

## دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال بالمدينة -

أ.د/مكيد علي - جامعة المدينة

أ/خليفة أحلام - جامعة المدينة

## الملخص:

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات سريعة وعميقة تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في تفاعل دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة، هدفها من ذلك تحقيق تقدمها وازدهارها.

و تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسة في العصر الحديث حيث أنها تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه و إمكاناته وقيوده، وتتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها، وهذه المعلومات تحصل عليها المؤسسة من عدة مصادر ومن بين أهم المصادر الإدارة المالية التي أصبحت تحتل موقعا إستراتيجيا حساسا يجعلها مسؤولة عن توفير المعلومات المالية، التي هي عبارة عن معطيات تعبر عن التوازن المالي للمؤسسة، أي رصد واقعها الحالي والمستقبلي، وبالتالي يمكن للمؤسسة من خلال هذه المعلومات التعرف على الفرص المتاحة في السوق وإكتشاف الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة والتي يؤدي تجاهلها أو تفسيرها بصورة خاطئة إلى حدوث أزمة فعلا.

الكلمات المفتاحية: الادارة المالية، الأزمة، إدارة الأزمات، التخطيط المالي، نظام التمويل، التنبؤ المالي.

## مقدمة:

تقوم المؤسسة بعدة وظائف وكل وظيفة لها دور ومهمة مكملة للوظائف الأخرى، ومن بين هذه الوظائف وظيفة الإدارة المالية التي تحتل مكانة هامة في المؤسسة لأن معظم الأهداف والسياسات والقرارات يستحيل النظر إليها بمعزل عن الإعتبارات المالية . إذ تهتم هذه الإدارة بعملية إتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية الحصول على الأموال وإستثمارها بالشكل الأمثل وبكفاءة من أجل تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة. وهي تسعى دائما إلى تطوير وتحقيق أهداف المؤسسة بما يتلاءم والواقع الإقتصادي.

في ظل التفتح الإقتصادي العالمي وسيادة قواعد إقتصاد السوق، أصبحت المؤسسات الإقتصادية المعاصرة تواجه أكثر فأكثر تأثيرات تغيرات البيئة التنافسية، مما يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات والتي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرارها، وإن ظهور الأزمات يؤثر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ويعرقل قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها فتصبح غير قادرة على المحافظة على توازنها، مما يجعلها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة لمواجهتها لتحقيق بقائها وإستمرارها في الأسواق، من هنا تلجأ العديد من المؤسسات إلى إدارة الأزمات كل من ميدانه قصد مواجهة مختلف أنواع التأثيرات والإستعداد لها.

مشكلة الدراسة: بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل للإدارة المالية دور في التعرف على الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الاقتصادية وتعزيز قدرات مواجهتها؟

➤ فرضية الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الإدارة المالية وإدارة الأزمات" وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

➤ الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى القيام ب:

- محاولة معرفة كيف يمكن للإدارة المالية أن تساهم في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.
  - معرفة الأساليب التي تعتمد عليها في ذلك.
  - محاولة معرفة إذا ما كان يوجد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قسم خاص بإدارة الأزمات.
- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في العناصر التالية:
- تلعب الإدارة المالية دوراً رئيسياً في ترصد الفرص المتاحة في البيئة أعمال المؤسسة والعمل على إستغلالها كما توفر شروط تجنب التهديدات الناتجة عن الآثار السلبية لتغيرات السوق، وأيضاً المساهمة في تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة والعمل على تقوية شروط نجاحها.
  - لقد حظي نظام اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات مؤخراً بإهتمام كبير حيث إعتبرتها العديد من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجحة للإستقرار والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل وتيرة التغيرات وتنوع الأزمات في مختلف المجالات.
  - يحتل مجمع صيدال مكانة كبيرة في سوق الأدوية في الجزائر ولفرع أنتيبوتيكال دور مهم في ذلك، ويساهم هذا الفرع بالإشتراك مع الفروع الأخرى في توفير شروط مواجهة الأزمات.

### أولاً: مفهوم الادارة المالية .

يمكن تصنيف وظائف أي مؤسسة اقتصادية إلى أربعة وظائف أساسية هي وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، وظيفة التمويل ووظيفة الأفراد، وتعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الهامة في المؤسسة حيث أن المؤسسة لا تستطيع أن تمارس أي نشاط من أنشطتها دون توفر الأموال اللازمة لذلك.

**1- تعريف الإدارة المالية:** هناك عدة تعاريف متعلقة بإدارة الأزمات يمكن تقديمها كمايلي :

\* تعرف الإدارة المالية بأنها : "هي عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة الأموال وتنظيمها لتحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بالتزاماتها في المواعيد المحدد"<sup>1</sup>.

\* ويمكن تعريف الإدارة المالية على أنها : "جميع أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاية إنتاجية عالية، والوفاء بالتزاماتها المستحقة في مواعيدها"<sup>2</sup>.

\* تعرف الإدارة المالية أيضا : "بأنها مجموعة المهام والأنشطة التي تقوم بها عدد من المصالح والأقسام تهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية والإستخدام الأمثل لها"<sup>3</sup>.

وإستناداً على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لوظيفة الإدارة المالية كالتالي:  
الإدارة المالية" هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال وإستخدامها لتنفيذ عمليات المؤسسة الضرورية، التي تسعى من خلالها إلى تعظيم القيمة السوقية و تحقيق هدف البقاء والنمو والإستمرارية للمؤسسة".

**2- أهمية الإدارة المالية:** تأتي أهمية الإدارة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المؤسسة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة سواء كانت مالية أو غير مالية يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المؤسسة<sup>4</sup>.

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

تتطلب وظيفة الإدارة المالية العديد من العلاقات والمعارف بميادين المعرفة الأخرى بالمؤسسة، كالجوانب الاقتصادية والمحاسبية والإحصائية والكمية التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات وإستخراج المؤشرات والنتائج.

### ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات.

إدارة الأزمات هي ضرورة حتمية لمعالجة مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل الأزمة تهديداً كبيراً وصریحاً وواضحاً لبقاء المؤسسة وقد تؤدي الأزمات المتتابة إلى إختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد المدير أو صانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور.

#### 1- تعريف الأزمة: للأزمة عدة تعاريف من بينها:

- \* يعرف قاموس رندام الأزمة بأنها « ظرف إنتقائي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول يتحدد في ضوءها المستقبل، التي يؤدي إلى تغير كبير<sup>5</sup> »
  - \* يعرفها ن، فيليبس بأنها «حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المؤسسة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً وإهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة إعتماذ على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الإقتصادي للمؤسسة<sup>6</sup> »
- من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الأزمة.

«الأزمة هي وقوع حدث مفاجئ وخطير يضرب نظام السلوك المعتاد للمؤسسة ويتضمن خطراً وتهديداً مباشراً وكبيراً لإستمرار المؤسسة ولأصحاب المصالح في المؤسسة، وهذا الحدث يتطلب تدخلاً سريعاً وقوياً من إدارة المؤسسة<sup>7</sup>»

#### 2- تعريف إدارة الأزمات: هناك عدة تعاريف متعلقة بإدارة الأزمات يمكن تقديمها كمايلي :

- \* إدارة الأزمات هي: «فن التحكم والسيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات، سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على مقومات الآلية

البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المؤسسة من حالة الفشل التي هي عليها<sup>8</sup>.

\* إدارة الأزمات تعرف بأنها: « كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو

المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعده وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفاعلية بما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية<sup>9</sup> »

\* كما يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها « علم وفن القضاء على جانب كبير من عدم التأكد والمخاطرة بما يتيح للمؤسسة إمكانية السيطرة والتحكم في مصير هذه المؤسسة وقدراتها<sup>10</sup> »

\* إن مصطلح إدارة الأزمات يعبر « عن التمكن، وهو الذي إتفق عليه عدة مفكرين، فهو يسمح لكل المنظمات بتحديد وإدماج وظيفة تسيير المخاطر، التي يمكن أن تشكل أزمة معرفة إبتداء من المعيارين اللذان يسمحان بإدخال هذه الوظيفة ضمن مفهوم إدارة الأزمات وهما معيار التسيير ومعيار إتخاذ القرار<sup>11</sup> »

وإستناداً على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الأزمات كالتالي : هي نظام يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على نظام السلوك المعتاد التي تحدث في المؤسسات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغيير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال إستغلال جميع موارد المؤسسة المتاحة، لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والإستقرار من جديد.

**3- أسباب الاهتمام بإدارة الأزمات :** على ضوء هذه التعاريف المختلفة لإدارة الأزمات يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بها، وهذا الاهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها<sup>12</sup> :

- أن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا يجعل هذا الحقل موضع إهتمام وعناية من كل المستويات.

- إن استخدام مفهوم إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والمادية.
- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المؤسسات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات، في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى أثارها، ومن هنا، فقد أدركت المؤسسات أهمية هذا الحقل من النشاط الإداري في حمايتها من الأزمات المحتملة، وقد أيقنت هذه المؤسسات أن تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تدنية وتقليل الخسائر المالية والاقتصادية.

### ثالثاً: مساهمة الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.

يمكن للإدارة المالية من خلال وظائفها المساهمة في إدارة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، لأن المعلومات المتولدة عن كل وظيفة من وظائفها لها دور في بقاء المؤسسة في السوق والحفاظة على مكائنها بين منافسيها.

#### 1- التخطيط المالي كمتطلب أساسي لمواجهة الأزمات.

يمكن النظر لعملية التخطيط على أنها عملية إستقراء مستمرة للأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع تهديدات وأزمات في المستقبل، وتحديد كيفية التغلب عليها من خلال التدريب وتوفير الموارد اللازمة<sup>13</sup>.

يعرف التخطيط المالي بأنه « مجموعة الإجراءات لتحديد المتطلبات المالية على المدين القصير والطويل، اللازمة للقرارات الإدارية والإستثمارية التمويلية، وقرارات توزيع الأرباح<sup>14</sup> »

كما يعد التخطيط المالي مرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المؤسسة نشوب الأزمات المفاجئة، أو على الأقل التقليل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، وبالتالي المحافظة على سمعة المؤسسة. ويكون ذلك من خلال خطة التي تضمن إستغلال جميع الإمكانيات المتوفرة

لدى المؤسسة من أجل تفادي الوقوع في أي أزمة تدفع المؤسسة إلى البحث عن إمكانيات جديدة لإدارة هذه الأزمات<sup>15</sup>.

و يعتبر التخطيط المالي هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة، ويهدف التخطيط المالي إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها. أي أنه عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة<sup>16</sup>.

يمكن للمؤسسة، من خلال التخطيط المالي الذي يتضمن التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة عليها، تحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الإتجاهات<sup>17</sup>.

كما يمثل التخطيط المالي الصدارة لإدارة الأزمات فهو يعمل على جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على وضع مجموعة من القواعد أو سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى تقليل حجم الخسائر التي تؤدي إلى إحداث أزمة إن أمكن.

إن دور التخطيط والمخططون يختلف بدرجة كبيرة في الحالات العادية للنشاط عنه في موقف الأزمة، حيث يتطلب الموقف في الأزمات وجود تخطيط يعتمد على رؤية تتيح التمييز في<sup>18</sup>:

1. القدرة على التخطيط تحت ضغط أحداث الأزمة.
2. سرعة إستغلال الوقت المتاح.
3. عدم تحديد كل المخاطر والأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.
4. إعداد تصور لحركة الأحداث وتدعيمه بالنموذج المؤيد لهذا التوقع.

## 2- دور نظام معلومات التمويل في مواجهة الأزمات.

في عصرنا الحاضر أصبحت المعلومات أغلى الموارد، وأصبحت المعلومة التي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب والشكل المناسب هي أساس نجاح كل قرار متخذ.

ومن ثم لا توجد إدارة ناجحة بدون توفر المعلومات، ومن هنا فإن نظام التمويل الذي تقوم به المؤسسة يمكنها من معرفة العراقيل التي يمكن أن تتعرض لها وتجعلها تتخطى في أزمات نتيجة القرارات التمويلية التي إتخذتها.

ويعبر نظام معلومات التمويل عن مجموعة من العناصر ذات الصلة في ما بينها، والتي تقوم بجمع، فرز، تصنيف، تشغيل، تحليل وحفظ البيانات والمعلومات المستخرجة منها. والمتعلقة بالجوانب المالية لنشاط المؤسسة، وإسترجاعها وقت الحاجة وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب والبتكم والنوع المناسب<sup>19</sup>.

يقوم نظام معلومات التمويل بمساعدة المديرين في إتخاذ القرارات المتعلقة بإمداد المؤسسة بالأموال الضرورية لإنجاز أهدافها وبالتالي الحصول على الأموال اللازمة بالطريقة المناسبة وبأفضل الشروط الممكنة، التي تمكنها من تجنب كثير من الأزمات، فتوفير مصادر التمويل سواء الموجهة للنشاط التشغيلي أو الموجهة للإستثمار يساهم في تجنب المؤسسة. أهم مصدر من مصادر الأزمات<sup>20</sup>.

ولنظام التمويل مدخلات يجب توفرها وتمثل هذه المدخلات في مختلف أنواع التمويل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة وتخضع هذه المدخلات إلى عملية المعالجة التي تتمثل في عملية تحديد الإحتياجات الداخلية والخارجية والكلية وفي النهاية تكون مخرجاته في شكل قرار يحتوي على المزيج التمويلي المناسب للمؤسسة المحدد وفقاً لإحتياجاتها<sup>21</sup>.

ولكي ينجح نظام التمويل في توفير المعلومات دون أن يحدث أزمات، فإنه يتعين على القائمين عليه أن يجددوا على وجه الدقة البيانات والمعلومات التي تمكن من إدارة الأزمات لو حدثت، وخاصة بما يتصل بأماكن وبؤر التوتر ومناطق الصراع وأهداف المؤسسة المختلفة التي يحتمل أن تخلق أزمة، وإيجاد الوسائل التي تضمن توفير البيانات والمعلومات بأكبر قدر من الشمول والسرعة والدقة إلى مركز المعلومات ذاته، حتى يمكن تصنيفها وترميزها وتشغيلها وتحليلها لإيجاد العلاقات بينها، وإستخراج المؤشرات التي يمكن عن طريقها رسم سيناريوهات المستقبل سواء الإحتمالية التي سوف تحدث من خلالها أزمة، أو السيناريوهات المضادة لمعالجة

الأزمة المتوقعة فور حدوثها. أو السيناريوهات الوقاية التي يتعين إتباعها من الآن للوقاية من حدوث الأزمة ومنع حدوثها، وتجنب المؤسسة تكاليف الحدوث وتكاليف المعالجة<sup>22</sup>.

### 3- التنبؤ المالي الوقائي.

يقصد به التنبؤ المالي الشامل لكل مؤشرات النشاط المتعلقة بالمستقبل، التي تقوم بها المؤسسة من أجل إستقراء المستقبل، وذلك من منطلق أن أي نشاط مادي تقوم به المؤسسة له إنعكاس مالي، سواء تعلق الأمر بالإنتاج، التسويق، التخزين أو غيرها.

ويعتبر التنبؤ المالي إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي بالمؤسسة، حيث أنه يزود المؤسسة بالصورة النقدية والمالية التي تستند عليها كل عمليات التخطيط والرقابة الشاملة بالمؤسسة<sup>23</sup>.

يجب تبني التنبؤ المالي الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات وذلك في إطار النشاط الإستباقي المبكر وهو النشاط المعتمد على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث الأزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية تعتمد على المبادرة والإبتكار<sup>24</sup>.

وتتأثر عملية التنبؤ المالي بالبيانات المستخدمة وطبيعة هذه البيانات، فقد تكون هذه البيانات موسمية وبالتالي لا تعكس صورة حقيقية عن المؤسسة والتي تؤثر بدورها على نتائج التنبؤات في المستقبل<sup>25</sup>.

ويعتبر التنبؤ المالي أساسي لتهيئة مؤشرات ترجح مصادر خطر محتملة يمكن أن تفرز أزمة أو أزمات، كذلك يقوم بتصميم سيناريوهات بديلة لمواجهة صور الخطر المحتملة، كما أنه يقوم بوضع تصورات خاصة بطبيعة وخصائص الإمكانيات التي يتعين تهيئتها للتعامل مع الأزمة. إلا أن عملية التنبؤ قد يصاحبها بعض المشكلات من أهمها<sup>26</sup>:

1. إعطاء تقديرات غير حقيقية لإخفاء نقاط الضعف في المؤسسة.
2. عدم الإستعداد بصورة جدية لبذل الوقت والجهد والأموال للتنبؤ بالمخاطر والأزمات التي يمكن أن تحدث.
3. عدم توفر الخبرات اللازمة للقيام بعملية التنبؤ على أساس سليم.

4. الإعتقاد الخاطئ في أن المؤسسات غير الناجحة هي فقط التي تحتاج إلى التنبؤ للحصول على معلومات تساعد في إدارة الأزمات التي يمكن أن تحدث.

رابعاً: الدراسة التطبيقية.

1: تحضير الاستبيان وتجربته وعرض عينة الدراسة.

تم استخدام الاستبيان الذي هو " أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية، من خلال تحديد مجموعة أسئلة مكتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عليها". قد احتوت الاستبانة على أسئلة مغلقة، وبعض الأسئلة المفتوحة، وتم الاعتماد على برنامج Spss. تم حصر حدود الدراسة على مجموعة من مديريات فرع أنتيبوتيكال وقد تم إختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي ليتم توزيع الاستبانة على موظفي مديرية المحاسبة والمالية وبعض الموظفين من باقي المديريات الأخرى. تم توزيع 50 إستبانة وتم استرجاعها كلها. وتم تقسيم الإستبيان إلى جزئين:

➤ الجزء الأول: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على النتائج الدراسة ومن أهم المتغيرات الشخصية: الجنس، المستوى التعليمي، مدة العمل.

➤ الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء على محورين:

المحور الأول: بيانات متعلقة بقسم الإدارة المالية.

المحور الثاني: بيانات حول الإدارة المالية للفرع في التكفل بالأزمات.

➤ كما إعتمدنا أيضا على صيغة الإجابة الخماسية حسب مقياس ليكرت الخماسي.

2- تحليل نتائج الاستبيان:

1-2- ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط .

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بحساب قيمة " ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثباتها

والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (1) يبين قيمة معامل ثبات الإستبانة.

قيمة ألفا كرونباخ	الإستبانة
0.816	الإستبانة ككل

المصدر من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه ثبات الإستبانة ككل وذلك من خلال قيمة "ألفا كرونباخ" ، وقد كانت قيمته 0.816 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الإستبيان ككل ويمكن الإعتماد على نتائجه في التفسير.

## 2-2- تحليل الجزء الأول: من الإستبانة والمتعلق بالمعلومات الشخصية:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال معرفة الجنس والمستوى الدراسي ومدة العمل وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- نلاحظ أن أغلب الفئة المستجوبة هم ذكور وذلك ما توضحه النسبة البالغة 64%، في حين بلغت نسبة 36% الإناث ، وهذا يدل على أن أغلب موظفي الفرع هم ذكور.
- نلاحظ أن نصف عينة الدراسة هم من المستوى الجامعي بنسبة قدرت 50%، يليها الموظفين ذو المستوى الثانوي بنسبة 40%، كما بلغت نسبة مستوى دراسات عليا 10%، أما المستوى المتوسط فيكاد يكون معدوم بنسبة قدرت ب2%، وهذا يدل على أن أغلب الموظفين لديهم مؤهل علمي يسمح لهم بالإجابة الموضوعية على أسئلة الإستبيان المقدم في هذه الدراسة.
- نلاحظ أن معظم عينة الدراسة نسبة خبرتهم تتجاوز 10 سنوات بنسبة 62%، يليه في المرتبة الثانية الموظفين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة 28%، أما الموظفين الذين لديهم مدة عمل تقل عن 5 سنوات فبلغت نسبتهم 10%، وهذا يدل على

أن أغلب الموظفين هم موظفون ذو أقدمية معتبرة ويمتلكون خبرة وتجربة تسمح لهم بإعطاء تقييم موضوعي لموضوع الإستبيان المقدم في هذه الدراسة.

### 2-3- تحليل الجزء الثاني من الإستبانة.

للتعرف على إتجاه عينة الدراسة حول الإدارة المالية للفرع ومساهمتها في مواجهة الأزمات من خلال حساب بعض مقاييس النزعة المركزية.  
المحور الأول: دور الإدارة المالية في نشاط الفرع.

الجدول (2) يبين إجابات الموظفين في عينة الدراسة

حول الإعتماد على قسم الإدارة المالية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	إلى أي مدى تعتمد الإدارة العليا على هذا القسم في الشؤون المالية	3.88	0.746	بطريقة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن إجابات أفراد عينة الدراسة تدل على أن هناك اعتماد كبير على الإدارة المالية وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.88 والانحراف المعياري الذب قدر ب 0.746 ، وهذا يدل على أن للفرع إدارة مالية جيدة توفر كل احتياجاته المالية. وأن الإدارة العليا للفرع تعتمد على الإدارة المالية بشكل كبير في القيام بالشؤون المالية.

الجدول (3) يبين إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول تقييم أداء هذا القسم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
2	كيف تقيمون مستوى أداء هذا القسم	3.82	0.596	بطريقة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم(3) نلاحظ أن الباحثين يرون أن الادارة المالية تقوم بأداء مهامها بطريقة جيدة وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي المرجح العام إذ بلغ 3.82 وبانحراف معياري 0.596. أي أن الإدارة المالية للفرع ذات كفاءات بشرية مؤهلة مكنتها من القيام بأدائها بصورة جيدة جعلت باقي أعضاء العينة راضين عن أدائها.

#### الجدول (4) يبين إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول مستوى أداء الإدارة المالية لوظيفتها.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	عالية	0.832	3.96	هل توفر الإدارة المالية كل ما تحتاجه المؤسسة من موارد مالية	1
4	متوسطة	1.229	2.8	هل تواجه الإدارة المالية صعوبات في إستخدام الأموال	2
3	عالية	0.873	3.82	هل تنجح الإدارة المالية دائما في تحقيق التوازن بين هدي السيولة والربحية	3
2	عالية	0.873	3.92	للإدارة المالية دور في المكانة الجيدة التي تحتلها المؤسسة بين منافسيها	4
	عالية	0.915	3.63	المجموع بالشكل العام	

#### المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

الجدول رقم(4) يوضح أن هذه العبارات أخذت درجة عالية من الموافقة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.63 في حين قدر الانحراف المعياري 0.915. جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الأولى، وهذا يدل على أن الإدارة المالية تسعى جاهدة لتوفير جميع الإحتياجات المالية التي تحتاجها المؤسسة. أي أن الباحثون يعتقدون على العموم أن الإدارة المالية وفقت في مهمة توفير الأموال الضرورية لنشاط الفرع. كما جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الثانية وأخذت درجة عالية من الموافقة معناه أن الإدارة المالية توفر معلومات مالية جيدة تمكن المؤسسة من إتخاذ القرارات المناسبة حتى تحافظ على مكانتها الجيدة في السوق. وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الثالثة وأخذت هي الأخرى درجة عالية من الموافقة يعني أن

المدير المالي قادراً على توجيه إستثمارات المؤسسة وإستغلال فوائدها النقدية بما يؤدي إلى زيادة الربحية وبالوقت نفسه تعطيه المرونة الكافية لتوفير الأموال لمواجهة الإلتزامات المالية للمؤسسة، ومن خلال تحقيق الملاءمة بين هذين الهدفين يؤدي إلى زيادة قيمة المؤسسة. بينما أخذت العبارة رقم 2 المرتبة الرابعة ودرجة متوسطة من الموافقة وهذا يدل أن جزء كبير من المستجوبين يشككون في أوجه وطرق إستخدام الموارد المالية المتاحة للفرع.

الجدول (5) يبين إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول الرضا على طريقة التمويل.

الترتيب	درجة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	عالية	0.772	3.66	الإعتماد على مصادر التمويل الداخلي	1
4	متوسطة	1.083	3.36	الإعتماد على مصادر التمويل الخارجي	2
1	عالية	1.039	3.68	الجمع بين النوعين	3
3	عالية	1.108	3.58	توفير نظام معلومات التمويل	4
	عالية	1.001	3.57	المجموع بالشكل العام	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

الجدول رقم (5) يوضح أن هذه العبارات أخذت درجة عالية من الرضا وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.57 في حين قدر الانحراف المعياري 1.001. جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى وأخذت درجة عالية من الرضا، هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة هم راضون على أن تقوم المؤسسة بالجمع بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي، لأن إختيار المزيج التمويلي الأمثل هو أساس السياسة التمويلية الرشيدة التي توجه المسيرين إلى إتخاذ القرارات السليمة والناجحة. معناه أنه يجب على الفرع أن يجمع بين النوعين من مصادر التمويل وأنه لا يميل إلى الإعتماد على مصدر واحد، ثم تعمل الإدارة المالية على إيجاد المزيج الأمثل لتلك المصادر. وجاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الثانية وأخذت درجة عالية من الرضا معناه أن أفراد عينة الدراسة هم راضون على لجوء المؤسسة إلى التمويل الداخلي. وذلك لأنه لا يشكل خطورة على المؤسسة بل يدعم مركزها المالي بالمقارنة بمصادر التمويل الخارجية. كما جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الثالثة وأخذت درجة عالية من الرضا معناه أن توفر نظام

معلومات التمويل الذي يقوم بتزويد الإدارة المالية بمعلومات أكثر دقة على الميزج التمويلي المستخدم بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، أي تتبّع دائم للفرص المتاحة أمام المؤسسة حتى تلي جميع متطلباتها المالية. بينما أخذت العبارة رقم 2 المرتبة الأخيرة تعني هذه الإجابة أن حصول المؤسسة على مصدر تمويل خارجي ليس أمراً سهلاً، وذلك لتعدد الإجراءات اللازمة لمنحه بالإضافة إلى إرتفاع تكلفته.

### الجدول رقم (6) إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول بعض الإقتراحات

التي تقوم بها الإدارة المالية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضرورة	الترتيب
1	تقديم إستشارة للإدارة العليا	3.98	1.116	عالية	5
2	إختيار ميزج تمويلي مناسب	4.06	0.74	عالية	4
3	التخطيط والتنبؤ المالي	4.34	0.519	عالية جدا	3
4	تعظيم قيمة المؤسسة	3.94	0.843	عالية	6
5	الحفاظة على مكانة المؤسسة بين منافسيها	4.36	0.631	عالية جدا	2
6	تزويد المؤسسة بتجهيزات جديدة	4.42	0.928	عالية جدا	1
	المجموع بالشكل العام	4.18	0.796	عالية	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

الجدول رقم (6) يوضح أن هذه العبارات أخذت درجة عالية من الضرورة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 4.18 في حين قدر الانحراف المعياري 0.796. جاءت العبارة رقم 6 في المرتبة الأولى وأخذت درجة عالية جدا من الضرورة وتدل هذه الإجابة فعلاً على أن الفرع بحاجة لتجهيزات جديدة وهذا ما ستقوم به الإدارة المالية حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال مقابلتنا للمدير المالي، وجاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الثانية وأخذت درجة عالية جدا من الضرورة يعني ذلك أنه يجب على الإدارة المالية المحافظة على الذمة المالية للمؤسسة وحتى تحقق ذلك لا بد من أن تكون حذرة في نوع القرارات المالية التي تتخذها والسعي إلى كسب أكبر حصص سوقية ممكنة، في حين جاءت العبارة رقم 3 المرتبة الثالثة وأخذت درجة عالية جدا من الضرورة معناه أن أفراد عينة الدراسة يرون ضرورة قيام الإدارة

المالية بالتخطيط والتنبؤ المالي. باعتبار أن التخطيط المالي يهدف إلى التنبؤ بما قد يحدث من تغير وتطور في المستقبل والتكيف معه وحتى الاستفادة منه، كما أنه يعمل على ملائمة الموارد المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة مع الأهداف العامة التي ترغب في تحقيقها، وجاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الرابعة وأخذت درجة عالية من الضرورة معناه يجب على الفرع إختيار المزيج التمويلي المناسب، لأن معرفة المؤسسة كيفية إختيار مصادر تمويل إحتياجاتها المالية يدعم مركزها المالي، كما جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الخامسة وأخذت درجة عالية من الضرورة لا تعني أخذ هذه العبارة هذه المرتبة أن الإدارة المالية لا تقدم إستشارة للإدارة العليا، ولكن عن طريق التقارير المالية التي تعدها تكون قد قدمت معلومة لها تفيدها بطريقة غير مباشرة، القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات. في حين جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الأخيرة وأخذت درجة عالية من الضرورة يدل هذا على ضرورة قيام الإدارة المالية بتعظيم قيمة المؤسسة لأنه يعد هدفاً من الأهداف التي تسعى لتحقيقه من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية (الربحية والسيولة).

المحور الثاني: حول دور الإدارة المالية للفرع في التكفل بالأزمات.

الجدول رقم (7) إجابات الموظفين في عينة الدراسة تبين إن كانت قد وقعت أزمات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هل حدثت في مؤسستكم أزمة من قبل؟	3.52	0.863	عالية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن إجابة أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة عالية على هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.52 وانحراف معياري قدر ب0.863 معناه أن أغلب الفئة المستجوبة تدل إيجابتها على أن المؤسسة تعرضت لأزمات من قبل ومن بين هذه الأزمات: أزمة نقص سيولة، أزمة الفشل في صناعة المواد الأولية كما كان مخطط لها، توقف الإنتاج لمد شهر بسبب إضراب العمال.

## الجدول (8) إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول القيام بتوقع أزمات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هل تقوم الإدارة المالية عند قيامها بالتخطيط والتنبؤ المالي بتوقع وقوع أزمات.	3.78	0.708	عالية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن إجابة أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة عالية على هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري قدر بـ 0.708 يدل هذا على أن المؤسسة قادرة على إكتشاف الأزمات قبل ظهورها عن طريق المراجعة المستمرة للخطط الموضوعة محل التنفيذ.

الجدول رقم (9) يبين إجابات الموظفين في عينة الدراسة لإقامة القسم خاص بإدارة الأزمات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	في رأيك هل يجب توفير قسم خاص بإدارة الأزمات لتقديم الحلول المناسبة للمؤسسة	3.96	0.947	عالية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة عالية على هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.96 وانحراف معياري قدر بـ 0.947 وهذا يدل على عدم وجود قسم خاص بإدارة الأزمات في المؤسسة.

## الجدول (10) إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول درجة الإستعداد للأزمات

الترتيب	درجة الاستعداد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	عالية	0.928	3.58	في حالة وقوع أزمة مستقبلية كيف تتوقع أن تتعامل معها مؤسستكم	1
3	متوسطة	1.243	2.92	هل تعتقد أن الإدارة قادرة على إكتشاف الأزمة قبل وقوعها	2
2	عالية	1.165	3.5	كيف يكون تصرف المؤسسة مع أي إشارة إنذار تنبؤ بوقوع أزمة	3
	متوسطة	1.112	3.33	المجموع بالشكل العام	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي المرجح العام لهذه الاجابات بلغ 3.33 بانحراف معياري قدر ب 1.112 وهو ما عبر عن درجة متوسطة من الاستعداد حول هذه العبارات، جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الأولى وأخذت درجة عالية من الاستعداد تدل هذه الاجابة على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن للمؤسسة موارد متنوعة تمكنها من مواجهة الأزمات أو حلها في حالة وقوعها. وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الثانية وأخذت هي الأخرى درجة عالية من الاستعداد وما يمكن أن نستنتجه هو أن الإدارة تقوم بمعالجة الإنحرافات وقت إكتشافها حتى تتفادى وقوع أي أزمة يمكن أن تقع من وراء هذا الإنحرافات. وجاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الثالثة وأخذت درجة متوسطة من الموافقة معناه أن أفراد العينة يعتقدون بأن للإدارة قدرة على إكتشاف الأزمة قبل وقوعها عن طريق رصد جميع التغيرات الواقعة في بيئة الأعمال، حتى تتمكن من إستغلال الفرص المتاحة ومواجهة المشاكل.

الجدول رقم(11) يبين إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول الأموال التي يملك أن تخصص للأزمة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	عند إختيار الميزج التمويلي المناسب للقيام بجميع متطلبات المؤسسة هل يتم تخصيص جزء منه لإدارة أي أزمة يمكن أن تقع.	3.7	0.789	عالية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن هذه العبارة أخذت درجة عالية من الموافقة وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي المرشح البالغ 3.7 والانحراف المعياري 0.789 ، معناه الموظفين المستجوبين موافقون على أنه يتم تخصيص جزء من الميزج التمويلي المختار لإدارة أي أزمة قد تقع .

الجدول رقم(12) يبين إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول دور المعلومات التي توفرها الإدارة المالية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	ماهو دور المعلومات التي توفرها الإدارة المالية داخل المؤسسة	3.34	1.099	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

نلاحظ من الجدول رقم(12) أن إجابات افراد عينة الدراسة على هذه العبارة أخذت اتجاه متوسط وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.34 والانحراف المعياري 1.099. ولكن في وقتنا الحاضر أصبحت المعلومات تشكل ثروة هامة، إذ أن التحكم والإستغلال الجيد لها يحقق أرباحاً ونجاحاً للخطط المستقبلية وضماناً للإستمرار وبقاء المؤسسة. كما أن للمعلومات المالية أهمية كبيرة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، فهي تخدم المسيرين

داخل المؤسسة في كل ما يتعلق بإتخاذ القرارات التي لها تأثير مباشر على المركز المالي للمؤسسة، أما على المستوى الخارجي فهي تمد الجهات التي لها علاقة بالمؤسسة كالمستثمرين بالمعلومات اللازمة للتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة.

### الجدول رقم (13) يبين إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول قدرة المعلومات على مواجهة الأزمات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	وهل لهذه المعلومات قدرة على جعل المؤسسة قادرة على مواجهة الأزمات الممكن وقوعها	3.82	0.774	عالية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن إجابة أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة عالية على هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري قدر ب0.774، لأن المعلومات التي توفرها الإدارة المالية هي معلومات تتعلق بالوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة لذلك يتم إستعمالها كوسيلة لمواجهة الأزمات.

### الجدول رقم (14): إجابات الموظفين في عينة الدراسة حول إقامة نظام إنذار مبكر.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	في رأيك هل يجب إقامة نظام إنذار مبكر	4.28	0.834	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج Spss

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن إجابة أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة عالية على هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغ 4.28 وانحراف معياري قدر ب0.834 لأن هذا النظام يمكن أن يساعد المؤسسة على مواجهة الأزمات مبكراً قبل وقوعها، من خلال تتبع دائم للتطورات والتغيرات المفاجأة في البيئة الاقتصادية.

## 3- اختبار فرضية الدراسة:

الجدول رقم (15): يبين العلاقة بين الإدارة المالية ومواجهة الأزمات.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000**	0.565	الإدارة المالية
		مواجهة الأزمات
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الاستبانة وبرنامج Spss

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل العلاقة بين الإدارة المالية وإدارة الأزمات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين الإدارة المالية وإدارة الأزمات عن مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لإتجاهات إجابات عينة الدراسة بفرع أنتيبوتيكال ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، وهذه النتيجة تبين أن إتجاهات الموظفين المكونين لعينة الدراسة فرع أنتيبوتيكال الذي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقاً نحو العلاقة بينهما تؤكد وجودها .

وهذه العلاقة هي علاقة طردية متوسطة تقدر ب 56.5%، أي أنه كلما كانت لدينا إدارة مالية منظمة وقوية كلما ساعد هذا على التحكم في الأزمات وإدارتها وفق أسس علمية وحديثة .

نتائج البحث: من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وظيفة الإدارة المالية هي من أهم الوظائف داخل المؤسسة التي لا يمكن الإستغناء عليها، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تحسن إختيار أعضاء هذه الوظيفة بإعتبارها المرآة العاكسة للوضع المالي للمؤسسة.

2. تهدف الإدارة المالية إلى دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على مزيج الأموال المطلوبة، بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الإختبارات الممكنة وإقتراح أحسنها مردودية.
  3. الإدارة المالية تهتم بالمحافظة على سلامة الذمة المالية للمؤسسة من خلال وظائفها وتحقيق أهدافها.
  4. التغير والتطور الحاصل في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر يخلق تحديات عديدة أمام المؤسسة ككل، ويمثل التخطيط المالي المكون المالي لعملية التخطيط الشامل، حيث يعمل على ملائمة الموارد المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة مع الأهداف العامة التي ترغب في تحقيقها.
  5. المعلومات المالية التي تنتجها الإدارة المالية لها دور كبير في ترشيد القرارات التي تتخذها المؤسسة، والتي يمكن أن تساعد على كشف الأزمات قبل وقوعها.
  6. إنَّ الأزمات بإختلاف أنواعها أصبحت في تزايد وتنامي مستمر، وإن تفاقم الأزمات قد دفع بالخبراء والمفكرين إلى ضرورة إيجاد حل للقضاء عليها وتوصلوا إلى ضرورة إستحداث هيكل خاص بإدارة الأزمات، الذي من مهامه الأساسية تسيير وإدارة الأزمة مهما كان نوعها ودرجة حدتها، كما يعمل على رصد وتبعية التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال والحصول على المعلومات وتحليل الإشارات المتأتية منها.
  7. تهدف إدارة الأزمات إلى إتخاذ الإجراءات المناسبة سواء لحل الأزمة التي وقعت أو لمواجهتها قبل وقوعها أي أنها تمكن المؤسسة من التنبؤ بأماكن وإتجاهات الأزمة المتوقعة.
  8. يملك الفرع إدارة مالية ذات كفاءة عالية وهذا ما يمكنها من مواجهة الأزمات.
  9. يعتمد الفرع على وظيفة التخطيط المالي لإستقراء المستقبل وإكتشاف الإنحرافات والمشاكل التي يكمن أن تعترضه.
  10. الفرع يواجه مشكل المنافسة من قطاع صناعة الأدوية في الخارج مما يوجب عليه إتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتصدي لأي أزمة منافسة تعترضه.
- توصيات عامة:

- 1- ضرورة تعزيز نظام المعلومات المالي في المؤسسة لمساعدة الإدارة المالية في إتخاذ القرارات المالية المناسبة.
  - 2- ضرورة توفير الكوادر البشرية الكفئة، للقيام بالتخطيط المالي والرقابة المالية للمساعدة على إكتشاف الإنحرافات ومعالجتها قبل تحولها لأزمات.
  - 3- إنشاء خلية أو قسم خاص بإدارة الأزمات توكل له مهمة رصد وإكتشاف إشارات الأزمات قبل وقوعها وتقديم الحلول المناسبة لأي أزمة تقع فعلاً.
  - 4- تكوين فريق لإدارة الأزمات من مجموعة من المتخصصين ويعد المتخصص المالي عضواً مهماً في هذا الفريق الذي يقوم بإدارة الأوضاع المالية للمؤسسة.
  - 5- على الفرع إعطاء أهمية كبيرة لإشارات الإنذار المبكرة حتى لا تتحول إلى أزمات .
- الهوامش:

1. عبد الستار مصطفى الصباح، سعود حايذ العامري، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 15.
2. عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة المالية (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 14
3. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 33
4. مفلح عقل، مدخل إلى الإدارة المالية، على الخط، [www.muflehel.com/---/madz](http://www.muflehel.com/---/madz) [al-ela-almaleh.htm](http://al-ela-almaleh.htm) أطلع عليه يوم 2013/01/06
5. Random. House.Dictionary, of English.Langage, NewYork. 1969 ; P491
6. Norman. Phelps. " Setting.up.A.Crisis.Recovery Plan."Journal of. Business Stategy.vol. No.4.1986.P6
7. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 24

8. سامي محمد هشام حريز، المهارات في إدارات الأزمات وحل المشكلات (الأسس النظرية والتطبيقية)، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2007، ص16
9. محمد صلاح سالم، محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث (بين المفهوم النظري والتطبيق العملي)، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والإجتماعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص11
10. يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص60
11. Sopie. Goulier. Gaillard.et Jean. Palle LVOSOT. Diagnostique des risques, Kafontr, Paris. 2004. P29
12. يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص61، 62.
13. قدرى علي عبد المجيد، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، مرجع سابق، ص 157.
14. Josée, Pierre, La gestion Financière des pme, presses de l'université, Quebec, Canada, 2003, P.263.
15. محمد حافظ الرهوان ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة بالرهم، القاهرة، 2004، ص139.
16. وسام مصباح إسلیم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص52.
17. إبراهيم محمد سليمان الشيخ، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة 2007، ص 68.
18. قدرى علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص 158.
19. جاسم محمد، ماجد سلام الهدمي، مبادئ إدارة الأزمات (الإستراتيجية والحلول)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 142.
20. بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات، رسالة ماجستير منشورة في مالية المؤسسة، جامعة بومرداس، 2008-2009 ص 45.

21. يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 155.
22. جاسم محمد، ماجد سلام الهدمي، مرجع سابق، ص 144.
23. محمد كنفوش، محمد عميري، الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة 2004 / 2005، ص12.
24. مبارك بن مسعود بن محمد العماح، دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات في أثناء الأزمات، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة الرياض، 2010، ص.81
25. عمار أكرم عمر الطويل، مدى إعتتماد المصارف على التحليل المالي للنتيؤ بالتعثر، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص. 77.
26. قدرى علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص 169.