

المنهج المعاصر للتفكير المالي في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية"

**Financial Conceptual Approach in the economic foundation
"Case study -National Foundation of Electro Chemical Products".**

أ.فطيمة الزهرة قرامز، جامعة أم البواقي، الجزائر

تاريخ التسليم: (2016/04/27)، تاريخ القبول: (2016/10/12)

Abstract:

This study aims at demonstrating the financial conceptual approach (modern approach of thinking) for financial management, which was imposed via changes in the environment of economic enterprises, Also this study will focus on the development of financial management over time to become a modern approach represented in an decision-making , which focuses on both the investment and financing resolutions as two financially strategic decisions through which we can maximization the value of wealth of the organization and maintain its survival and continuity of its activity.

Through this study, several results have been finalized and reached .To state : the changes which are occurred in the environment of the institution affects its several decisions . Hence, it affects the approach of financial thinking for the sake of coping with such resulted changes in the environment and maintains the survival and existence of the enterprise.

Key words: financial management, financial decisions, financial decision making, investment decision, financing decision, the financial thinking.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبين منهج التفكير المعاصر (الحديث) للإدارة المالية، والذي فرضته التغيرات في محيط المؤسسة الاقتصادية وكيف تطور مفهوم الإدارة المالية عبر الزمن إلى أن أصبحت لديها منهج حديث وهو منهج اتخاذ القرار الذي يركز على كل من قراري الاستثمار والتمويل باعتبارهما قرارين ماليين استراتيجيين يمكن من خلالهما تعظيم قيمة ثروة المنظمة والمحافظة على بقائها واستمرارية نشاطها.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج مفادها أن ما يحدث من تغيرات في محيط المؤسسة يؤثر فعلا على مختلف القرارات التي يتم اتخاذها وبالتالي يؤثر على منهج التفكير المالي من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط والمحافظة على بقاء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية، القرارات

المالية، اتخاذ القرار المالي، قرار الاستثمار، قرار التمويل، التفكير المالي.

مقدمة:

تطور مفهوم الإدارة المالية كنتيجة لتطور أهدافها عبر مراحل زمنية مختلفة، فمن كونها فرع من فروع الاقتصاد إلى اهتمامها بتجميع الموارد المالية، ثم البحث عن وسائل ضمان حقوق المنشأة والمتعاملين معها، إلى الاهتمام بالنواحي التحليلية للقوائم المالية ثم التخطيط للاستثمارات طويلة الأجل والتركيز على مفهوم كلفة رأس المال والتنوع بالمحفظة المالية، ثم تركيزها بعد ذلك على كيفية صناعة المعلومات، إلى أن أخذت في الأخير مكان في مجال التفكير الاستراتيجي وأصبحت الإدارة المالية أحد الاستراتيجيات الوظيفية في الشركة التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. لكن ما يحدث في وقتنا الحالي أن الإدارة المالية لم تعد تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المنشأة ونشاطها الاقتصادي وحسب وإنما اتسع هدفها ليشمل تنظيم مجرى الأموال والتخطيط لها والرقابة عليها ووضع القرارات الإدارية لاختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويمكنها من المحافظة على بقائها واستمرارها في المحيط السائد. وعليه يمكننا حصر إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: أين يمكن حصر حدود منهج التفكير المالي الذي يضمن بقاء المنشأة ويحافظ على استمرارية نشاطها في وقتنا الحالي؟ لمعالجة هذه الإشكالية تم وضع جملة من الفرضيات مفادها:

- أن التغيرات السائدة في محيط المؤسسة الاقتصادية أدت إلى التغيير في منهج التفكير وخاصة التفكير المالي.

- لا يمكن للمؤسسات الاقتصادية المحافظة على بقائها واستمرارها في محيط متقلب ومتغير دون أن تكون لها إدارة مالية مرنة.

- يعتبر منهج اتخاذ القرار المنهج الإستراتيجي المناسب للإدارة المالية للمؤسسة في وقتنا الحالي.

- تعمل الإدارة المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل المحافظة على البقاء والاستمرار من خلال وضع إستراتيجيات مالية تتناسب والظروف المحيطة.

كما أن لهذا البحث أهمية كبرى في وقتنا الحالي، فنتيجة للتغيرات الكثيرة والمتسارعة في محيط المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة، من عولمة وانفتاح للأسواق العالمية وكثرة المنافسة وكبر حجمها، والتغير السريع في التشريعات والقوانين والأنظمة المحاسبية... الخ، أدت هذه الأمور كلها إلى التغيير في منهج التفكير الإداري للمؤسسة وخاصة منهج التفكير الإداري المالية من أجل تحقيق أهدافها في مثل هذه الظروف. لم يكن اهتمامنا بهذا الموضوع ولید للصدفة بل تم التطرق إليه لتحقيق جملة من الأهداف أهمها لفت الانتباه والتأكيد على أن ما يحدث من تغيرات في محيط المؤسسة له تأثير على أهدافها بصفة عامة وأهدافها المالية بصفة خاصة مما يؤثر فعلا على عملية اتخاذ القرار وخاصة القرار المالي وبالتالي يؤثر على منهج التفكير المالي للإدارة المالية. كما أن هذه الدراسة محدودة بفترة زمنية معينة وهي الفترة التي واكبت التغيرات الحاصلة في النظام المحاسبي المعتمد

من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (فترة الانتقال من المخطط المحاسبي الوطني PCN إلى النظام المحاسبي المالي SCF) أي بعد سنة 2010 إلى يومنا هذا، أين ظهرت تحولات في منهج التفكير للمؤسسات الاقتصادية وعلى الخصوص التفكير المالي كنتيجة للتغيير الحاصل في النظام المحاسبي. فمن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح واختبار فرضيات الدراسة يجب الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو المنهج الحديث للإدارة المالية؟

- ماهي الأهداف الإستراتيجية للإدارة المالية في وقتنا الحالي؟

- ماهي حدود المنهج الحديث للإدارة المالية الذي يحقق أهداف المؤسسة حسب متطلبات الفكر

المالي المعاصر ومتطلبات المحيط ؟

- أين يكمن أثر المنهج الحديث للتفكير المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

أولا - المنهج الحديث للإدارة المالية (منهج اتخاذ القرارات): لقد أصبح الاهتمام بمنهج اتخاذ القرار سلوكا دائما لمنشآت الأعمال والباحثين المعاصرين والمفكرين والمتخصصين الماليين وقد حظي باهتمام كبير وخاص من طرفهم خاصة أن الفكر المالي المعاصر يواجه تحديات بيئية متغيراتها ذات طبيعة ديناميكية منها المتغيرات القانونية والاقتصادية والمالية والتي تنحصر جوانبها بصيغة تشريعات وأنظمة تؤثر بعمل الإدارة المالية وأهدافها. بالرغم من استقرار هذا المنهج (منهج اتخاذ القرار) كمدخل متعارف عليه إلا أن حدوده لا زالت تتعرض إلى جدل شديد على الرغم من أن مبادئه العامة وأدواته التحليلية ليست جديدة مثل القرارات المالية المتعلقة بتحديد حجم الأموال المتاحة للاستثمار وتوزيع هذه الأموال على الموجودات وما يجب أن تكون عليه ضمن التغيير في منشآت الأعمال. والجديد الذي تدور حوله الإدارة المالية وأفكار المختصين في الآونة الأخيرة هو محاولة إيجاد أساس واضح ومنظم لاتخاذ القرارات المالية داخل منشآت الأعمال وما يرتبط بذلك من محاولة الاستخدام الأمثل لعملية توزيع الأموال في إطار تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمنشآت الاقتصادية.

ويمكن وصف مضمون المنهج الحديث (منهج اتخاذ القرارات) للإدارة المالية من خلال الأسئلة التي تطرحها الإدارة المالية والتي تلتزم بالإجابة عنها وهي: - ما حجم الاستثمار المتاح؟ - ما هي الموجودات التي ينبغي على المنشأة الحصول عليها؟ - ما هو هيكل التمويل الأمثل؟ - ما هي الطريقة المثلى لاستغلال هذه الأموال أو الموجودات لتحقيق أقصى ربح أو عائد ممكن؟ - ما مقدار الأموال التي ستوزع على المساهمين؟ وكيف ينبغي أن تتم المبادلة بين المخاطرة والعائد (العامري، 2013، ص22). وهذه الأسئلة تمثل نواحي هامة لسؤال جوهري واحد إذ يجب الإجابة عليها جميعها في نفس الوقت أي أنه لا يمكن تقديم أحدها عن الآخر نظرا للتلازم بين الاستثمار المتاح وشكل الموجودات المستخدمة وكيفية تمويل هذه الاستثمارات. فمجموع الأموال المطلوبة يتأثر حسب فرص الاستثمار المتاحة

والظروف المؤثرة على مصادر التمويل وحركة الأسواق المالية، كذلك تؤثر تكلفة الأموال على نوع الاستثمار والغرض منه والذي سوف تستخدم فيه هذه الأموال .

ثانيا- الهدف الاستراتيجي للإدارة المالية (تعظيم الثروة أم هدف تعظيم الربح): بالنسبة لأهداف المؤسسة يرى بعض الاقتصاديين أن هدف الربح يأتي في أول الرتب باعتباره المفتاح الذي يدخل إلى العديد من الأهداف الأخرى، كاستمرار المؤسسة، توسيع نشاطها، تلبية حاجات المجتمع تلبية حاجات العمال وتحسين ظروفهم العملية، تحسين مردود الأموال للمالك أو المالكين للمؤسسة في صورة حصص أو أسهم حسب الطبيعة القانونية لها، ويتحدد كل هذا وبشكل كبير على درجة أداء ودقة الأعمال المالية بالوظيفة المالية أو الإدارة المالية. بينما يرى البعض الآخر أن الهدف هو تعظيم الثروة وليس تعظيم الربح بحجة أن تعظيم الربح يعتبر هدف قصير الأجل ويمثل ذلك وجهة النظر المحدودة القصيرة الأجل ويترتب عليه (تعظيم الربح) تدهور قيمة السهم السوقية وهو ما يتعارض مع هدف المساهمين. بينما تعظيم الثروة يعتبر هدف استراتيجي أمثل طويل الأجل يعمل على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك، لكن يبقى دائما تعظيم الربح جزء من إستراتيجية تعظيم الثروة. بالإضافة إلى هذا الهدف الأساسي هناك أهداف أخرى للإدارة المالية (عبد الغفار، 2000، ص19) والتي من خلالها يتضح لنا مدى أهمية الوظيفة المالية أو الإدارة المالية في المؤسسة باعتبارها المتحكم في جميع أهدافها وأنشطتها، وأن الوظيفة المالية ترتبط أساسا بالتكلفة الاستثمارية للمنشأة وعلاقتها باتخاذ قرار التمويل وفقا للمصادر التمويلية المتاحة.

ثالثا - حدود المنهج الحديث للإدارة المالية (القرارات المالية الإستراتيجية): يهتم المنهج الحديث للإدارة المالية بكل من قرار الاستثمار وقرار التمويل باعتبارهما قرارين ماليين إستراتيجيين يمكن من خلالهما تعظيم ثروة المنشأة. وكلا القرارين يمكن التعرف عليهما من خلال العرض الموالي.

1- قرار الاستثمار: تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية، إن قرار مستوى الاستثمار أو حجم الاستثمار الذي يتخذه المدير المالي هو الذي يحدد عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة والتوزيع النسبي لرأس مال الشركة بين مختلف عناصر الأصول وتستخدم الإدارة المالية مبدأ الفرصة البديلة ومردودها ومقدار التكاليف على القروض قصيرة الأجل من أجل تحقيق مبدأ الاستثمار الأمثل لعناصر الأصول المتداولة مما يجنب الشركة تحمل كلفة عدم استثمار الفائض أو ارتفاع كلفة العجز غير المخطط له. أما الجانب الآخر من القرارات هو الاستثمار في عناصر الأصول الثابتة الذي هدفه يكمن في تحقيق الزيادة في الأرباح مع أن التوسع في الاستثمارات في الأصول الثابتة قد يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية التي قد تخلق بدورها انخفاض في استغلال الطاقة المتاحة مما يؤدي إلى ارتفاع كلفة الإنتاج وارتفاع أسعار البيع وانخفاض المبيعات ثم الأرباح (دريد، 2013، ص38). ويضاف نوع ثالث من قرارات الاستثمار وهي قرارات الاستثمار الإستراتيجي والتي تهتم بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة

والمتمثل في الاتساع والنمو والثبات في سيطرتها على الأسواق المحلية أو التفكير في الأسواق العالمية، وأن مثل هذه القرارات تتحقق على المدى الزمني الطويل جدا وتظهر تدريجيا في الفترات المشار إليها سابقا (النوع الأول والثاني للقرارات الاستثمارية). كما أن قرار الاستثمار الذي يتم اتخاذه هو عبارة عن قرار لتوظيف أموال المؤسسة بهدف الحصول على عوائد وبالتالي هو عبارة عن استثمار لرأس مال المؤسسة.

1-1- الاستثمار الرأسمالي: الاستثمار الرأسمالي هو استثمار الأموال في أصول طويلة الأجل بهدف تحقيق العائد الأمثل من بين الفرص المتاحة، و يساهم الاستثمار في تحقيق هدف النمو الذي يعد من أهم أهداف الشركة الإستراتيجية لأنه يفتح آفاق جديدة للشركة من خلال زيادة العائد على الاستثمار والأرباح الموزعة وحتى زيادة رواتب الموظفين وخلق الوظائف الجديدة ومن ثم ارتفاع قيمة المؤسسة بالسوق وارتفاع سعر السهم أيضا ونظرا لكون حصيلة العائدة ترتبط بالمستقبل فإن الإدارة معنية باستخدام جميع الوسائل الكفيلة بتحديد العائد وفق أدق الأساليب والأدوات لإنجاز عملية التنبؤ التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها التدفقات المستقبلية المحتملة وتصنف أنواع الاستثمار الرأسمالي وفق لمعيارين: - الاستثمارات حسب الهدف إذ يمكن تصنيف قرارات الاستثمار التي تحقق هدف النمو إلى ثلاثة أنواع هي الاستثمارات الإحلالية، الاستثمارات توسعية فكلما الاستثمارين يغيران من خطر الرافعة التشغيلية أو الرافعة المالية خاصة عند توسيع الطاقة الإنتاجية التي تؤدي إلى زيادة التكاليف الثابتة أو في حالة الاعتماد على التمويل بالاقتراض. والاستثمارات الابتكارية و تؤدي هذه الاستثمارات إلى اختلاف مخاطر أعمال الشركة وزيادة هذه المخاطر أو مواجهتها لمخاطر جديدة لترويج السلع المبتكرة، وهنا يجب إضافة علاوة مخاطر أكبر والاحتساب للمخاطر المستجدة (دريد، 2010، ص78-83).

- الاستثمارات حسب شكل الإنفاق: وتتمثل في استثمارات في الأراضي والمجوهرات، استثمارات في الأوراق المالية استثمارات في الأصول الثابتة والاستثمار في العقارات. إن محاولة إيجاد الاستثمارات الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يعد أول وجهة للعملية القرارية ومرحلة هامة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (Guedj, 2000, p274). وبما أن قرار الاستثمار هو قرار استراتيجي يتم على أساسه إنفاق مبالغ ضخمة من الأموال ولفترة زمنية طويلة بهدف الحصول على عوائد مستقبلية، فإنه يتوجب على إدارة المؤسسة التخطيط لهذا القرار من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من استثمارها لأموالها وفي الوقت المناسب.

1-2- الموازنة الرأسمالية: يستخدم مختلف الاقتصاديون مصطلح الموازنة الرأسمالية ومصطلح تحليل الاستثمار كمرادفين على اعتبار أن كل من المصطلحين يشيران إلى عملية التخطيط والتقييم للنفقات الرأسمالية (Nick, 2005, p432). وتعتبر الموازنة الرأسمالية أكثر أنواع الخطط أهمية وتعقيدا

لدى إدارة الشركة، فمن خلالها تحدد برنامجها الاستثماري طويل الأجل بما يتناسب مع مستقبل الشركة ومستويات التجديد والتوسع والنمو فيها (حمزة، 2004 ص571). وقد عرفت بأنها: "خطة الإنفاق الرأسمالي في الموجودات الثابتة، التي تقوم بإعدادها الإدارة المالية بالشركة، من خلال تحليل المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة لشمول بعضها في الخطة المذكورة" (ربحي، 2010، ص277). وعرفت كذلك بأنها "عملية اتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي، فالشركات تقوم بالاستثمار الرأسمالي عندما تحصل على الأصول التي تستخدم لفترة زمنية طويلة الأجل"

(Karen,2010, p670). كما عرفت على أنها " الخطة التفصيلية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة الناجمة عن التعامل بالأصول الثابتة خلال فترة زمنية قادمة، وبالتالي هي عملية تقييم المشاريع طويلة الأجل بغرض اختيار المجدي منها " (عدنان، أرشد، 2009، ص212). وهناك من ذهب إلى تعريف الموازنة الرأسمالية على أنها " تستخدم لوصف كيفية تخطيط الاستثمارات الهامة والكبيرة في المشاريع التي تنفذ في فترة طويلة الأجل، فمعظم الشركات لديها العديد من المشاريع المحتملة أكثر مما يمكنها أن تمول في الواقع وبالتالي يتوجب على المدراء الاختيار بعناية للمشاريع التي تحقق عوائد مستقبلية كبيرة " (Ray,2008,p626). وعرفت على أنها " عملية إدارة النفقات الرأسمالية، أي أنها عملية تحليل قرارات الاستثمار طويلة الأجل التي تخص النفقات الرأسمالية " (العامري، 2007، ص355). وقد تم التمييز بين الموازنة الرأسمالية وعملية الموازنة الرأسمالية، على أساس أن الموازنة الرأسمالية هي مجمل الاستثمارات المخطط تنفيذها في الأصول التشغيلية، بينما عملية الموازنة الرأسمالية فهي عملية تحليل المشاريع والبت فيها واختيار المشاريع التي تكون مناسبة لإدراجها ضمن الموازنة الرأسمالية (Eugen,2005,p344). من التعريفات السابقة تتضح معالم الموازنة الرأسمالية على أنها خطة للتدفقات الرأسمالية الداخلة والخارجة، تعتمد على عملية تقييم مقترحات الاستثمارات الرأسمالية المتاحة، تعد لاختيار مجموعة من الاستثمارات المتناسبة مع أهدافها ومكانيات وألويات الشركة وتعد لفترة مالية قادمة طويلة الأجل. وتجمع مقترحات الاستثمار المناسبة المقرر تنفيذها خلال الفترة القادمة المختارة من خلال عمليات الموازنة الرأسمالية في محتوى واحد يسمى الموازنة الرأسمالية.

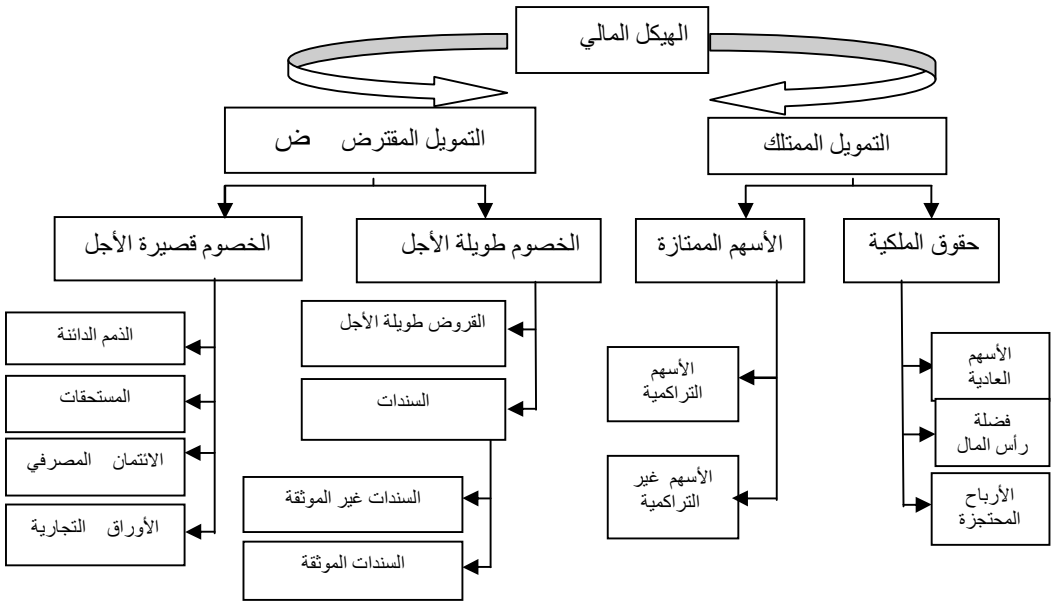
1-3- أهمية الموازنة الرأسمالية: تعد الموازنة الرأسمالية أكثر الخطط أهمية في تحديد مستقبل الشركة وفي ضمان استمراريته ونموها، وتتأثر بإستراتيجية الشركة، ويتوقف على تنفيذها نجاح الشركة أو فشلها، لذلك فإن مسؤولية تقييم المشاريع الاستثمارية وبرمجة الخطط المستقبلية تقع على عاتق أعلى مستوى إداري، وتبرز أهمية الموازنة الرأسمالية في آثارها طويلة الأجل، توقيت الحصول على الأصول الرأسمالية، جودة الأصول الرأسمالية، ضخامة الأموال المستثمرة، المقدرة على المنافسة (محمد صالح، جلال، 2007، ص107) وتحديد اتجاه الشركة الاستراتيجي، لأنها تتحرك باتجاه منتجات وخدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة يجب أن تسبق بنفقات رأسمالية

(Guedj,2000,p274). من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن أهمية الموازنة الرأسمالية تتبع من كونها تتعامل مع أموال ضخمة وتتطلب من الإدارة بذل العناية الكافية لدراسة مدى جدوى وربحية تلك المشاريع الاستثمارية التي تحتاج إلى مثل هذه الأموال والتي تشملها الموازنة الرأسمالية، لأن آثارها تمتد لفترات طويلة الأجل وكذلك عوائدها تتحقق على مدى زمني طويل، ولأن الإخفاق في اتخاذ قرار الاستثمار تكون عواقبه وخيمة وتؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي يؤثر على قيمة الشركة.

2 - قرارات التمويل: تتمثل المجموعة الثانية من القرارات المالية في قرارات التمويل وتدور هذه القرارات حول كيفية الحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات ويجب التأكيد على أن جوهر قرارات التمويل تدور حول تحديد المزيج الأمثل من مصادر تمويل الاستثمارات (هيكل التمويل)، أي تحديد تشكيلة التمويل من مصادر التمويل المتاحة المقترضة والممتلكة وأيضا تحديد نسبة التمويل من مصادر التمويل قصيرة الأجل ومصادر التمويل طويلة الأجل وبالتالي تحديد المزيج الأمثل والمناسب للتمويل، وكل ذلك يكون في إطار هدفها العام الذي يتمثل حصرا في تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة (فيصل محمود، 2013، ص31).

2-1- الهيكل المالي وأهميته: يمثل الهيكل المالي جميع أشكال وأنواع التمويل سواء ملكية أو اقتراض وأيضا سواء من مصادر قصيرة الأجل أو مصادر طويلة الأجل. ولا بد علينا في هذا الصدد أن نفرق بين المعنى لمصطلحين شائعين في هذا المجال هما الهيكل المالي وهيكل رأس المال. فالهيكل المالي يظهر كيفية قيام المنشأة بتمويل أصولها المختلفة، أما هيكل رأس المال فهو جزء من الهيكل المالي والذي يقصد به التمويل الدائم للمنشأة ويتكون عادة من القروض طويلة الأجل والأسهم الممتازة وحق الملكية ويستبعد جميع أنواع الائتمان قصير الأجل، ويتكون حق الملكية من الأسهم العادية والأرباح المحتجزة المجمعة (عبد الغفار، ورسمية، 2002، ص128). كما أن السياسة المالية التي تعتمد عليها المنشأة في تشكيل هيكلها المالي، هي تعبير عن مزيج من الأدوات المالية المستخدمة لتمويل الاحتياجات المالية للمنشأة. وهذا المزيج يتكون من اثنين من مصادر التمويل هما رأس المال الداخلي ورأس المال الخارجي: (عدنان، أرشد، 2009، ص347)، وهناك عددا من الفروق بين التمويل عن طريق مصادر المديونية وبين التمويل عن طريق مصادر الملكية تتمثل في أن التمويل المقترض له الأسبقية على التمويل الممتلك عند التسديد، كما ينظر إلى التسديدات التي تدفع لمقدمي الأموال المقترضة على أنها كلف يتم طرحها من الإيرادات عند حساب الأرباح، الأمر الذي يجعلها تسهم في تخفيف العبء الضريبي للمنشأة. ويظهر الشكل الموالي مصادر التمويل المتاحة أمام منشآت الأعمال لبناء هيكلها المالي، أو لتشكيل مزيجها التمويلي:

مصادر التمويل المتاحة أمام منشآت الأعمال.



المصدر: (عدنان، أرشد، 2009، ص 350).

فمن خلال الشكل أعلاه يتم استعراض مكونات الهيكل المالي وبدائل قرار التمويل والتي تتكون عادة من التمويل المقترض (التمويل المقترض القصير الأجل+التمويل المقترض طويل الأجل) والتمويل الممتلك (رأس المال المدفوع+الأرباح المحتجزة)(العامري، 2013، ص307). وكلاهما يضم أنواع من التمويل فالتمويل المقترض تشكله مصادر التمويل قصيرة الأجل والتي تعتبر من مكونات الهيكل المالي ذات الأجل التي لا تزيد عن السنة الواحدة والتي تشكل الخصوم المتداولة في الميزانية العمومية. أما النوع الثاني من التمويل المقترض، يتمثل في مصادر التمويل المقترض طويل الأجل والذي تسعى إليه المنشآت المعاصرة من أجل توفير الموارد المالية من مصادر متعددة وبأشكال مختلفة على وفق الظروف السائدة في الأسواق المالية وطبيعة هيكل رأس المال فيها وتوجهات إدارتها بشأن تحمل المخاطر من عدمها، كما أن المستثمرين قد يفضلون بعضاً من الأوراق المالية على غيرها الأمر الذي يتطلب من المنشأة أخذها بعين الاعتبار، كما أن هذا النوع من التمويل يعد من المصادر الأساسية والذي يمثل أحد بدائل الاستثمار لدى العديد من المستثمرين. كما أن الهيكل المالي للمنشأة يتضمن حقوق الملكية (التمويل الممتلك) وتتأثر هذه الحقوق بشكل أساسي من المبالغ النقدية التي يقدمها المالكين لشراء

الأصول المطلوبة للشايطويمكن أن تزداد حقوق الملكية عن طريق احتجاز الأرباح وإعادة استثمارها في توسيع عمليات المنشأة.

2-2- تحديد الهيكل المالي المناسب (سياسات التمويل): إن الموضوع المثير للجدل هو ما هو هيكل رأس المال المناسب للشركة أي ما هي نسبة التمويل بالدين وما هي نسبة التمويل بالملكية ومدى تأثير ذلك على الشركة بصورة عامة وعلى درجة الرفع المالي وطبيعة هيكل رأس المال وكلفة الأموال المرجحة وتأثير هيكل رأس المال على العائد وتعظيم ثروة الشركة خاصة. هناك ثلاثة مناهج تستخدم في تحديد هيكل التمويل المناسب:

منهج التوازن: يقصد بالتوازن استمرار هيكل التمويل في حالة توازن ومرونة مالية في ضوء البدائل من مصادر التمويل المتاحة والعائد المتوقع تحقيقه واتجاهات أسعار الفائدة واختيار هيكل أو المزيج التمويلي الذي يحقق أقل كلفة وأفضل حالة توازن لعناصر هيكل التمويل.

منهج التوازن المقارن: يقوم هذا المنهج على افتراض معدل عائد إضافي يجب تحقيقه بالإضافة إلى تكلفة مصادر الأموال ولذلك يتم تحديد مزيج تمويلي متعدد ضمن خطط مالية متعددة وأثر كل خطة على كلفة مصادر الأموال ومقارنة هذه الخطط للوصول إلى المزيج التمويلي المناسب.

منهج التوازن الديناميكي: يقوم هذا المنهج على أساس أن هناك متغيرين في اختيار المزيج التمويلي المناسب وهما المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية ويتأثران بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة، ويتخذ قرار اختيار هيكل التمويل في ضوء قيود التكلفة والمركز الاتماني وطبيعة استخدامات الأموال والعمليات الإنتاجية والتسويقية واختيار المزيج الذي يتصف بالفاعلية والمرونة. إن المناهج المذكورة تكاد تكون متداخلة ولذلك ينصح الأخذ بها جميعا عند تحديد هيكل الأموال في ضوء العناصر الأساسية التي تلعب دورا فاعلا في تحديد مصادر الأموال للشركة وهي الملائمة والدخل والمخاطر والمرونة والسيطرة والتوقيت المناسب. ولقياس مدى تأثير تنوع هيكل التمويل بمصادر التمويل المتعددة والتي تضم أدوات ملكية ودين لا بد من بيان تأثيرها على درجة الرفع المالي وعلى أرباح السهم والعائد على حقوق الملكية. إن ما يجب أخذه بعين الاعتبار هو أن ما يتم اتخاذه من قرارات استثمار وقرارات تمويل يجب أن يتم تقييمه ضبطه وفق خطة معينة انطلاقا من عملية التخطيط المالي، الذي تقوم فكرته الأساسية على تعريف أين كانت المؤسسة، وأين هي الآن، وأين ستكون في المستقبل (مفلح ، 2014، ص421). هذا الجانب الجد هام الذي لا يجب إغفاله وإهماله من أجل أن تكون كل القرارات المالية الإستراتيجية المتخذة فعالة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. فما هو التخطيط المالي إذا؟

3 - التخطيط المالي: من المفهوم المعاصر للإدارة المالية أنها قرار قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل شركة الأعمال. ومن هذا المنطق قد اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي. وقد برز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل

واضح بسبب المعانات التي تتعرض لها شركات الأعمال من أجل ضمان الاستمرار في السوق وتحقيق الأرباح وبسبب كثرة وتعقد وتشعب العلاقات المالية فيما بين الشركة والمحيط الخارجي (بيئة العمل) وكذلك بسبب الندرة في الأموال المتاحة للاستثمار، مما جعل الإدارة المالية أمام ضرورة التخطيط المسبق لمختلف أوجه العملية المالية وبالشكل الذي يضمن استمرارية الشركة (حمزة، 2004، ص74). إن التخطيط هو أسلوب التفكير بالمستقبل واستعراض حاجات ومتطلبات الشركة للتهيؤ لهذا المستقبل وظروفه وأن التفكير بالمستقبل ومعرفة ظروفه وحاجاته ومتطلباته ورسم الأهداف وتحديد واختيار البدائل والمشاكل ومعوقات التنفيذ وتوزيع الأعمال والصلاحيات وطرق وعمليات الاتصال وتكوين أساس سليم للرقابة هو من المهام الأساسية لعملية التخطيط. ومن أهم مميزات الخطة المالية الجيدة الوضوح في الأهداف وصياغتها بالأرقام الدقيقة ومنحها المرونة وسهولة التعديل وتبين مدى استغلال الموارد المتاحة وإمكانية خفض التكاليف وصياغة البرامج والقواعد المالية لتنفيذ السياسة المالية للشركة وتعد وظيفة التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة المالية وذلك لكونها تعالج دائما موضوعات مالية مستقبلية مما يتحتم عليها معرفة حجم الأموال المطلوبة لتمويل مختلف الأنشطة وتسييد الالتزامات (دريد، 2004، ص34). كما أن التخطيط المالي لا يمكن اعتباره وظيفة مستقلة ومنفصلة عن مجمل النشاطات التشغيلية المخططة داخل الشركة إنما يجب أن تكون الخطة المالية مترابطة وبشكل متكامل مع كل الخطط المادية الأخرى والتي تصور الإطار العام لعمل الشركة خلال الفترة القادمة مثل خطة الإنتاج وخطة المبيعات وخطة الأجور وغيرها، إذ أن أي بعد أو حاجز في إطار التكامل والتنسيق سوف يعيق تحقيق الأهداف ضمن ما هو مخطط لها سواء من حيث البعد الزمني للتنفيذ أو من ناحية التكلفة الاقتصادية وهذا يعني أن أهداف الشركة والتي يمكن ترجمتها إلى مجموعة من الخطط التشغيلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالخطة المالية وتعتمد عليها إذ أن أي تأخير أو نقص في تعبئة الموارد المالية المخصصة لكل عملية تشغيلية سوف يؤدي إلى تأخير تحقيقها خلال الفترة المحددة وبالتالي تأخير في تحقيق الهدف العام للشركة. كما أن اعتماد التخطيط المالي يتطلب تحديد الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، جمع البيانات والمعلومات الاقتصادية والتي لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بتلك الأهداف، ترجمة الأهداف المحددة والمعلومات والبيانات المتوفرة إلى قيم رقمية بشكل موازنة تقديرية لتسهيل عملية التنفيذ والمتابعة واتخاذ القرار المناسب بشأن عملية التنفيذ.

رابعا-القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمياوية: إن جوهر الإدارة الإستراتيجية يكون حول تحديد وتوضيح الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها المدراء لتحقيق الأداء المتفوق والميزة التنافسية لمنظمتهم، والقرارات الإستراتيجية لا يتم اتخاذها من العدم ولكن التفكير الاستراتيجي وصنع الإستراتيجية يأخذان مكانهما في الملعب التنافسي، حيث يفكر المدبرون في الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون والاستراتيجيات التي تتبناها شركتهم وكذلك كيفية استجابة

المنافسين لأي مبادرة إستراتيجية يتخذونها (هر، جونز، 2008، ص32). فمؤسسة enpec والتي تمارس نشاطها منذ فترة طويلة واكتسبت بذلك سمعة جيدة على المستوى الداخلي والخارجي باعتبارها كانت المسيطر على السوق الوطني بمختلف منتجاتها وذات جودة عالية تعمل اليوم على المحافظة على بقاءها واستمرارها بمواجهة المنافسة الشرسة من مختلف المنافسين المحليين والعالميين اللذين يهددون بقاءها وخاصة بعد فتح السوق الجزائري لمختلف المنتجات الدولية وبروز كتلة كبيرة للمستوردين اللذين يشكلون خطرا على المؤسسات الوطنية بصفة عامة، ما يجعلها دائما تتخذ قرارات إستراتيجية لمواجهة المنافسة والمحافظة على البقاء في السوق والعمل على تعظيم ثروتها باتخاذ جملة من القرارات الاستثمارية متبوعة بجملة من القرارات التمويلية.

1- المحاور الإستراتيجية للمؤسسة:

إن المحاور الإستراتيجية الرئيسية تمثل تلك التصنيفات الرئيسية والتي تؤدي لجذب انتباه المؤسسات للتركيز على المستقبل المرغوب، وتعد مهمة لمجموعة أسباب (خالد، وائل، 2009، ص156-167)، إذ تساعد على التركيز على جزء من رسالة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة التي تحتاج لوضعها في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولويات العمل الرئيسية والتي تمثل نقاط قوة المؤسسة وضعفها والفرص والتهديدات والتي ترد ضمن مرحلة التخطيط الاستراتيجي كما تعمل على هيكلة التخطيط الاستراتيجي، وتساعد على صياغة محاور النتائج الرئيسية للتأكد من أن عملية تنفيذ الخطة يتم بكفاءة وفعالية. تعتبر المحاور الإستراتيجية الرئيسية محاور بالغة الأهمية وحاسمة للمنظمة، وغالبا ما تؤثر هذه المحاور على عدة برمج أو جميعها في المؤسسة الواحدة وتتمثل هذه المحاور في توسيع القدرات للمؤسسة والذي يمكن تحقيقه بتحسين مستوى وحداتها بزيادة قدراتها الإنتاجية وتوسيع سلسلة العرض بتقديم ثلاثة منتجات جديدة. كما أن قنوات التطوير هذه يجب مدها بالتحسين في المستوى التكنولوجي الذي سيسمح بأفضل تكييف للمنتجات المتواجدة في السوق باتجاه مشاريع الشراكة وتنشيط النشاط التجاري خصوصا سياسة التوزيع لضمان كسب ثقة الزبائن وتطوير قدرة الاسترجاع للبطاريات المستعملة وتوسيع قدرات تنقية الرصاص (تبلغ قدرة 15000 طن للشراكة). إن المحاور الإستراتيجية المذكورة أعلاه تشكل مجموعة من القرارات الاستثمارية للشركة والتي تحتاج إلى مجموعة من القرارات التمويلية من أجل توفير الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها الاستثمارية ولتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الشركة من هذه المشاريع.

2- قرار الاستثمار بالمسؤولون الماليون للمؤسسة يمكنهم أن يواجهون اثنين من أكبر القرارات المالية على المدى الطويل والذين هم اختيارات الاستثمار واختيارات التمويل، فقرار الاستثمار هو الوحيد الخالق للثروة الذي يعمل على تحسين النتائج ونمو قيمة المؤسسة

(Ginglinger,1997, p9).فالمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية تعمل على اتخاذ جملة من القرارات الاستثمارية انطلاقا من مخطط تطوير يركز على مجموعة من الاستثمارات التي تتعلق بحاضر المؤسسة وتؤثر على مستقبلها.

1-2- مخطط التطوير للمؤسسة: انطلاقا من المحاور الإستراتيجية للمؤسسة ومن أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، تم وضع مخطط تطوير إبتداء من سنة 2012 إلى غاية 2016 والذي يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم 1: مخطط التطوير للمؤسسة.الوحدة :MDA(مليون دينار جزائري).

العناصر	الموازنة الممنوحة من طرف السلطات العمومية	الموارد الخاصة
الغلاف الإجمالي لمخطط التطوير (PLD)	3515	
1 - التطهير	559	
- محو واستدراك	544	
- إعادة جدولة الائتمان	15	
2 - رأس المال العامل	0	
3 - الزيادة في رأس المال	0	
4 -تقدمة رأس المال للشركات الجديدة	0	
5 - الاستثمار	2956	
- تحسين المستوى، تجديد، إعادة التأهيل، العصرية	655	37
- المشاريع الجديدة	2001	
- التكوين	39	
- الدراسات	41	
الأخرى (بالتحديد): - وضع هيكل البحث والتطوير	10	
- وضع هيكل للانتشار التجاري	210	

المصدر:الملفات المتعلقة بمخطط التطوير للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المؤسسة تعمل على تحقيق هدفها الإستراتيجي المتمثل في النمو والاستمرار وذلك من خلال وضعها لمخطط تطوير معتمدة على الموارد المالية المقدمة من طرف السلطات العمومية والمقدرة بقيمة 3515 مليون دينار جزائري، وموارد ذاتية قيمتها 37 مليون دينار جزائري، التي خصصت في مجملها من أجل التطهير المالي للمؤسسة بقيمة 559مليون دينار والموزع على المحو والاستدراك وإعادة جدولة الائتمان. أما مبلغ 2956 مليون دينار جزائري مضافا إليه الأموال الخاصة 37 مليون دينار فقد خصص لاستثمارات المؤسسة والذي وزع على المشاريع الجديدة، تحسين المستوى، التجديد، إعادة التأهيل، العصرية، التكوين، الدراسات ووضع هيكل للبحث والتطوير والانتشار التجاري.

2-2- موازنة الاستثمارات: لقد تم تقسيم مبالغ الاستثمار للمؤسسة على عدة سنوات من سنة

2012 إلى سنة 2016 كما يلي:

الجدول رقم 2 موازنة الاستثمارات.

المجال	المبلغ t(1)	2012	2013	2014	2015	2016	مبلغ الالتزام المتراكم (2)	نسبة الالتزام =(3) (2)/(1)	مبلغ الدفع المتراكم (4)	نسبة الاستعمال = (5) (4)/(1)
تحسين المستوى	655	208	237	210	0	0	232	35%	124	19%
التجهيزات	655	208	237	210	0	0	232	36%	124	19%
- تحسين مستوى وحدة المراكم بسوق	45	38	7	0	0	0	38	84%	38	84%
- توسيع قدراتها	100	74	26	0	0	0	74	74%	41	41%
- تأهيل وحدة المراكم بواد السمار	100	89	8	0	0	0	89	92%	38	38%
- توسيع قدرات وحدة إلكتروليت	95	7	88	0	0	0	31	33%	7	7%
- عصرنه وحدة التصفية بسطيف	315	0	105	210	0	0	0	0%	0	0%
المشاريع الجديدة	2001	300	100	1031	570	0	323	16%	323	16%
وحدة البطاريات الرطبة بسطيف	300	300	0	0	0	0	323	108%	323	108%
وتصفية الرصاص واد السمار	415	0	0	415	0	0	0	0	0	0
و. البطاريات دون صيانة واد السمار	470	0	100	100	270	0	0	0	0	0
و. بطاريات التوقف (الشمسية) سوقر	436	0	0	136	300	0	0	0	0	0
و. بطاريات التوقف (الجر) بسطيف	380	0	0	380	0	0	0	0	0	0
التكوين	39	1	18	10	10	0	1	3%	1	3%
الأخرى بالتحديد	261	0	111	70	405	40	0	0	0	0
- الدراسات	41	0	26	10	0	0	0	0	0	0
- وضع هيكل البحث والتطوير	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0
- وضع هيكل الانتشار التجاري	210	0	75	60	35	40	0	0	0	0
الإجمالي	2956	509	466	1321	620	40	556	18%	448	15%

المصدر: الملفات المتعلقة بمخطط التطوير للمؤسسة.

الاستثمارات التي تم وضعها كأفاق 2016 تثبت مجموعة من الأهداف متمثلة في رفع قدرات التركيب من 560000 إلى 1000000 بطارية تقريبا، رفع القدرة الإنتاجية للرصاص affiné من 7000 إلى 15000 طن (مشروع الشراكة)، تقديم البطاريات étanche دون صيانة، بقدرة 150 ألف بطارية وتقديم بطاريات التوقف (stationnaire). وهذه الأهداف يترتب عنها تحسين نوعية البطاريات الجافة وانخفاض نسبة الإرجاع والاستجابة للمتطلبات التكنولوجية للسوق. ورغم الخيار الذي يعتمد أكثر على الآلية من أجل نوعية جيدة للمنتجات، إلا أن مشروع المؤسسة يحتاج إلى خلق 200 منصب.

2-3- مردودية المشاريع والعائد على الاستثمار: لقد تم حساب القيمة الحالية الصافية ومعدل العائد الداخلي للمشاريع الاستثمارية فوجد أن القيمة الحالية الصافية VAN موجبة وقيمتها 3180 مليون دج ومعدل العائد الداخلي TIR قيمته 24 بالمائة. إذا مخطط التطوير سيعود بأرباح على المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية L' ENPEC.

2-4- مشروع الشراكة: من أجل الزيادة في رأس مال الشركة وتوسيع أسواقها تم إمضاء بروتوكولات شراكة مع كل من إيطاليا وقطر كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 3 مشروع الشراكة.

المشروع	وصف ملخص (المنتج ، المحل ، القدرة ...)	%	الشريك	البلد	%	مبلغ الاستثمار (MDA)
تصفية الرصاص	سطيف	65	SERI	إيطاليا	35	1350
وحدة بطاريات الانطلاق دون صيانة و بطاريات صناعية بسوق	Enpec, MDN	51	وزارة دفاع قطر	قطر	49	1000

المصدر: الملفات المتعلقة بمشروع الشراكة.

مشاريع الشراكة المذكورة أعلاه تمت من خلال تكوين شركة مختلطة لتصفية الرصاص مع مجمع SERI الإيطالي (قدرت مساهمته ب35 بالمائة) وتكوين شركة مختلطة للبطاريات دون صيانة sans entretien بسوقر (مساهمة القسط الأجنبي قدرت بحوالي 49 بالمائة) .

3- قرار التمويل: من أجل نجاح إستراتيجية الاستثمار للمؤسسة يجب اتخاذ قرارات تمويلية تساعد على الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثماراتها، وذلك عن طريق وضع مخطط تمويلي والذي من خلاله يتحدد الهيكل التمويلي المناسب لتنفيذ الإستراتيجية الاستثمارية للمؤسسة.

3-1- تخطيط الهيكل التمويلي (التخطيط التمويلي): يعتبر التخطيط التمويلي للمؤسسة من أهم مواضيع الإدارة المالية، حيث أن قدرة وفاعلية المؤسسة في استخدام المصادر التمويلية المختلفة من أموال الملكية إلى الاقتراض بأنواعه يعتبر من دعائم نجاح، وفشل المؤسسة مما يحد من مشروعاتها

الجد طموحة (عبد الهادي، 2008، ص42). هناك مجموعة من التساؤلات الأساسية التي تمثل الاعتبارات المالية الأساسية الواجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المالية وهي (Atamer, Calori, 2003, p389): - هل تملك المؤسسة الأموال اللازمة لخطتها المختلفة؟ - وإذا كانت الإجابة بالنفي فهل يمكن الحصول عليها؟ - ومن أية مصادر وبأية تكلفة؟ - وكيف يكون الهيكل المالي المناسب؟ إن العلاقات بين التمويل والإستراتيجية قد تكون مبهمة، وذلك في حالة جعل استراتيجيات المؤسسة محدودة بمصادرها التمويلية لاستثماراتها عن طريق أموالها الخاصة وعن طريق الديون المتمثلة في القروض الممنوحة من طرف البنوك. و الجدول الموالي يبين اتفاقيات التمويل للمؤسسة كما يلي:

الجدول رقم4:اتفاقيات التمويل للمؤسسة.

الموضوع	البنك	المبلغ (MDA)	الملاحظة
استثمار التطوير	BEA الحراش	985	وحدة واد السمار للمراكم
الاستثمارات الغير عينية	BEA الحراش	100	وحدة واد السمار للمراكم
استثمار تحسين المستوى	BEA تيارت	45	وحدة سوقر للمراكم
استثمار التطوير	BEA تيارت	536	وحدة سوقر للمراكم
استثمار التطوير	BEA سطيف	1090	وحدة المراكم بسطيف
الاستثمارات الغير عينية	BEA سطيف	161	مقر EPE بسطيف
تكوين المستخدمين	BEA سطيف	39	مقر EPE بسطيف
إعادة الجدولة	BEA سطيف	15	مقر EPE بسطيف

المصدر : الملفات المتعلقة بمخطط التطوير للمؤسسة.

في إطار تنفيذ مخطط التطوير الموقع سنة 2011، تم إمضاء المؤسسة لثمانى اتفاقيات قروض مع BEA لوكالاتها ووحداتها كما هو موضح بالجدول أعلاه. والمبلغ الإجمالي للاتفاقيات التي تم إمضاؤها MDA 2971، منها MDA 2656 مخصصة لاستثمار المعدات.

3-2- مجال volet تمويل الاستثمارات: قدر تمويل الاستثمارات التطوير بمبلغ 2611 مليون وتمويل استثمارات تحسين المستوى بمبلغ 45 مليون وتمويل الاستثمارات الغير عينية (immatériels) بمبلغ 261 مليون دينار جزائري وتمويل تكوين الموظفين بمبلغ 39 مليون دينار جزائري. هذه الأحجام تجسد إجمالي رقم سقف التطهير وبحوالي 15 بالمائة من الاستثمارات المذكورة.

الخاتمة:

لقد أدى التغير في المحيط الذي تعمل به المؤسسات الاقتصادية إلى التغير في منهج التفكير لمتخذي القرار وخاصة فيما يتعلق بالجانب المالي، مما أدى بهم إلى الاعتماد على المنهج الإستراتيجي باعتباره المنهج الأمثل في وقتنا الحالي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بصفة عامة

وأهداف الإستراتيجية المالية للمؤسسة بصفة خاصة. كما أنه من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن ذكرها فيما يلي:

- للوظيفة المالية أو الإدارة المالية أهمية كبرى في المؤسسة باعتبارها المتحكم في جميع أنشطتها وأهدافها من خلال قراراتها المالية.

- الإدارة المالية لم تعد تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لنشاط المؤسسة فحسب بل اتسع نطاقها ليشمل تنظيم مجرى الأموال والتخطيط لها والرقابة عليها ووضع القرارات الإدارية لاختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويمكنها من المحافظة على بقائها واستمراريتها.

- الهدف الحالي للإدارة المالية هو محاولة إيجاد أساس واضح ومنظم لاتخاذ القرارات المالية داخل المنظمة وما يرتبط به من محاولة الاستخدام الأمثل لعملية توزيع الأموال في إطار تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسات الاقتصادية.

- يهتم المنهج المعاصر (الحديث) للتفكير المالي بكل من قرار الاستثمار وقرار التمويل باعتبارهما قرارين ماليين استراتيجيين، يمكن من خلالهما تعظيم ثروة المنظمة والمحافظة على بقائها واستمراريتها. - ما يتم اتخاذه من قرارات استثمار وقرارات تمويل يجب أن يتم ضبطه وفق خطة معينة انطلاقا من عملية التخطيط المالي، هذا الجانب الذي لا يجب إهماله من أجل أن تكون كل الخطط الإستراتيجية والقرارات المتعلقة بها عملية وفعالة.

- لا يمكن فصل التخطيط المالي ولا يمكن اعتباره وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الإدارة المالية، بل يعد ذو أهمية كبيرة وله دور كبير في تحقيق الأهداف وفقا لما هو مخطط.

- المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية كغيرها من المؤسسات الجزائرية والعالمية تعمل جاهدة من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط ومواجهة المنافسة من خلال قرارات متخذي القرار من إدارة عليا وإدارة مالية، معتمدة بذلك على منهج التفكير الحديث ألا وهو التفكير الإستراتيجي من خلال وضع الإستراتيجيات التي تمكنها من المواجهة والمحافظة على بقائها واستمرارية نشاطها انطلاقا من القرارات الاستثمارية وما يتبعها من قرارات تمويلية، وكذلك من أجل تعظيم ثروتها (وهو ما يتطلب منهج التفكير المعاصر للإدارة المالية).

ومن خلال دراستنا هذه تم التوصل إلى جملة من التوصيات والتي تعتبر بمثابة اقتراحات للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة والتي مفادها:

- ضرورة إعطاء أهمية للإدارة المالية وقراراتها باعتبارها المؤثر في جميع أنشطة المؤسسة والمؤثر في حاضرها ومستقبلها.

- الأخذ بعين الاعتبار للتغيرات المحيطة ومدى تأثيرها على منهج التفكير الإداري للمؤسسة، خاصة على مستوى الإدارة المالية.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعمل في محيط سريع التقلب مما يتطلب مرونة في اتخاذ القرارات وخاصة منها القرارات المالية.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تولي أهمية كبيرة للإدارة المالية وذلك لدورها الكبير في اتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبل المؤسسة وليس فقط توفير السبيلة اللازمة لتسيير مختلف النشاطات.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- تشارلز، هر، وجارديت جونز، (2008)، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
- حمزة، محمود الزبيدي(2004)، الإدارة المالية المتقدمة، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- خالد، محمد بن حمدان، ووائل محمد إدريس (2009)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- دريد، كامل آل شبيب(2010)، إدارة مالية الشركات المتقدمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر.
- دريد، كامل آل شبيب(2013)، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثالثة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ربحي، مصطفى عليان(2010)، العمليات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- العامري، محمد علي (2007)، الإدارة المالية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العامري، محمد علي (2013)، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار، حنفي(2000)، الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار، حنفي، ورسمية زكي قرياقص(2002)، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الإسكندرية، الدار الجامعية الإبراهيمية.
- عدنان، تايه النعيمي، وأرشد فؤاد التميمي(2010)، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فيصل، محمود الشاورة (2013)، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد سعيد، عبد الهادي(2008)، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- محمد صالح، الحناوي، وجمال إبراهيم العبد(2007)، الإدارة المالية- مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- مفلح، محمد عقل(2014)، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:
- Braun, Karen and others (2010),managerial accounting ,2nd ed ,new jersey,prentice hall.
 - Brigham, Eugene, and Ehrhardt Michael(2005), financial management theory and practice, 11th ed , usa :south-western, Thomson.
 - Edith, Ginglinger (1997) , les décisions de financement des entreprises, paris, édition Nathan .
 - Garrison, Ray, and others (2008), Managerial Accounting , 12th ed ,usa : mc graw-hill.
 - Norbert,Guedj (2000), finance d'entreprise, paris, 2eme édition, édition d'organisation.
 - Tugrel, Atamer,Roland kalori (2003), diagnostic et décisions stratégiques,2éme édition , paris dunod.
 - Wilkinson, Nick (2005) , managerial economics a problem-solving approach , 1sted, UK :Cambridge university press.