي: لقد تزايدت بالفترة الأخيرة، تحديد أهداف الإدارة المالية... فهل يقتصر دور المنشأة على تحقيق الأرباح و تعظيم حقوق حملة الأسهم؟ أم يتوجب على الشركات العمل لصالح حملة الأسهم جنباً إلى جنب مع تحقيق رفاهية موظفيها و عملائها و المجتمع الذي تتواجد فيه؟

إن دور المنشأة لم يعد مقتصرًا على تحقيق تعظيم الثروة لحملة الأسهم، بحيث توسع هذا الدور و أصبح للمؤسسات مسؤولية اجتماعية، تستدعي توفير بيئة عمل آمنة و إنتاج سلع أو خدمات آمنة.

إن للأعمال ذات المسؤولية الاجتماعية كلفة، و من المشكوك فيه القول برغبة هذه الشركات على تحمل هذه التكاليف طواعية، و بالتالي... فإذا التزمت بعض الشركات بالمسؤولية الاجتماعية و تجنب شركات أخرى هذا الالتزام؛ فإن تحقيق هذه المسؤولية الاجتماعية قد يواجه صعوبات منها:

- أن الشركات التي تعمل على تحقيق هذه المسؤولية الاجتماعية قد تواجه وضعًا تنافسيًا أصعب من تلك الشركات التي لا تسعى لتحقيق هذا الهدف حيث أنها تتحمل تكاليفًا إضافية، و بالتالي تصبح قدرتها على تسعير منتجاتها بسعر تنافسي أقل من تلك الشركات المعفاة من هذه التكاليف.

- قد يتردد بعض المستثمرين في الاستثمار في الشركات التي تخصص جزءًا من مواردها لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية، حيث أن تخصيص جزءٍ من هذه الموارد قد يؤدي إلى انخفاض ربحية الشركة و بالتالي انخفاض العائد على حقوق الملكية، في حين يهتم المستثمر بتعظيم هذا العائد.³

1 جمال الدين المرسي-أحمد محمد الله اللطع (مرجع سابق) ص26_27

2 جمال الدين المرسي-أحمد محمد الله اللطع (مرجع سابق) ص27

3 محمد قاسم خصالوة (مرجع سابق) ص19-20

المطلب الثالث: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي و مشكلة الوكالة

موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي :

لغرض إنجاز مهام الإدارة المالية بصورة مُرضية، لا بد من وضع إطار تنظيمي لهذه الإدارة يأخذ بعين الاعتبار تحديد طبيعة الوظيفة المالية و العلاقات بين أقسامها و مع بعضها البعض، يرأس الإدارة المالية مدير مالي Financial Manager، يطلق عليه أحيانا " المساعد المالي للمدير العام Chief Financial Officer CFO " ؛ و تؤلف المحاسبة جزءا كبيرا من الإدارة المالية للمنشأة، حيث تتكون الإدارة المالية من نشاطين أساسيين: المحاسبة و الخزينة.

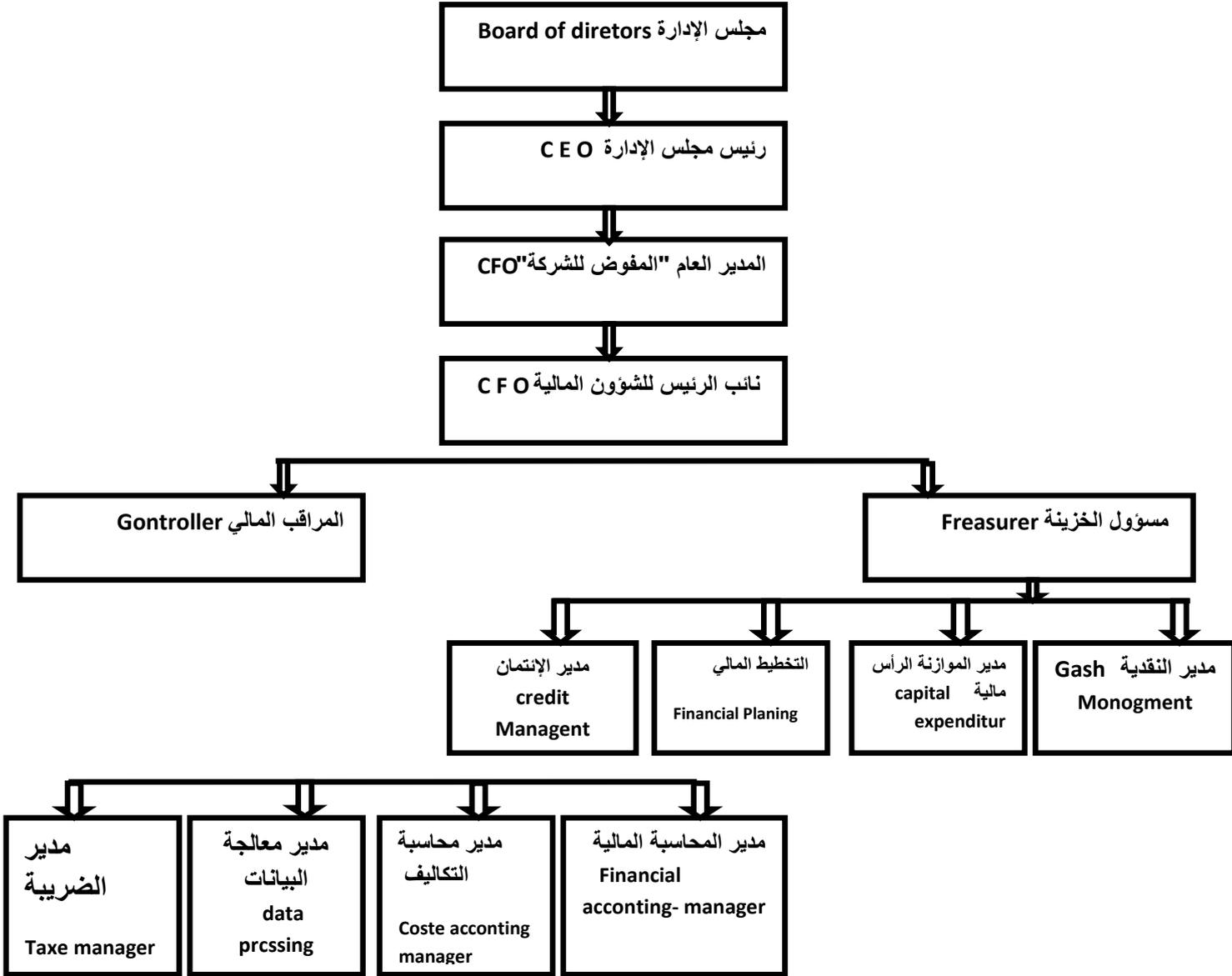
لقد ارتفع شأن الإدارة المالية في سُلّم الهيكل التنظيمي للمشروع، و أصبحت من الإدارات المؤثرة على القرارات الإستراتيجية له، و قد شهدت الإدارة المالية تطورا كبيرا خلال الألفية الثانية نظرا لإنتشار مظاهر العولمة المالية و الانفتاح المالي، كما تم إدخال الخدمات المالية ضمن اتفاقيات منظمات التجارة العالمية، فيما يتعلق بمساواتها بالمشاريع المحلية من حيث العمل و الخضوع للقوانين و الأنظمة، و ممارسة مختلف الأنشطة المالية دون تمييز، إضافة إلى ما وفره الأنترنت من سرعة و تواصل في استخدام الخدمات المالية كمّا و نوعاً، بعد استخدام التكنولوجيا في متابعة الموقف المالي و إنجاز الصفقات لمختلف الأنشطة، من ضمنها عمليات تحويل الأموال.

ارتفع شأن الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي، و ارتبط المدير المالي بشكل مباشر مع رئيس مجلس الإدارة، مع العلم أن تصميم الهيكل التنظيمي لأي مشروع، يتأثر بعوامل متعددة أهمها حجم المشروع و الشكل القانوني له؛ و تنوع الأنشطة المالية و مدى تعقيد و وظائفها و دورها في اتخاذ القرارات، و عموماً؛ أصبح المسؤول المالي للمشروع يشغل منصب نائب رئيس مجلس الإدارة للشؤون المالية.¹

و الشكل التالي يبين لنا موقع الإدارة المالية و الأقسام المرتبط بها ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع:

1 محندنان تايه النعيمي-أرشد فؤاد التميمي (مرجع سابق) ص46_45

الشكل (4.1) : موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: دريد كامل آل شبيب (مرجع سابق) ص 26

و تختلف مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة المالية من مشروع لآخر، حسب طبيعة عمل المشروع و حجم المعاملات المالية و نظرته إلى مهام الإدارة المالية، و لكن على العموم...فإن

توزيع المهام و الأعمال على الأقسام الأساسية يرتبط بحجم و طبيعة الأنشطة التي يمارسها المشروع، كبيراً سوق يضم قسم الإدارة المالية فروعاً و مهاماً متعددة أخرى.¹

و الملاحظ على موقع الإدارة المالية في سُلّم الهيكل التنظيمي المعروف في الشكل السابق، أنّ المدير المالي يعد الآن من كبار الإداريين في المشروع و من مستوى الخط الأول، و يشارك في اتخاذ القرارات الأساسية و هو يشرف بصورة مباشرة على قسيمي الرقابة المالية و التمويل.

يقوم المسؤول المالي بتحديد السياسات المالية و التخطيط المالي للمشروع، و قرارات توزيع الأرباح و الإنفاق الرأسمالي، و مصادر الأموال طويلة الأجل، و يقوم بتوزيع المهام و الأدوار على العاملين في القسم المالي؛ و يتلقى بيانات و معلومات من قسيمي المالية و الخزينة، و يقوم بإعداد التقارير و رفعها إلى الإدارة العليا، و ينسق بين الدوائر المختلفة و يقوم بمهمة التخطيط و الاستثمار و يرتبط به قسمان أساسيين هما:

1- قسم الرقابة المالية.

2- قسم التمويل.

و بدورهما يتفرغان إلى فروع أساسية أخرى مسؤولة عن تنفيذ المهام المتعددة للإدارة المالية... فقسم الرقابة المالية ترتبط به المحاسبة المالية التدقيق و محاسبة التكاليف و المحاسبة الضريبية، و تكون مهام هذه الفروع، إنجاز عمليات التخطيط المالي للشركة، و الرقابة المالية على الأموال الصادرة عن الشركة و الواردة إليها، و تهدف إلى التخطيط للاستثمارات و التنبؤات في حجم المبيعات و حجم الأرباح التي سيحققها المشروع، إضافة إلى الإشراف على التنظيم المحاسبي و إعداد الميزانية و مقارنتها مع الميزانيات التقديرية لمعرفة ما تحقق من إنجازات فعلية مع المخطط، و تقوم بمهمة تقدير الاستحقاقات الضريبية المترتبة على المشروع، و تحديد مواقيت تسديدها أي الأعمال الداخلية للمشروع.

أما مجير التمويل Treasurer الذي ترتبط فيه فروع التحليل المالي و إعداد الميزانيات التقديرية و مصادر الحصول على الأموال و إدارة السياسة المالية، و تقدير الحاجة إلى الائتمان و إعداد الدراسات و الخطط المستقبلية و كذلك مسؤولية تكوين العلاقات مع المصارف و المساهمين و المستثمرين و الجهات الحكومية، و تحديد مصادر الأموال اللازمة للمشروع و التفاوض للحصول على الأموال بأقل التكاليف، و إنجاز مهمة إدارة السيولة النقدية للمشروع بكفاءة عالية و تحديد قيمة المخزون؛ و مصادر الأموال القصيرة و طويلة الأجل، و إعداد الموازنات الرأسمالية، و إدارة استثمار الفائض من الأموال للمشروع بما يتلاءم مع حجم هذه الأموال و توقيت الحاجة إليها أي يقوم بالأعمال الخارجية للمشروع بصورة عامة.²

1 حريد كامل آل شبيب (مرجع سابق) ص 48

2 حريد كامل آل شبيب (مرجع سابق) ص 48_49

2= الإدارة المالية و نظرية الوكالة agency theory الإدارة لن تعمل لمصلحة الملاك مالم تتحقق مصالحها الخاصة:

من المواضيع التي يتم البحث فيها من خلال دراسة مواضيع الإدارة المالية، ما يعرف بنظرية الوكالة أو مشكلة الوكالة agency problem .

و تنشؤ مشكلة الوكالة من مبدأ فصل الملكية عن الإدارة، بمعنى أن ال شركة تدار بواسطة مدراء محترفين لا يملكون نصيبا من راس المال، مهمتهم تسيير شؤون الشركة و تحقيق أهدافها بزيادة الأرباح و بالتالي تعظيم ثروة ملاك المشروع. و يتولى مجلس الإدارة مراقبة أعمال المدير العام للشركة، كما يتم انتخاب مدقق حسابات خارجي يتولى التأكد و التدقيق في صحة البيانات المالية المقدمة من إدارة الشركة

ان هدف مجلس الإدارة و الذي يمثل أصحاب الشركة يختلف عن هدف المدراء الموكلين، بل ان أهدافهم قد تتقاطع و تتعارض في كثير من الأحيان.

حيث ان هدف مجلس الإدارة و الذي يمثل أصحاب الشركة هو تعظيم الثروة من خلال زيادة الأرباح و ان هدف زيادة الأرباح يتحقق من خلال زيادة الإيرادات و تقليل النفقات.

و تعتبر رواتب و سفرات و حوافز مدراء الشركة و الموظفين بمثابة نفقات تؤدي الى تقليل هذه النفقات الى اقل حد ممكن، و على الجهة المقابلة فان مدراء و موظفي الشركة يكون هدفهم الحصول على الرواتب و الحوافز مقابل ادارتهم و تخصيص جهودهم و وقتهم لإدارة هذه الشركة و هم يسعون الى زيادة الرواتب و الحوافز نتيجة جهودهم في تسيير اعمال هذه الشركة و هم يسعون الى تعظيم منافعهم مقابل إدارة الشرك و التي يراها مجلس الإدارة بانه سيكون على حساب ملاك الشركة.

و باختصار فان نظرية الوكالة تنشؤ نتيجة فصل ملكية الشركة عن إدارة الشركة. حيث ان الوكلاء او المدراء يسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية المتمثلة في تحصيل رواتب و مزايا اكثر، مما يشكل عبئا على الملاك و مصالحهم.

و تلجأ العديد من الشركات في سبيل معالجة مشكلة الوكالة الى تبني العديد من السياسات بهدف التقليل من اثر مشكلة الوكالة، مثل إعطاء المدراء ما يسمى بالخيارات options و التي تمثل منح المدراء الخيار بشراء اسهم الشركة بسعر تفضيلي اذا حققت الشركة زيادة في الأرباح و بنسبة معينة يتم تحديدها سلفا. و بالتالي يصبح هدف مدراء الشركة هو تعظيم الأرباح للحصول على خيارات شراء الأسهم بالسعر السوقي و تحقيق أرباح تعتبر بمثابة مكافاة على عملهم في الشركة.¹

1 محمد الحميد مصطفى أبو ناعم (مراجع سابق) ص20_22

المطلب الرابع: علاقة الإدارة المالية بالعلوم و الوظائف الأخرى

(1) **الإدارة المالية و الاقتصاد:** إن حقل الإدارة المالية له علاقة قوية بعلم الاقتصاد بشقيه ؛ الاقتصاد الكلي Macroeconomics ، و الاقتصاد الجزئي Microeconomics .

فالتحليل الاقتصادي الكلي يساعد المدير المالي في أن يكون على اطلاع مستمر بالتغيرات التي تحدث على النشاطات و السياسات الاقتصادية المحلية و العالمية، خاصة فيما يتعلق بتطورات أسعار الفوائد و تحركات رؤوس الأموال و التضخم. إما التحليل الاقتصادي الجزئي، فيتعلق بتخصيص الوارد المتاحة للشركة و بالتكاليف سواء أ كانت هذه التكاليف متغيرة أو ثابتة، و بإدارة رأس المال العامل، و الموازنات الرأسمالية، و المفاضلة بين بدائل الاستثمار. كما يجب على المدير المالي أن تكون لديه القدرة على استخدام نظريات و نماذج و مفاهيم الاقتصاد الجزئي و الاستفادة منها كموجه و دليل لاتخاذ القرارات السليمة.

و من أهم المفاهيم المستخدمة في هذا السياق، هو مفهوم التحليل الحدي Marginal Analysis، و ينص هذا المفهوم على أن أي قرار مالي يجب اتخاذه فقط عندما تكون العوائد أو المنافع لأي عمل أكبر أو تزيد عن تكلفته.¹

(2) **الإدارة المالية و المحاسبة:** كان التصور القديم العام في الماضي يعدم وجود فصل بين قسمي المحاسبة و الإدارة المالية، إلا إن التطور التكنولوجي و التوسع في استخدام أدوات الإدارة المالية المعاصرة قد عززت نظرة الانفصال بينهما، حتى أصبح قسم المحاسبة جزءاً من الإدارة المالية للمشروع. و تعتمد الإدارة المالية على مخرجات المحاسبة في عمليات التحليل و الاستقراء و الاستنباط و عرض البيانات؛ إذ تقوم المحاسبة بإعداد القوائم المالية الختامية التي تستخدمها الإدارة المالية في عمليات التحليل و عرض المقترحات.

يمكن القول إن هناك فرقاً أساسياً بين المحاسبة و الإدارة المالية ، أحدهما يتعلق بالتأكيد على التدفقات النقدية، و الآخر بصنع القرار:²

1 ناصر حادي محزون "إقتصاد المؤسسة" دار المحمدية العامة & 1998، ص. 286

2 محمد طالع العناوي-رسمية قريضة " أساسيات الإدارة المالية و التمويل" الحار الجامعية الإسطنبرية 1997، ص 13-14

أ/ التأكيد على التدفقات النقدية:

إن الوظيفة الأساسية للمحاسبين، هي تطوير و تزويد البيانات والمعلومات من أجل قياس أداء الشركة، تحديد موقعها المالي، و دفع الضرائب. كذلك و باستخدام المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، فإن المحاسبين يحضرون القوائم المالية التي تعتمد على تسجيل أي عملية بيع أو مصاريف عند حدوثها (سواء كانت نقداً أو على الحساب)، أو ما يسمى بمبدأ الاستحقاق. في حين إن المدير المالي يركز على التدفقات النقدية، للداخل أو الخارج. بحيث يحافظ على وجود أموال سائلة (نقد و شبه نقد)، كافية لدى الشركة و في الوقت المناسب لمقابلة التزاماتها في موعد استحقاقها و لتحريك دورتها التشغيلية، و لمواجهة الحالات الطارئة؛ و بالتالي فإن المدير المالي يستخدم الطريقة النقدية التي تعتمد على تسجيل أي عملية بيع أو أية مصاريف فقط إذا تمت بشكل نقدي.

ب/ صنع القرار:

الفرق الرئيسي الثاني بين المحاسبة و الإدارة المالية له علاقة بصنع القرار. فالمحاسبون يقضون معظم وقتهم في عملية جمع و تقديم المعلومات المالية، أما المليون فإنهم يقيّمون معلومات المحاسبين و يطورون معلومات إضافية، و ستخدمونها في صنع القرارات آخذين بعين الاعتبار المبادلة بين العوائد و المخاطر. حيث تمثل عملية اتخاذ القرارات أحد الوظائف الأساسية للإدارة بصورة عامة ، و بذلك فإن عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بمالية الوحدة الاقتصادية سوف تقع أساساً على عمل المدير المالي من حيث اتخاذ القرارات الخاصة بكيفية التخطيط للحصول على الأموال و استخداماتها و الرقابة عليها ، و أنه يعتمد في ذلك - بدرجة أساسية - على البيانات المالية التي تقوم المحاسبة بتوفيرها سواء ما يتعلق بها من بيانات تاريخية أو حالية أو مستقبلية. أما المهمة الأساسية للمحاسب فإنها تنصب في معالجة و توفير البيانات المحاسبية (المالية و غير المالية) لكافة الجهات التي يمكن أن تستفيد منها والتي تشكل الإدارة المالية أحد تلك الجهات من داخل الوحدة الاقتصادية، و بما يعني أن المحاسبة تقوم بتوفير البيانات التي تساعد الجهات ذات العلاقة باتخاذ القرارات على اتخاذ القرارات المختلفة.

لكن و غم هذا الاختلافات إلا أن هناك ارتباط وثيق بين المحاسبة و المالية فالتقارير التي ترفع من المحاسبين هي التي تستخدمها الإدارة المالية لاتخاذ القرارات المناسبة، و على الصعيد الآخر فإن فهم المالية يؤهل المحاسبين لفهم أي نوع من المعلومات ضروري للإدارة المالية كما يؤهلهم عموماً لمعرفة كيف أن المعلومات المحاسبية تستخدم من جهة الإدارة المالي.

كما أنه في كثير من الأحيان نتيجة لهذا التقارب بين المحاسبة و المالية -ويحدث ذلك في الشركات الصغيرة خصوصاً- يشارك المحاسبون في اتخاذ القرارات المالية بجانب دورهم التقليدي في المحاسبة.¹

و من هذا نستنتج أن هناك علاقة وثيقة بين الإدارة المالية والمحاسبة حيث توفر هذه الأخيرة المدخلات الرئيسية لوظيفة الإدارة المالية بالإضافة إلى أن المحاسبة تخضع للمراقب المالي الذي يتبع بدوره نائب رئيس التمويل¹.

(3) علاقة الإدارة المالية بقسم الإنتاج: إن تحديد إمكانيات الإنتاج والخطة الإنتاجية

يعتمد بالدرجة الأولى على أهمية استغلال الطاقة القصوى للمشروع، و إن مهمة الإدارة المالية هي توفير الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة الإنتاجية بنجاح، و تمويل جميع الأنشطة الإنتاجية دون تأخير، و هذا ما يتم بالتنسيق بين أقسام الإنتاج و المالية².

(4) علاقة الإدارة المالية بقسم التسويق: للتسويق علاقة وثيقة بالإدارة المالية،

إذ تقوم بتحديد مبالغ التمويل اللازمة لقسم التسويق و المساهمة في وضع الخطط التسويقية الملائمة للمشروع في ضوء مفاهيم العائد و الكلفة و المقارنة بين كلفة الحملات الإعلانية و طريقة البيع بالأجل كأسلوب لإنتاجها و ترويجها في الأسواق؛ خاصة في المراحل الأولى للإنتاج، و على المدير المالي تقدير العائد من المبيعات و التدفقات النقدية الداخلية بعد طرح السلعة في السوق.

(5) علاقة الإدارة المالية بقسم إدارة الأعمال: هناك علاقة مكملة بين الإدارة

المالية و إدارة الأعمال، إذ على المشاريع الجديدة إن تحدد مقدار التمويل اللازم لمتطلبات تكلفة إدارة الأعمال، و تقوم بهذه المهمة الإدارة المالية آخذين بعين الاعتبار العمل على تخفيض كلفة الأعمال الإدارية المساندة و اختيار البدائل الأقل تكلفة³.

علاقة الإدارة المالية بالتكنولوجيا: لعبت التكنولوجيا دورا كبيرا في تطور الإدارة المالية من خلال تسريع انجاز العمليات المصرفية و المالية و حفظ المعلومات بسرعة و سرعة الحصول عليها و نقلها، و تعدد الفرص المتاحة في التمويل و الاستثمار من حيث التنوع الجغرافي، و التنوع في الأدوات المتاحة و لذلك أخذت برامج الكمبيوتر باحتياجات الإدارة المالية و تطويرها.

إن ذلك جعل اتخاذ القرارات سريعة، ووفر من خلال الاطلاع المباشر من قبل المدراء الماليين على البورصة بواسطة أجهزة الكمبيوتر و استخدام الانترنت سرعة اتخاذ القرار.

فعلم الحاسب computer و استخدامه، و التطورات الحديثة في هذه التقنيات أدت إلى استفادة الإدارة المالية منها، و باستعمال الحاسب الالكتروني أصبح من الممكن معرفة التدفقات النقدية بشكل يومي؛ مما يساعد المدير المالي على اتخاذ القرارات بشكل أسرع و أدق⁴.

¹ محمد صالح العنابوي-رسمية قريضة (مراجع سابق) ص15

² محمد صالح العنابوي" الإدارة المالية و التمويل" دار الجامعة الإسكندرية ص 17

³ محمد الستار الصباح- سعودي العامري "الإدارة المالية {أطر نظرية و حالات عملية}" دار وائل للنشر 13-2007، ص 22

⁴ محمد سعيد محمد الصادي "الإدارة المالية {الاستثمار و التمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية}" دار حامد للنشر و التوزيع

- ط 1 2008، ص 44

مقدمة الفصل الثاني:

ارتأينا في هذا الفصل ، أن تكون دراسة حالة على مستوى الشركة الوطنية للتأمينات، التي تشهد تطورات عديدة في العقود الأخيرة، و توسع ثقافة مجتمعنا التأمينية التي كانت في وقت سابق محصورة لدى فئات قليلة في المجتمع، لهذا كان المراد و الغاية من هذه الدراسة، هو التطرق لمختلف المعاملات المالية على مستوى الوكالة بـ "مغنية"، و كيفية التسيير المالي لمواردها؛ وقد تطرقنا للإدارة المالية على مستوى الوكالة، من جانب "المحاسبة" كونها هي التي تمثل الإدارة المالية في حالتنا هذه.

و قد قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

- ✓ المبحث الأول:تقديم عام للشركة الوطنية للتأمينات.
- ✓ المبحث الثاني:محاسبة التأمينات.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية "SAA":

سنقوم باستعراض أهم التطورات التي مرّت بها الشركة الوطنية للتأمين منذ نشأتها، وسنتناول أهم الإستراتيجيات المنتهجة من طرف الشركة بهدف الرفع من مستواها العام، كما سنتعرف على أهم المنتجات التأمينية التي أصدرتها الشركة.

المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية للتأمين (SAA):

إن قطاع التأمين في الجزائر ظلّ حكرًا على شركات التأمين الأجنبية خلال الفترة الاستعمارية ولكن بعد الاستقلال، حاولت الدولة السيطرة على هذا القطاع بتأسيس شركتين هما:

الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)

الذي تحول فيما بعد الى الشركة الجزائرية للتأمين.

الشركة الوطنية للتأمين والتي عرفت في البداية بإسم الشركة الجزائرية للتأمين. التي تأسست بعد الاستقلال بمقتضى قرار الإعتماد الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 21963 وهي ذات رأسمال مختلط بين الجزائر ومصر (61 % للجزائر، 39 % لمصر)، ويرجع سبب هذا التعاون إلي انعدام وجود كوادر وطنية مؤهلة. وبمقتضى الأمر رقم 66 لقطاع التأمين فقد تمّ إعادة تأسيسها.

وفي 21 ماي 1975 أوكلت لها مهمة تأمين فرع السيارات وتأمينات الأشخاص، إلى جانب الأخطار البسيطة واستمرت على هذه الوتيرة، ليتم تحويلها في 21 فيفري 1989 في إطار الإصلاحات الاقتصادية إلى شركة عمومية ذات أسهم، حيث قامت بتوسيع محفظة نشاطها، بعد رفع مبدأ التخصص، وذلك بضم فروع أخرى للتأمين، كالهندسة والنقل بمختلف أنواعه وغير ذلك.

أ- الشكل القانوني للشركة الوطنية للتأمين SAA :

إنّ الشركة الوطنية للتأمين هي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات ذات رأسمال (EPE/SPA) إجتماعي يقدر ب 3.8 مليار جزائري ويوجد المقر الحالي للشركة في 05 شارع أرنستو شي قيفارة

بالجزائر.

ب- مساهمات الشركة الوطنية للتأمين (SAA):

تشارك الشركة الوطنية للتأمين SAA في رأسمال عدّة شركات وطنية وأجنبية، حيث نجدها تمتلك حصة تقدر ب 100% في الشركة

الوطنية للخبرة (SAE)، كما تمتلك حصة تقدر بـ 50% في كل من الشركة الوطنية للطباعة، وكذلك شركة (SAA Immobilière)، كما تمتلك ما مقداره 33,33% في كل من شركة (SOFICOP)، وشركة (SICAV).

ت- حجم المستخدمين

انتقل عدد العمال المستخدمين من 5218 عاملا في سنة 1995 إلى 3786 عاملا حاليا، ويفسر الانخفاض في عدد العمال بخروجهم للتقاعد، تحوّل بعض العمال لشركات التأمين المملوكة للخواص كـ CIAR ;A2 و غيرها.

ج الشبكة التجارية:

تتكون الشبكة التوزيعية لـ (SAA) المكلفة بتوزيع المنتج التأميني من 14 مديرية جهوية موزعة على كامل تراب القطر الوطني، وهذا عبر الولايات كالجرائر (التي توجد وحدتين)، موازية قسنطينة، عنابة، سطيف، باتنة، تيزي وزو، وهران، غليزان، سيدي بلعباس، تلمسان، ورقلة، بشار.

وتعتبر الوكالة القاعدة الأساسية للشركة، باعتبار أنها مكلفة بتحقيق الأهداف التي تحددها الوحدة من خلال:

* تسيير الإنتاج و عقود التأمين لمختلف الفروع بالإضافة إلى التعويضات.

* استقبال، تسجيل واستغلال التصريحات ومحاضر الخبراء.

* تحصيل المبالغ غير المدفوعة..... الخ.

وقد سمح الأمر المتعلق بالتأمينات رقم 07/95 الصادر في 25 جانفي 1995 للشركة الوطنية للتأمين لتدعيم توزيع المنتج التأميني، وذلك بإمكانية منح الاعتماد للوكلاء العاميين والسماسة فالشركة الوطنية للتأمين تعتمد في توزيعها للمنتج التأميني على ثلاث طرق رئيسية:

الوكالات المباشرة (Agences Directes): وهي تتمثل في الفروع التابعة للشركة، ويخضع موظفوها للأجر الثابت، وتعتبر من أهم شبكات التوزيع للشركة، حيث يبلغ عددها الآن 309 وكالة.

السماسة والوكلاء العاميون (Les Courtiers et les Agents D'assurances): حيث تتعامل الشركة الوطنية للتأمين لتوزيع منتجاتها مع سماسة التأمين، كما تلجؤ إلى الوكلاء العاميين لتمثيلها لدى زبائنها، ويصل اليوم عدد الوكلاء العاميين الذين تتعامل معهم الشركة إلى 160 وكيفا عاما موزعين عبر كامل التراب الوطني، كما تتميز في توزيعها للمنتج التأميني مقارنة بالشركات المنافسة، باستخدامها للوكالات بالعمولة وهي وكالات تابعة للشركة وموظفيها تتم مكافأتهم على أساس رقم الأعمال المحقق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لـ (SAA):

إن الشركة الوطنية للتأمين تهيكل حسب نموذج التسيير التقليدي المرتكز على الاختصاص والتسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية، حيث تتميز هيكلتها بثلاث مستويات و هي:

* المستوي المركزي: المتمثل في المديرية العامة والموجود مقرّها بالجزائر العاصمة وعلى رأسها الرئيس المدير العام.

* المستوى الجهوي: المتمثل في المديريات الجهوية أو ما يعرف بالوحدات الجهوية.

* المستوى المحلي: المتمثل في الوكالات المباشرة و سمسرة التأمين و الوكلاء العامين و الوكلاء بالعمولة التي لها علاقة مباشرة بالزبائن.

أ- التنظيم العام للشركة الوطنية للتأمين (SAA):

إن الرئيس المدير العام هو الذي يترأس المديرية العامة الكائن مقرّها في الجزائر العاصمة 05 شارع أرنستو شي قيفارة" ويساعده إثنان من المدراء العامين الذين يشرفون على مديرتين هما:

1-المديرية العامة الإدارية: والتي تتكون من خمس مديريات فرعية وهي:

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية المالية و المحاسبة.

- مديرية التنظيم و معالجة المعلومات.

- مديرية الأملاك.

- مديرية التدقيق.

- مديرية المراقبة العامة .

2- المديرية العامة التقنية: و التي تتكون من مديرتين وهما:

- مديرية الشؤون القانونية.

- مديرية الإنتاج وإعادة التأمين.

* كما يتألف الهيكل التنظيمي للشركة من عدّة أقسام وهي:

✓ قسم التسويق

✓ قسم الأخطار المتعلقة بالمؤسسة

✓ قسم الأخطار المهنية والخصوصية

- ✓ قسم السيارات
- ✓ قسم الحياة

ب- استراتيجيات (SAA) وأفاقها:

تتبع الشركة الوطنية للتأمين عدّة إستراتيجيات للتنمية بهدف الرّفْع من مستواها العام ولذلك نجدّها تقوم بـ :

- 1- مراقبة المعطيات الجديدة للسوق الوطنية والدولية والعمل على الرّفْع من حصتها في السوق أو بقائها في السوق على أقلّ متنامية.
- 2- كما نجد أنّ الشركة تهدف للمحافظة على نمو رقم أعمالها(رقم أعمالها الإجمالي؛ رقم أعمالها أو لمنتوج ما).
- 3- كما تعمل الشركة الأولى على تنويع رقم أعمالها أو التركيز على بعض المنتوجات.
- 4- العمل على توفير كل الموارد المادية والبشرية لإعادة بعث نشاطها التجاري.
- 5-التسيير الحسن للموارد المالية.
- 6-العمل على توسيع نطاق شبكتها المختلطة وذلك بإنشاء وكالات جديدة (الوكالات المباشرة، الوكالات بالعمولة)، عبر كامل التراب الوطني.
- 7-العمل على تخفيض الأعباء المتعلقة بالموظفين وذلك بمنح تسيير محفظة الوكالات للعمال.
- 8-التزام المديرية العامة للشركة بتعميم استعمال المعلوماتية على مستوى كل الواحدات والوكالات للشركة وهذا بهدف معالجة المنتوج التأميني من بدايته بإبرام العقد مع المؤمن لهم إلى نهايته وذلك بالقيام بالتعويض إن وجد.
- 9-القيام بعملية التأطير الجيد للموظفين وذلك من خلال الدورات التكوينية والجدول المبين في الملحق رقم(04) يعرض بالتفصيل حجم التكوينات والملتقيات وعمليات الرسكلة التي تقوم بها الشركة.
- 10-العمل على إنشاء عدّة وكالات جديدة لبيع وتسويق المنتوج التأميني.
- 11-العمل على تعميم استعمال المعلوماتية (الإعلام الآلي) في عمليات التسيير المتعلقة بتسيير المنتوج.
- 12-العمل على اقتناء مجموعة من البرامج (Logiciel) المتعلقة بتسيير المخزون، الأملاك المنقولة و غير المنقولة، أملاك المؤسسة... الخ و من بين البرامج التي يتم اقتناؤها و هي اليوم مستعملة في التسيير اليومي للشركة(برنامج BARACODE وهو برنامج متعلق بتسيير الموازنة).

ج- العوائق التي تواجه الشركة الوطنية للتأمين (SAA):

تواجه الشركة العديد من العوائق التي تكبح تطورها ونموها من بينها:

أ/ اشتداد المنافسة بينها وبين الشركات القديمة الموجودة في السوق الجزائرية في ميدان التأمين (CNMA, MaaTec ,CAAT, CAAR) خاصة بعد إلغاء قانون الاختصاص في سنة 1989.

وكذلك بينها وبين الشركات الجديدة الداخلة للمنافسة في مجال التأمين ك- (Trust- Algeria, CIAR, 2A..)

وهذا بعد فتح سوق التأمين الجزائرية للمنافسة من خلال الأمر الصادر بتاريخ 25 جانفي 1995 وهذا للخواص الوطنيين والأجانب.

ب/ تدني حصتها السوقية في منتجاتها التأمينية ذات الاختصاص خصوصا في منتج التأمين على السيارات وتأمين الأشخاص، بعدما كانت حصتها في كل منتج من المنتجين تفوق 50 % من الحصة السوقية.

ج/ إنعدام أو غياب الثقافة التأمينية عند الجمهور.

د/ الصورة السلبية التي يحملها طالبي التأمين عن الشركة الوطنية للتأمين SAA ، خصوصا خلال فترة احتكار الدولة للقطاع.

هـ/ تردّي الأوضاع الأمنية خلال فترة التسعينات أثر سلبا على المنتجات التأمينية للشركة.

و/ كما كان لطول المدّة في تسوية التعويضات للمتضررين، ونقص الدينامكية التجارية تأثير على المنتجات التأمينية للشركة.

ز/ الهروب والتخلي لبعض الكوادر عن الشركة والذهاب للعمل في الشركات ذات الرأسمال الخاص وذلك بسبب إرتفاع الأجور فيها.

ي/ ضعف النمو في منتج تأمين الأخطار البسيطة في السوق عموما، حيث يعتبر هذا المنتج من منتجات الإختصاص بالنسبة للشركة ويرجع سبب تدهوره إلى:

*تخلي البلديات والهيئات العمومية عن هذا النوع من التأمين.

*تدهور السياحة في الجزائر بسبب الأوضاع الأمنية.

*تخلي المدارس والثانويات عن القيام بهذا النوع من التأمين.

ح/ إنعدام الخبرة في تسيير العقود الجديدة التي أصدرتها الشركة بعد قيام الدولة بإلغاء قانون 07 المشجع على المنافسة بين الشركات التأمينية. - الإختصاص و قانون الإحتكار وإصدار

الأمر 10-95 كمانه إذا نظرنا إلي تأمين الأشخاص 1 لوجدنا أنّ الشركة تواجهها العديد من العراقيل وهي:

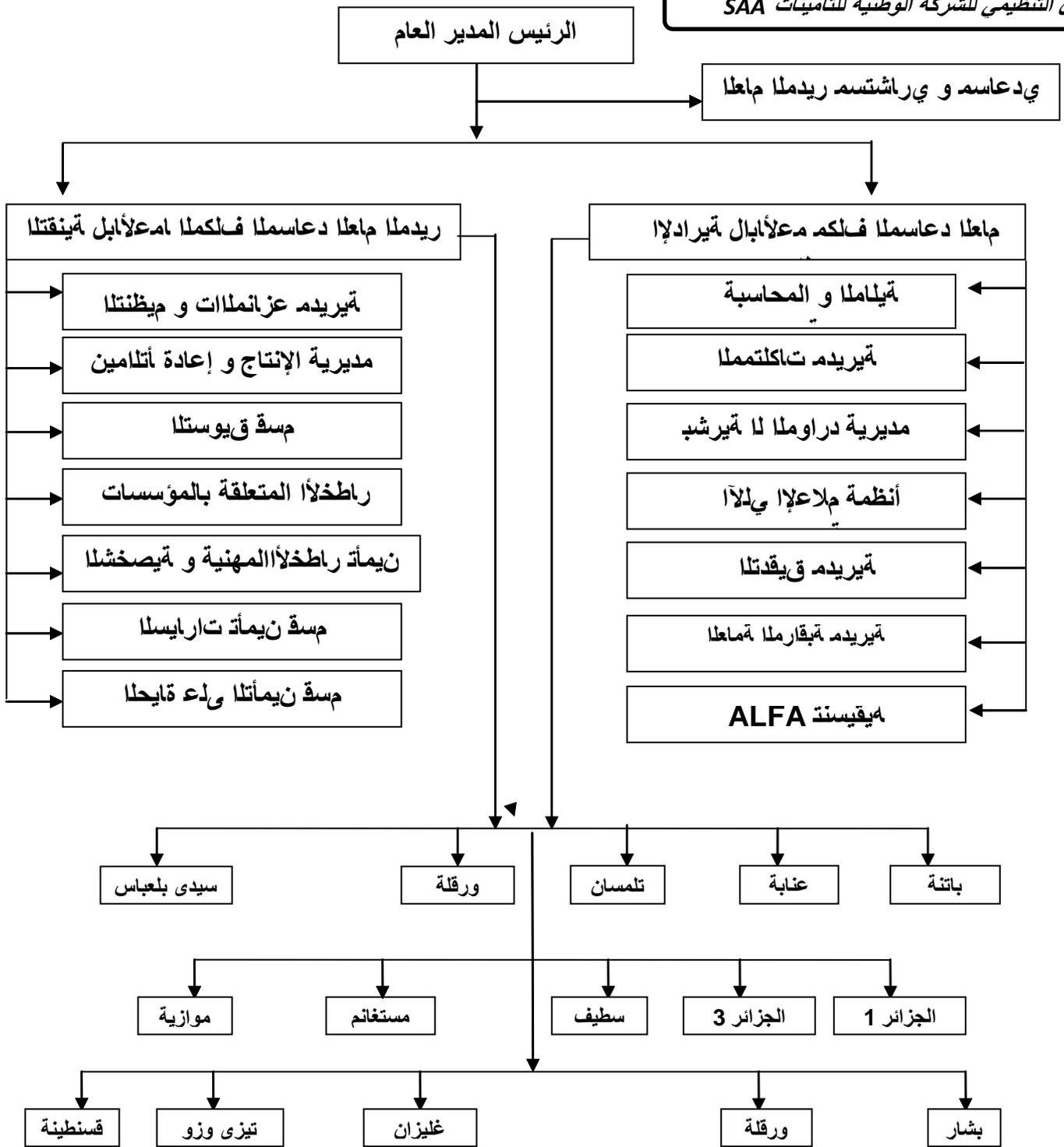
* العائق الديني.

* المظهر التقني للعقود.

* إنكار وشك الجمهور.

* منح عالية وضعف المداخل وغياب ثقافة الادخار.

الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينات SAA



المبحث الثاني: محاسبة التأمين في شركة SAA وكالة مغنية

JPS Accountants Directory

دليل المحاسبين

المحاسبة في شركات التأمين

❖ يلعب التأمين دوراً هاماً في المجتمعات الحديثة ، فبالإضافة إلى الحماية الاقتصادية التي يوفرها التأمين لكثير من المشروعات فهو يساهم في تجميع المدخرات اللازمة لتحويل خطط التنمية في المجتمعات النامية أو للاستثمار في أوعية اقتصادية متعددة في المجتمعات المتقدمة اقتصادياً.

❖ ويعرف التأمين بأنه :

وثيقة أو عقد أو اتفاق أو تعهد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغاً من المال أو إيراد أو مرتب أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقيق الخطر المبين في العقد ، وذلك مقابل قسط أو أي دفعة مالية يؤديها المؤمن له للمؤمن (شركة التأمين).

❖ من التعريف يمكن تحديد عناصر أو مقومات التأمين :

- (1) المؤمن : وهو ممثل في شركة التأمين المتخصصة التي تتولى إجراءات التعاقد مع المؤمن له بمعنى (المؤمن هو شركة التأمين)
- (2) المؤمن له (المؤمن عليه) : هو الطرف الثاني في العملية التأمينية ، والذي يتولى دفع الأقساط وفقاً للعقد مع الشركة نظير حصوله هو أو المستفيد من التأمين على التعويضات المقررة أو المحددة في العقد.
- (3) المستفيد : هو الطرف المستفيد من قيمة التأمين ، وقد يتمثل في المؤمن له نفسه ، أو طرف ثالث كما هو الحال في بعض حالات التأمين على الحياة.
- (4) وثيقة التأمين : وهي التي تصدرها شركة التأمين باعتبارها العقد الرئيسي للعملية التأمينية.
- (5) الخطر : يعبر عن الخطر المحتمل وقوعه للمؤمن له ، ويعبر نوع الخطر المؤمن ضده أمراً جوهرياً في التأمين ويجب أن يكون محدداً بصورة واضحة في وثيقة التأمين ويشترط أن يتوافر في الخطر :

أ - أن يكون الخطر محتمل الوقوع في أي وقت وليس مؤكد الوقوع في لحظة معينة.

ب - أن يكون الخطر خارجاً عن إرادة المؤمن له.

ج - أن يكون الخطر مشروعاً وليس مخالف للنظام العام والآداب.

❖ أنواع التأمين :

[1] من حيث حرية الاختيار (الإلزام) :

(أ) تأمين اختياري :

يتم بمحض إرادة المؤمن له دون أي إجبار ، ومن أمثلة ذلك .. التأمين

على الحياة ، التأمين ضد الأخطار.

(ب) تأمين إجباري (إلزامي) :

هو التأمين الذي تقضي به أو تلتزم به قوانين الدولة ، مثل : التأمين

على السيارات التأمين الاجتماعي التأمين الصحي.

[2] من حيث موضوع التأمين :

(أ) تأمين على الممتلكات :

وهو التأمين على ممتلكات الأفراد والشركات والهيئات كالعقارات

والمنقولات مثل : التأمين ضد السرقة التأمين ضد الحريق.

(ب) التأمين على الحياة :

يكون موضوعه حياة الشخص المؤمن له مثل : التأمين على الحياة

لحساب المؤمن له أو لحساب أفراد أسرته مثل : التأمين ضد البطالة أو

الشيخوخة أو ضد خطر الوفاة.

(ج) التأمين على المسؤولية :

وهو التأمين على مسؤولية المؤمن له عما قد يسببه من أضرار للغير

كالتأمين ضد إصابات العمل أو أمراض المهنة.

[3] من حيث الناحية الاقتصادية :

(أ) تأمين تجاري :

ويهدف إلى تحقيق الأرباح ويعتبر نوع من الادخار والاستثمار لدى شركة التأمين لمدة معينة ويكون من حق المؤمن له استرداد أرباحه أو عوائده في نهاية المدة .. مثل : البطالة الشيخوخة التعليم.

(ب) تأمين غير تجاري :

ويقلب عليه الطابع الاجتماعي أو التعاوني ، ويهدف إلى المحافظة على الممتلكات .. مثل : التأمين ضد الأخطار.

❖ ولغرض الدراسة يتم تقسيم التأمين (القانون الإنجليزي) إلى :

(1) تأمين على الحياة ..

(2) تأمينات عامة ..

التأمين على الحياة :

ينقسم التأمين على الحياة إلى :

[أ] تأمين ضد خطر الوفاة ..

(يتم سداد التأمين في حالة وفاة المؤمن له)

(1) تأمين لمدة محدودة .. حيث يتم دفع مبلغ التأمين في حالة وفاة المؤمن له خلال المدة المنصوص عليها في العقد ، أما في حالة وفاته في مدة أخرى ، بخلاف المنصوص عليها في العقد ، فإنه لا يتم سداد مبلغ التأمين .. بمعنى .. أن التأمين ليس له قيمة استردادية في هذه الحالة.

(2) تأمين لمدى الحياة .. في هذا التأمين يتم وضع مبلغ التأمين في حالة وفاة المؤمن له في أي وقت (دون تحديد مدة) .

[ب] تأمين ضد خطر الحياة ..

(يتم سداد مبلغ التأمين في حياة المؤمن له)

(يتم سداد مبلغ التأمين في حياة المؤمن له)

(يتم سداد مبلغ التأمين في حياة المؤمن له)

(يتم سداد مبلغ التأمين في حياة المؤمن له)

[ب] تأمين ضد خطر الحياة ..

(يتم سداد مبلغ التأمين في حياة المؤمن له)

- (1) تأمين الوقفية البحتة .. وهو أن يتم دفع مبلغ التأمين إذا بقي المؤمن له على قيد الحياة إلى سن معينة وهنا له طابع استثماري.
- (2) عقد دفعات الحياة (أو المعاشات) .. وهذا العقد يضمن للمؤمن له الحصول على دفعات دورية ثابتة أو متغيرة القيمة من تاريخ معين ولمدة محدودة كعدد معين من السنوات أو طالما بقي المؤمن له على قيد الحياة.

[ج] تأمين مختلط ..

وهو يجمع بين مزايا النوعين السابقين ، وهذا العقد يوفر حماية تأمينية منذ بداية العقد إلى تاريخ الاستحقاق ، وينص العقد على دفع مبلغ التأمين إلى المستفيد إذا توفي المؤمن له قبل تاريخ الاستحقاق ، ويدفع مبلغ التأمين أيضاً إلى حامل الوثيقة إذا بقي المؤمن له على قيد الحياة إلى تاريخ استحقاق الوثيقة ، وفي هذا النوع من العقود تستحق الوثيقة عند بلوغ المؤمن له سنًا معينة أو في نهاية مدة محددة.

التأمينات العامة :

وتشتمل على خروج التأمين التالية :

[أ] التأمين ضد الحوادث والمسؤولية ..

ويشمل هذا النوع عمليات تأمينات المسؤولية الناشئة عن الحوادث الشخصية وإصابات العمل وحوادث السير ووسائل النقل والتأمين ضد السرقة وخيانة الأمانة.

[ب] التأمين ضد الحريق والأخطار الأخرى ..

مثل : الحريق الزلازل البراكين الصواعق الرياح الانفجارات المنزلية الأضرار التي يحدثها سقوط الطائرات والسفن.

[ج] التأمين ضد أخطار النقل البري والنهري والجوي ..

[د] التأمين ضد أخطار أخرى لم ترد في الفقرات السابقة ..

مثل : تأمين الأرجل الذهبية للاعبي كرة القدم تأمين الصوت للمطربين.

❖ طبيعة العمليات في شركات التأمين :

- (1) يدفع المبلغ المؤمن له قسط التأمين الذي تحدده الشركة المؤمنة لقيامها بتحمل الخطر وعند تحقق الخطر المؤمن ضده تدفع التعويض وفقاً لنصوص العقد ، ومن هنا يتضح أن الأقساط التي يسددها المؤمنون تعتبر أهم أوجه المصروفات.
- (2) تقوم شركة التأمين باستثمار الأقساط وتحصل من خلالها على فوائد وأرباح تعتبر مصدراً آخرأ من مصادر إيرادات الشركة (تستثمر في شراء أوراق مالية وفي العقارات وفي القروض).
- (3) تعتبر المصروفات التي تنفعاها الشركة مثل : المصاريف الإدارية والعمومية والأجور والمزايا وبدل السفر والانتقال والعملات تعتبر كلها من أوجه الإنفاق التي تلتزم بها الشركة.
- (4) تقوم عمليات التأمين على فكرة توزيع المخاطر ، لذا قد تقوم شركات التأمين بإعادة التأمين على جزء من عملياتها لدى شركات إعادة التأمين.

❖ إعادة التأمين :

- هو عملية تتحمل بموجبها إحدى شركات التأمين كل أو جزء من الخطر الذي سبق أن تحمته شركة أخرى ، في مقابل قسط تدفعه الشركة التي تحمته الخطر بصفة أصلية ، ويسمى قسط إعادة التأمين ، ويلاحظ أن حقوق المؤمن له القانونية لا تتأثر بعملية إعادة التأمين ويظل المؤمن الذي أصدر عقد التأمين ملتزماً أمام المؤمن له بجمع المنافع التي تنشأ بموجب عقد التأمين.

- وينقسم عقد إعادة التأمين إلى :

(1) عقد إعادة تأمين اختياري ..

الشركة الأصلية ليست مجبرة على إعادة تأمين جزء من عملياتها، وشركة إعادة التأمين ليست مضطرة للقبول فلها الحق في الرفض أو القبول أو خفض قيمة التأمين.

(2) عقد إعادة تأمين اتفاقي ..

وهذا حسب الاتفاق بين الشركة الأصلية وشركة إعادة التأمين على نوع أو أنواع معينة من المخاطر ، فبمجرد قبول المؤمن المباشر إحدى العمليات تصبح شركة إعادة التأمين مسؤولة عن نصيبها عن هذه العملية.

(3) عقد إعادة تأمين إلزامي (إجباري) ..

هذا العقد يفرضه قانون الدولة مثل : القانون المصري يلزم شركات التأمين بإعادة التأمين لدى الشركة المصرية للتأمين.

ملاحظة ..

- ⊗ قسط إعادة تأمين (صادر) ← يمثل مصروف لشركة التأمين
- ⊗ قسط إعادة تأمين (وارد) ← يمثل إيراد لشركة التأمين
- ⊗ أقساط التأمين التي يدفعها المؤمن له لشركة التأمين .
↓
تعتبر إيرادات لشركة التأمين
- ⊗ التعويضات التي تقدمها شركة التأمين للمؤمن له ..
↓
تعتبر مصروفات لشركة التأمين

❖ التنظيم المحاسبي في شركات التأمين :

- يقصد بالتنظيم المحاسبي .. مجموعة الدفاتر والسجلات المستخدمة والطريقة المحاسبية المتبعة والتي تلائم طبيعة عمليات المشروع وأيضاً الوسائل المحاسبية المتبعة سواء كانت يدوية أو آلية أو كليهما معاً.

- ويجب عند تصميم النظام المحاسبي لشركات التأمين مراعاة ما يلي :
(خصائص النظام المحاسبي في شركات التأمين) :
- (1) ضرورة ملائمة النظام المصمم لطبيعة وظروف وحجم وعمليات شركة التأمين.
- (2) موافقة النظام المصمم لأحكام القوانين التي تحكم شركات التأمين المطبقة له.
- (3) توافر المرونة والبساطة والوضوح في تصميم المستندات والدورة المستندية لعمليات التأمين المختلفة.
- (4) إمكانية تقسيم العمل بين العاملين لتحديد مسؤولية كلاً منهم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية في الشركة.
- (5) توفير البيانات لتلبية احتياجات إدارة شركة التأمين والأجهزة الخارجية والإشرافية والرقابية وأجهزة تقييم الأداء.
- (6) اقتصادية النظام المصمم بحيث يكون العائد من التطبيق أكبر من التكلفة.

ملاحظة :

تعتبر طريقة المحاسبة الفرنسية (المركزية) مناسبة لشركات التأمين لاتفاقها مع طبيعة عملياتها ولمرونتها في تحديد عدد وشكل الدفاتر المساعدة.

❖ المعالجة المحاسبية لفروع التأمينات العامة :

% حساب إيرادات ومصروفات فرع التأمينات العامة .. بالرغم من تعدد أنواع فروع التأمينات العامة ، إلا أن اللانحة التنفيذية لقانون الإشراف والرقابة ، قد حددت نمودجا واحداً يطبق لأي فرع من فروع التأمينات العامة ويظهر النمودج

كالآتي :

←

حـ / إيرادات ومصروفات تأمين ضد ...

المخصصات الفنية أول المدة		إجمالي التعويضات المدفوعة	X
مخصص أخطار سارية	X	- تعويضات إعادة تأمين صادر محصلة	X
مخصص تعويضات تحت التسوية	X	صافي التعويضات	X
مخصص تقلبات معدلات الخسائر	X	<u>تكاليف الإنتاج</u>	
		أجور المنتجين والمزايا	X
إجمالي الأقساط	X	المصروفات العمومية والإدارية	X
- أقساط إعادة تأمين صادر	X	مصروفات أخرى (مثل: رسوم التسجيل	X
صافي الأقساط	X	رسوم دمغة [طوابع] خسائر بيع أصول	X
		خسائر ----)	
عمولات إعادة تأمين صادر	X	عمولة إعادة تأمين وارد	X
صافي الدخل من الاستثمار	X	<u>المخصصات</u>	
إيرادات أخرى (مثل : إيراد عقار إيراد أوراق مالية)	X	الاهلاك	X
		مكافأة ترك الخدمة	X
		أقساط تحت التحصيل	X
		مخصصات أخرى (مثل : مخصص هبوط	X
		أسعار أوراق مالية مخصص ---- في	
		تحصيلها	
		<u>المخصصات الفنية آخر المدة</u>	
		مخصص أخطار سارية	X
		مخصص تعويضات تحت التسوية	X
		مخصص تقلبات معدلات الخسائر	X
الرصيد (عجز)	X X X	الرصيد (فائض)	X X X

ملاحظات هامة :

- في حـ / الإيرادات والمصروفات تتبع أساس الاستحقاق أي .. بأجمل الإيرادات والمصروفات بما يخص السنة ، بصرف النظر عن واقعة السداد أو التحصيل ----- .
- قسط إعادة تأمين صادر ← مصروف ← التعويضات ← إيراد
- قسط إعادة تأمين وارد ← إيراد ← التعويضات ← مصروف
- عمولة إعادة تأمين صادر ← إيراد
- عمولة إعادة تأمين وارد ← مصروف
- المخصصات الفنية آخر الفترة تكون دائنة ، وتحمل حـ / الإيرادات والمصروفات التأمين في الجانب المدين ، وتظهر في الميزانية في جانب الخصوم.
- المخصصات الفنية أول الفترة ترحل في حـ / الإيرادات والمصروفات التأمين في الجانب الدائن.

% المعالجة المحاسبية للمخصصات الفنية :

تتمثل المخصصات الفنية في فروع التأمينات العامة في أنواع المخصصات التالية :

- (1) مخصص الأخطار السارية.
- (2) مخصص تعويضات تحت التسوية.
- (3) مخصص تقلبات معدلات الخسائر.
- (4) الاحتياطي الإضافي.

[1] مخصص الأخطار السارية:

يندر في مجال التأمينات العامة أن تتفق الفترة المعدة عنها وثيقة التأمين مع الفترة الحالية التي تعد عنها الحسابات الختامية ، فإذا لم يتفق تاريخ إصدار الوثيقة مع بداية السنة الحالية فلا بد أن يقع جزء من الفترة التي تغطيها الوثيقة في السنة الحالية التالية ، وبما أن القسط يتم تحصيله مقدماً عند بداية التأمين فيترتب على ذلك

أن جزءاً من القسط يعتبر غير مكتسب لأنه قد تم تحصيله مقدماً عن فترة مالية تالية. ويطلق على هذا الجزء غير المكتسب من الأقساط في مجال التأمينات العامة اسم مخصص أو احتياطي الأخطار السارية ، لأن الوثيقة يسري مفعولها لفترة ما في السنة الجديدة ، ولذلك لا بد من حجز جزء من الأقساط لمقابلة الأخطار التي قد تحدث خلال تلك الفترة ، وقد حدد المشرع نسبة تكوين مخصص الأخطار السارية مع أساس حسابها وصافي الأقساط كما يلي :

عن عمليات التأمين من أخطار النقل البحري والجوي	% 25
عن عمليات التأمين من حوادث السيارات	% 47
عن باقي عمليات التأمين (عمليات التأمين الأخرى)	% 40

أما وثائق التأمين طويلة الأجل فتكون بنسبة 100 % من رصيد الأقساط (صافي الأقساط).



تمت العمليات التالية في إحدى شركات التأمين ضد الحرائق خلال السنة الحالية المنتهية في 1990/6/30..

- بلغ مجموع الوثائق المصدرة خلال العام 600000 ، منها وثائق طويلة الأجل تبلغ قيمتها 100000 ريال ، وقد حصلت الشركة من هذه الوثائق ما قيمته 450000 ، وبلغ نصيب شركات إعادة مبلغ 250000 ريال سددت الشركة الأصلية منها 100000 ريال ، كما بلغت أقساط إعادة التأمين الوارد 300000 ريال حصلت الشركة منها 200000 ريال .

والمطلوب :

- (1) حساب صافي الأقساط
- (2) حساب مخصص الأخطار السارية

خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولنا في هذا الفصل القيام بالتحليل الإستراتيجي لوضعية المنتجات التأمينية، وذلك باستخدام نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية، فتحصلنا على النتائج التالية:

- تعتبر أكبر شركة في قطاع التأمين وذلك يتضح من خلال ، حصتها السوقية وسيطرتها على أهم المنتجات التأمينية في السوق ك (منتج تأمين السيارات، منتج تأمين الأخطار البسيطة، منتج تأمين الأشخاص).
- إنّ الشركة تتبع مجموعة من الإستراتيجيات للتنمية بهدف الرفع من مستواها العام والحدّ من العوائق التي تواجهها.
- الهيكل التنظيمي للشركة، و مختلف الوظائف على مستواها، و الوكالات المختلفة عبر الوطن.
- أن الشركة الوطنية للتأمينات، تعتمد على المحاسبة لتحليل و دراسة وضعها المالي، كبديل للإدارة المالية و مهامها.

الخاتمة:

تحتل الإدارة المالية دوراً هاماً في ديمومة حياة المؤسسة، وهدفها إمداد هذه الأخيرة في وقت مناسب بأقل تكلفة؛ الأموال الضرورية لوظائفها و تنميتها و ضمان استقلالية الوظائف، ويكون دوام المؤسسة نتيجة القيام بعمليات اقتصادية؛ و يعني أن المؤسسة تخلق تدفقات مالية عند القيام بعمليات اقتصادية، و يعني أن المؤسسة تخلق تدفقات مالية عند القيام بنشاطها ، و لا يكون ذلك إلا إذا كانت الأموال في زيادة دائمة لمرافقة نمو نشاطها ، و في مواجهة التثنت النقدي الذي يظهر في بعض المرات أن العوائق الحقيقية في التمويل، تظهر عندما تكون ضئيلة أمام التدفقات على كل أشكالها (أجور، مصاريف عامة).

و عليه يمكن القول بأن الإدارة المالية تعتبر النواة الأساسية و الرئيسية في المؤسسة من الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.

حيث يعكس كل من دورها و أهدافها الأهمية التي وجدت من أجلها هذه الإدارة.

كما أنها ترتبط بشكل مباشر بالوظيفة المالية، و ذلك من أجل جعل هذه الوظيفة تترجم إلى أفعال، كما أن الإدارة المالية ترتبط بكل من عملية التحليل و التفضيل الماليين، و ذلك من أجل جعلها تأخذ المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف المسطرة، كما لا يمكن إغفال الدور المالي، بإعطاء الدعم الكافي لإنجاح هذه الإدارة بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة.

و بناء على كل هذا يمكننا القول أن الإدارة المالية عنصر عام و مهم في المؤسسة الاقتصادية لا يمكن الاستغناء عنها.

و في الأخير نرى أن الإدارة المالية في شركة التأمينات الوطنية SAA وكالة مغنية تجسدها إدارة المحاسبة التي تدير كل المعاملات المالية على مستوى الوكالة.

❖ الكتب باللغة العربية:

- 1) عدنان تايه النعيمي - أرشد فؤاد التميمي " الإدارة المالية المتقدمة" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - عمان - الأردن
- 2) يوسف حسن "التمويل في المؤسسة الاقتصادية [التحليل المالي في المؤسسات - التوازن المالي - وسائل التمويل - معايير الإختيار و المفاضلة]" دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية طبعة 2012 ، رقم الايداع 19114
- 3) حنفي عبد الغفار "مدخل معاصر في الإدارة المالية" الدار الجامعية ، طبعة 2007
- 4) عدنان تايه النعيمي - ياسين كاسب "أساسيات الإدارة المالية" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2007
- 5) طارق مصطفى الشهاوي - نهال فريد مصطفى "الإدارة المالية [مدخل اتخاذ القرار]" ، دار التعليم الجامعي - الإسكندرية- طبعة 2013
- 6) محمد الناسد " الإدارة المالية" ، منشورات جامعية حلب - مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية طبعة 1989
- 7) العارضي جليل كاظم "استراتيجية الإدارة المالية" ، مؤسسة صافاء ، طبعة 2012
- 8) ناصر دادي عدون " اقتصاد المؤسسة " ، دار المحمدية العامة طبعة 1998
- 9) محمد صالح الحناوي - رسمية قريضة "أساسيات الإدارة المالية و التمويل " ، الدار الجامعية- الاسكندرية - طبعة 1997
- 10) محمد قاسم خصاولة " أساسيات الإدارة المالية" ، دار الفكر - عمان - الأردن، الطبعة الأولى (2011-1432) رقم الإيداع 2010 /4 /1235
- 11) الكايد خليل أحمد " الإدارة المالية الدولية و العالمية [التحليل المالي و الإقتصادي]" ، دار الكنوز طبعة 2010
- 12) أسعد حميد العلي "الإدارة المالية - جامعة مؤتة -" ، دار وائل للنشر و التوزيع - عمان الأردن - ، الطبعة الثانية 2012
- 13) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم " أساسيات الإدارة المالية(ا)" ، توزيع الدار العربية للنشر و التوزيع - مدينة نصر - القاهرة.
- 14) عدنان تايه النعيمي "أساسيات الإدارة المالية" ، دار المسورة للنشر و التوزيع.
- 15) جمال الدين مرسي - أحمد عبد الله اللوح "الإدارة المالية [مدخل اتخاذ القرارات]" ، الدار الجامعية - الإسكندرية طبعة 2007

المخلص:

لاتخلو المؤسسات أيًا كان نوع نشاطها من الإدارة المالية، كونها تمثل إحدى أهم و أعقد الوظائف داخل المؤسسة.

و نجاح هذه الإدارة ، يتوقف على مدى خبرة و حنكة المدير المالي، و على طريقة تسييره للموارد المتاحة لديه، و على فاعلية أسلوبه و صواب القرارات التي يتخذها، كقرارات الاستثمارات و طرق تمويلها؛ قرارات الإقتراض و غيرها.

فنجاح الإدارة المالية و حسن تسييرها، لا يعني نجاحها كوظيفة فحسب...بل يتعداه لنجاح باقي الوظائف الأخرى على مستوى المؤسسة.

فالإدارة المالية و ما تصبو إليه من أهداف، يجسد أهداف المؤسسة ككل إلى أقصى الحدود، كونها هي التي تحدد مدى استمرارية المؤسسة في مواصلة أدائها و نشاطها الإقتصادي.

Résumé :

Quel que soit le type d'activité risquée institutions de gestion financière, comme l'un des plus importants et les fonctions plus complexes au sein de l'entreprise.

Et le succès de cette administration, dépend de l'expérience et les compétences du directeur et sur l'exploitation des ressources à sa disposition et sur l'efficacité de son style et les bonnes décisions, notamment les décisions sur les investissements et modalités de financement, emprunt et d'autres.

Le succès de la gestion financière et de bonne conduite, ne signifie pas que son succès en fonction de...Mais aussi pour le succès du reste de l'autre les postes au niveau de l'organisation.

Il leurs objectifs et gestion financière reflète les objectifs de l'institution dans son ensemble, ils sont déterminés par la durabilité de la Fondation de poursuivre ses performances et l'activité économique.

Summary :

Whatever the type of risky institutions activity from financial management, as one of the most important and the most complex functions within the enterprise.

And the success of this administration, depends on the experience and skill of the Director, and on the operation of the resources available to him, and on the effectiveness of his style and correct decisions, such as decisions on investments and funding modalities; borrowing and others.

The success of financial management and good conduct, does not mean its success as a function of ...But also for the success of the rest of the other posts at the organization level.

It financial management and their objectives reflects the goals of the institution as a whole, they are determined by the sustainability of the Foundation to continue its performance and economic activity.