



## العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية واثره على التدفقات النقدية في البيانات المحاسبية

حيدر عباس الجنابي<sup>a\*</sup> ، رضوان الشغري<sup>b</sup> ، خولة جحيل زكيم<sup>c</sup>  
a جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد.  
b جامعة الجنان / كلية إدارة الاعمال.  
c جامعة الجنان / كلية إدارة الاعمال.

### المخلص

تناولت الدراسة واقع العوامل التنظيمية للإدارة المالية في المؤسسات الحكومية والتي تعد مطلباً مهماً لنجاح المؤسسة الحكومية من خلال تقديم إطار عملي لربط العوامل المنظمة لهيكل الإدارة المالية داخل المؤسسة الحكومية ، بغية الوقوف على واقع الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية وهو ما انفردت به الدراسة من أجل تأشير عدد من المؤشرات التي من الممكن تكون انطلاقة للتطوير إن الحركية المستمرة لمتغيرات البيئة المالية وتأثيراتها في أنشطة المؤسسات الحكومية مجتمع الدراسة، إذ تبين أهمية العلاقة بين المتغيرات المالية والعوامل التنظيمية متمثلة بالمتغيرات (الداخلية والخارجية) وأثر انعكاسات تلك العلاقة سوف يؤدي إلى تعزيز مكانة المنظمة من الناحية المالية ، ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقات بين هذه المتغيرات وبخاصة في البيئة العراقية فقد سعت الباحثة إلى تضمين دراستها الحالية هذه الأبعاد بمتغيراتها من أجل الوصول إلى دراسة العلاقة والتأثير بينها محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ✓ ما هو دور العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية في احتساب بيان التدفقات النقدية بصورة صحيحة؟
- ✓ ما هو اثر العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية على بيان التدفقات النقدية في البيانات المحاسبية ؟
- ✓ ما هو دور العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية في تنظيم البيانات المحاسبية ؟

وتم اختبار نموذج الدراسة وفرصياتها باستعمال مجموعة أساليب إحصائية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

- ✓ تلعب العوامل التنظيمية دوراً فاعلاً في بناء قاعدة رصينة لهيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية.
  - ✓ وجود علاقة ارتباط بين العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية والتدفقات النقدية في البيانات المحاسبية .
  - ✓ وجود علاقة اثر للعوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية في التدفقات النقدية في البيانات المحاسبية .
- اختتمت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للمؤسسات مجتمع الدراسة ، فضلاً عن التوصيات المقدمة للباحثين مستقبلاً في موضوعات الدراسة الحالية . ومن اهم التوصيات الاتي :-
- ✓ ضرورة العمل على تحديث الأنظمة والقوانين التي تتناغم مع التطورات الحاصلة على مستوى البيئة المالية العالمية والمحلية .
  - ✓ العمل على تطوير إمكانيات وقابليات العاملين في المؤسسات الحكومية ، ليكونوا قادرين على بناء الهياكل المالية بالشكل الذي يحقق اهداف المؤسسة الحكومية .
  - ✓ ضرورة مواكبة التطورات التي تحدث على مستوى البلدان المتطورة في الجانب المالي ، للاستفادة من تجاربهم على المستوى المحلي.



\* Corresponding author : E-mail addresses : .

## Organizational factors of the financial management structure in government institutions and its impact on cash flows in the accounting data

Haider Abbas Al-Janabi<sup>\*a</sup> , Radwan Al-Shoghry<sup>b</sup> , Khawla Jehail Zakim<sup>c</sup>  
University of Karbala / College of Administration and Economics.  
Jinan University / College of Business Administration.

### Abstract

The study deals with the reality of the organizational factors of financial management in government institutions, which is an important requirement for the success of the government institution by providing a practical framework for linking the factors regulating the structure of financial management within the government institution. This is in order to determine the reality of financial management in government institutions. It is unique to the study in order to indicate the number of indicators that could be a breakthrough for development. The continuous movement of the financial environment variables and their effects on the activities of government institutions in the study community. it shows the importance of the relationship between the financial variables and the organizational factors represented by the variables (internal and external) and the impact of the implications of that relationship will lead to strengthening the position of the organization in financial terms. There is limited number of studies that dealt with the relationships between these variables, especially in the Iraqi environment. The researcher sought to include in her current study these dimensions with its variables, in order to reach a study of the relationship and the effect between them to answer the following questions :

- What is the role of the organizational factors of the financial management structure in correctly computing the statement of cash flows?
- What is the effect of organizational factors of the financial management structure on the statement of cash flows in the accounting statements?
- What is the role of the organizational factors of the financial management structure in organizing the accounting statement?

The study model and its hypotheses are tested using a set of statistical methods, and a set of conclusions have been reached, the most important of which are:

- Organizational factors play an effective role in building a solid base for the financial management structure in government institutions.
- The existence of a correlation relationship between the organizational factors of the financial management structure and the cash flows in the accounting statement.
- The existence of an impact relationship for the organizational factors of the financial management structure on the cash flows in the accounting statement.

The study has reached a set of recommendations that are necessary for the institutions of the study community, as well as future researchers :

- The necessity to work on modernizing regulations and laws that are in harmony with developments at the global and local financial environment level.
- Work to develop the capabilities and capabilities of workers in government institutions, to be able to build financial structures in a manner that achieves the goals of the government institution.
- The necessity to keep abreast of developments occurring at the level of developed countries in the financial aspect, to benefit from their experiences at the local level..

## المقدمة

## مشكلة الدراسة

ضعف العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية أ ساهم في عدم بيان التدفقات النقدية في البيانات المحاسبية وهذه الاشكالية تطرح الاسئلة التالية :

1. ما دور العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية في احتساب بيان التدفقات النقدية بطريقة صحيحة
2. ما أثر العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية في بيان التدفقات النقدية في البيانات المحاسبية
3. ما دور العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية في تنظيم البيانات المحاسبية

## فرضيات الدراسة

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة ومشكلة الدراسة يمكن للباحثة صياغة الفرض العام الرئيس للدراسة على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية والتدفقات النقدية في البيانات المحاسبية.
- وجود علاقة أثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية والتدفقات النقدية في البيانات المحاسبية.

## اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الفاء الضوء على هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية والعوامل التنظيمية التي تساهم في تحقيقها. أذ يتم ذلك من خلال تدعيمها بالبيانات المالية الملائمة والتي تساهم في رفد الإدارة المالية للوصول بها لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة الحكومية.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ايجاد الحلول المناسبة من خلال رفد الإدارة المالية في المؤسسة الحكومية بالبيانات المالية التي وتعد من أهم العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية.

## مجتمع الدراسة

استعانت الباحثة بكلا من المنهج الاستقرائي والاستنباطي، أذ اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات والابحاث ذات الصلة، واعتمدت الباحثة على

إن التطور الاقتصادي الملموس خلال القرن الحالي وعلى الأخص في النصف الثاني منه، أدى إلى انتشار شركات عدة عابرة القارات، أو الشركات متعددة الجنسيات ذات الأعمال الضخمة، وأمام هذا التطور الكبير، كان لابد من وجود صدى مناسب في العلوم ذات العلاقة ومن أهمها الإدارة المالية، والمحاسبة المالية، لظهور مشكلات عدة التي لم تكن معروفة من قبل، كان من الضروري علاجها، وكيفية التعامل معها لمسايرة التطور الاقتصادي (الزعيبي، خدش، موقع الكتروني ، 2018). يُعدُّ الهيكل المالي والقرارات المالية من الموضوعات التي تحتل حيزاً مهماً ضمن اهتمامات منظري الفكر المالي، نظراً لما لها من أهمية استراتيجية، بأن تتحدد على أساسها القرارات الوظيفية المختلفة الأخرى ، كما إن القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية خاصة المؤسسات الوطنية، وهذا للخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات عن غيرها، وتتأثر هذه القرارات و بعوامل عدة سوء تعلق الامر بنشاط المؤسسة، أو حجمها، أو هيكلها المالي (معاذ واحمد، 2015 :39). إن هذا التطور جعل المؤسسة تسعى إلى تعزيز مكانتها بمواجهة مجموعة من التحديات التي أهمها البحث عن مصادر تمويل، لذلك جاءت الإدارة المالية لدراسة الخيارين إما التمويل بالاقتراض أو التمويل الممتمك الذي يعد من أهم القرارات لهدف المؤسسة الرئيس، ولقد اعتمدت المؤسسة على التعامل مع العناصر المتغيرة للمحيط) الاقتصادية المالية ذات الصلة القانونية، السياسية (ما يقتضي على المؤسسة التحلي بالليقظة الاستراتيجية التي تقتضي بدورها توفر المعلومات الاستراتيجية، وعليه فإن تحديد الاستراتيجية ينبثق من رؤية استراتيجية، بالتالي تعتمد المؤسسة على قرارات عدة في سبيل اختيار الاستراتيجية المناسبة لها من بينها القرارات المالية نظراً لما يحوزه الجانب المالي من أهمية داخل المؤسسة، يجعلنا نسعى لاكتشاف العلاقة بينه وبين الجانب الاستراتيجي الذي هو إحدى أسس النهوض بالمؤسسة في عصر تسوده المنافسة، و تسعى فيه المؤسسة لزيادة حصتها من السوق (خبيزة، 2012: 57). نظراً لسعي البنوك الدائم والمستمر في البحث عن التمويل اللازم لممارسة أعمالها ، وظهور الأدوات المالية بنوعها الأساسي والمشتق، وما ترتب عليه من تلبية لهذه الاحتياجات المتزايدة من تمويل وسيولة لتسيير الأعمال، و توفير فرص الاستثمار المختلفة للمستثمرين، فضلاً عن زيادة حجم استعمال الأدوات المالية بشكل ملحوظ وأصبح لها أسواقاً مالية كبرى، لذا كانت أهمية مناقشة ماهية الأدوات المالية للتعرف على طبيعتها وما يصاحبها من مخاطر عند استعمالها .(عبد الوهاب، 2014 : 42)

## الاطار النظري

### أولاً : العوامل التنظيمية للإدارة المالية

تتأثر الإدارة المالية كغيرها من الوظائف الاخرى داخل المؤسسة بعوامل عدة أهمها :

1. **العوامل الداخلية:** لا تستطيع اي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص مالم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب تقييم امكانيات المؤسسة، وهو ما يطلق عليه بتقييم الاداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة .

وتعرف : تعني تحليل البيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الاداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، فضلاً عن القيود، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، فياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، والإنتاج، والتكاليف، والهيكل والتنظيمي، نمط الإدارة. ووفقا لهذا التعريف فإن البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي، الموارد، وثقافة المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير في نشاطها من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف التي تكتسبها.

وبهدف التعرف الأحسن على الوضعية الحالية للمؤسسة وعلى نقاط قوتها وضعفها سنعتمد في مرحلة أولى على اعداد قائمة مختصرة للمراجعة الداخلية الإدارية.

ومن خلال هذه القائمة يمكن تلخيص اهم نقاط القوة والضعف التي توصلنا اليها في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يبين أهم نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
الكفاءة والثقة بين العاملين	المستوى التعليمي للعمال ضعيف
طاقة إنتاجية غير مستغلة	معظم العمال كبار السن
الحوافز المادية والمعنوية	الافتقار إلى تنشيط المبيعات
سمعة وشهرة جيدة	قطع غيار نادرة وبتكلفة عالية
تغطية جغرافية واسعة	عدم استعمال التكنولوجيا بشكل كبير
احترام آجال التسليم	قوة بيعيه غير فعالة.
اطارات كفوة في الصيانة	تأثر العمال صحيا بالجو داخل الوحدة

المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الواقع وتحديد المشكلة بأرض الواقع في البيئة التطبيقية في العراق.

لذلك ستقوم الباحثة باعتماد المنهج المختلط لأجراء بحث نوعي يعتمد على أسلوب المقابلة وبحث كمي يعتمد على أسلوب الاستبانة.

## منهج الدراسة

المؤسسات الحكومية في العراق

## عينة الدراسة

عينة عشوائية من خبراء المحاسبة المجازين في العراق (استمارة استقصاء).

عينة من محاسبي المؤسسات الحكومية في العراق (مقابلة).

## أداة الدراسة

استبيان مع خبراء المحاسبة

## حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على استعمال كل من العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية والبيانات المالية الملائمة في المؤسسات باعتبارهما أحد الاساليب الادارية المهمة والتي يمكن استعمالها في بيئة المحاسبة العراقية وذلك من خلال استعمال استمارة الاستبانة وتوزيعها على مجموعة من خبراء المحاسبة في عدد من المؤسسات الحكومية في العراق.

( عماري ، الهاشمي ، العزي، 2015 : موقع الكتروني ).

البيئة الداخلية وفي هذا الإطار سوف نورد جدولاً بوجهات نظر عدد من الكتاب في تحديدهم لهذه العوامل. اعتماداً على ما تقدم من آراء الكتاب بخصوص البيئة الداخلية . يرى الباحثة إن عوامل البيئة الداخلية تشمل كل ما يحدث داخل المؤسسة من قوى مؤثرة منها ما يتعلق بالجانب الهيكلي والعملي والمالي والأفراد والجوانب الأخرى وخدمة لأغراض الدراسة الحالية ونظراً لوجود قدر من الاتفاق في تحديد الكتاب لعوامل البيئة الداخلية والمتمثلة بالتدريب والاتصالات ومرونة الهيكل التنظيمي فقد تمّ اعتمادها بهدف دراسة تأثيرها في الإبداع التقني في شركائنا الصناعية العراقية وفيما يأتي شرح موجز لكل من هذه العوامل :

#### ✓ مرونة الهيكل التنظيمي

يرى (Ivancevich , 1997:491) إنّ مرونة الهيكل التنظيمي تتطلب الاستجابة للمتغيرات وعدم الثبات على هيكل ثابت. إنّ الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء الذي يبين الوحدات والأقسام التي تتألف منها المؤسسة فهو عبارة عن البناء الذي يظهر ما تتألف منه المؤسسة من إدارات وأقسام وشعب. وينظر إلى الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلة فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي تتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة. كما إنه يحدد خطوط السلطة والصلاحيات ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها. إنّ مرونة الهيكل التنظيمي هي قدرة المؤسسة للتغيير والاستجابة لضغوط تواجهها ووضع تصميم للهيكل التنظيمي بما يلائم التغيير. وبذلك تستطيع المؤسسة أن تكون مرنة وتغير منتجاتها من السلع والخدمات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وبجودة عالية نسبياً . واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحثة إن مرونة الهيكل التنظيمي تتمثل في قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات في التغيرات التي تواجه المؤسسة والاستجابة للضغوط البيئية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن .

#### ✓ الاتصالات

إنّ الاتصالات عبارة عن القدرة على إرسال أفكار أو مشاعر أو اتجاهات بأسلوب شفوي أو غير شفوي من المرسل إلى المرسل إليه بطريقة يسهل فهمها . ويشير ( Bedeian , 1993 :524) إلى الاتصالات هي العملية التي تنتقل من خلالها البيانات بين شخصين أو أكثر.

ويرى (عبيدات، 1998: 252) إنّ الاتصالات هي العملية التي يتمّ من خلالها إرسال رسالة معينة من المرسل إلى المستقبل

قد أهتم كتاب عدة بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من أذ مفهومها وعواملها بوصفها تؤثر في بقاء المؤسسة واستمرارها في مجال التخطيط واتخاذ القرارات إذ إنّ هاتين العنصرين لا يكتب لهما النجاح دون مراعاة ظروف البيئة الداخلية والعمل على الفهم العميق لعوامل هذه البيئة ، وهي عوامل القوة والضعف التي تعمل على تعزيز أو تغيير الاستراتيجية التي تكون بمثابة المحيط الذي يتم في إطار إنجاز العمل.

واعتماداً على ذلك يقدم هذا المبحث تصوراً عاماً عن مفهوم البيئة الداخلية وعواملها وذلك من خلال الاطلاع على طروحات الكتاب.

مفهوم البيئة الداخلية : إن البيئة الداخلية للمؤسسة هي التي تشمل العاملين فيها وموجوداتها المتداولة والثابتة و نشاطاتها المختلفة ضمن حدودها القانونية .

وينظر (Samuel , et. al , 1995:36) إلى البيئة الداخلية على أنّها القوى التي تعمل داخل المؤسسة مع التطبيقات الخاصة بإدارة الأداء المنظمين والتي تنبثق من المؤسسة نفسها والتي تعرف وبشكل جمعي، النقاط المضطربة التي تحتاج إلى تقوية وتعزيز وكذلك القدرات الجوهرية التي تتمكن المؤسسة من رعايتها وبنائها. ويشار إلى إنّ البيئة الداخلية تعبر عن القوى الداخلية التي تؤثر في المؤسسة وأدائها على نحو مباشر ويكون تأثيرها داخلياً على حين يرى إن البيئة الداخلية هي المجال الذي تتفاعل به الفعاليات والأنشطة الداخلية كافة للنظام وتتسم البيئة الداخلية بأنها قليلة التغيير ويسهل السيطرة على هذه التغيرات الحاصلة من قبل المؤسسة. ويرى (David, et.al,1998:10) بأن البيئة تتضمن متغيرات (نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة) والتي تكون تحت سيطرة الإدارة .

إنّ البيئة الداخلية تشمل كل ما يحدث داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر من الداخل وتتمثل بالنواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة.

ويوضح (Daft , 2003:88) بأن البيئة الداخلية تتضمن العوامل التي تقع ضمن حدود المؤسسة والتي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة . واستناداً على ما تقدم يتفق الباحثة مع الزعبي و Daft بأنّ البيئة الداخلية هي العوامل والفعاليات التي تقع ضمن حدود المؤسسة وتتمكن المؤسسة من السيطرة عليها .

2. عوامل البيئة الداخلية : فيما يتعلق بالعوامل المكونة للبيئة الداخلية فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد عوامل

وتكنولوجيا العمل تعني مدى استعمال الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل وتحديثه من أذ الآخر، تُعدُّ التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني أنَّ العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو إن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن إن تسهم في التطوير وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي : (فتيحة ، فاطمة، 2018 : 28)

**والتكنولوجيا :** هي مختلف الأساليب والطرق المعتمدة في المؤسسات لتحقيق الأهداف، ويتدرج تحتها العديد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها الزبون، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وعلى المؤسسات إن تلتزم بنوع التكنولوجيا المناسب لطبيعة أعمالها والمنسجم مع أهدافها، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية. ( فرحات، 2016: 18) وتعتمد إعادة هندسة عمليات الأعمال على قدرة المنظمة على استعمال تقنيات المعلومات بشكل فعال يسهم في تحقيق التميز والتغير الأساسي أو الجذري في الطرق والأساليب جميعها التي تتعلق بعمليات المنظمة مما يجعلها في موقع إبداعي متميز ضمن مفهوم إعادة الهيكلة للعمليات التنظيمية وهذا بحد نفسه يُعدُّ حافزاً رئيسياً وتشجيعياً لمعظم العاملين في هذه المنظمات على تحقيق الأداء العالي الذي يسهم بسمعة عالية للمنظمة.

ويعد بعد تكنولوجيا المعلومات من الأبعاد التي تركز على استعمال تكنولوجيا المعلومات المتطورة وبشكل أساسي كأداة لبناء العمليات التنظيمية الجديدة وإعادة هندستها، والعمل على دعم تنفيذ عمليات إعادة هندسة الأعمال، بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام المعلوماتي أو التكنولوجي القديم، إذ إن المنظمات التي تعمل في بيئة متسارعة التغير تقوم بإنهاء العمليات التقليدية وذلك ببناء أفضل المعلومات وفق نموذج مثالي للعمليات الحديثة . (الذبحاوي، شعلان، 2019: 58).

4. **العوامل السياسية والقانونية:** تُعدُّ البيئة السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير في تصميم الاستراتيجية، وتتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدول المتعلقة بالاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضاً التشريعات والقرارات الإدارية وأداء الحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للعمليات .

لا تعمل المنظمات في معزل عن تأثيرات مختلف القوى السياسية والقانونية للدولة والمنظمات كبيرة الحجم معنية أكثر

وباستعمال أكثر من أسلوب ومن خلال وسائل الاتصال المحددة. والاتصالات لا تخرج عن عملية مستهدفة يتم من خلالها إرسال رسالة معينة من مرسل إلى مستقبل مستهدف وباستعمال أكثر من أسلوب ومن خلال وسائل اتصالات محددة وبهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة مقدماً بفاعلية . إن الاتصالات عملية تتضمن نقلاً وتبادلاً للأفكار عن طريق نظام دقيق للمعلومات المرتدة بهدف توجيه السلوك والانفعال نحو تحقيق أهداف التنظيم .

ويرى (5 : 2003 , Harrim) أنَّ الاتصالات تشير إلى عملية تبادل الأفكار وإصدار الأوامر من الإدارة العليا إلى العاملين وإيصال المقترحات والأفكار من قبل العاملين إلى الإدارة باستعمال الاتصالات الصاعدة والنازلة في المؤسسة . واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحثة إنَّ الاتصالات هي عملية إيصال الأفكار وتبادلها بين العاملين داخل المؤسسة بأسلوب سهل يمكن تلقيها من قبل الجميع .

✓ التدريب

يرى ( Brickely ,et.al,1997:410 ) بأن التدريب يتكون من مراحل عدة تتمثل في تحديد الأسباب وتحليل المشكلات واختيار السبب واعداد تقارير بالأسباب وكيفية معالجتها تحت الظروف العملية والرقابية التي تتبعها المؤسسة . إنَّ التدريب عبارة عن أي نشاط مصمم لتحسين أداء العاملين في مجال محدد لغرض زيادة كفاءتهم ومهاراتهم وعدد من العناصر التي تتلقى التدريب وهم المتدربون . وينظر (Comez,et. al , 1998: 237) إلى أنَّ التدريب هو الجهد المبذول لتزويد العاملين بالقدرات التي ستحتاجها المؤسسة في المستقبل .

ويرى (28 : 1999 , Gvaffin) إلى أنَّ التدريب هو دراسة احتياجات العاملين من المهارات في وظائفهم الحالية والمستقبلية.

3. **التكنولوجيا :** تعمل التكنولوجيا على أحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المؤسسات الإدارية من أذ البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وإننا نعيش ثورة المعلوماتية فاستعمال التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضروريات العمل في المنظمة، وبالرغم من ذلك إلا إن هناك خوفاً حاصلاً عند الموظف نتيجة استعمال التكنولوجيا الحديثة في العمل وهذا ينبع من المخاوف الموجودة لديهم حول الاستغناء عن خدماتهم أو تغيير طبيعة عملهم أو نقلهم لعمل آخر، أذ تسود لدى مجموعة كبيرة من الناس بأن استعمال التكنولوجيا الحديثة سيزيد من نسب البطالة ويؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى الموظفين . (بو عفيط وهادف، 2019 : 147)



إنَّ كثرة وتعدد القوانين الضابطة والصارمة تحد من حرية التوسع والابتكار وظهور مؤسسات جديدة ... الخ، لهذا يطلق بعضهم على هذا الكم الكبير من القوانين والتشريعات اسم التلوث القانوني. (نبيل، 2020 : موقع الكتروني). ومن المعروف إن الاستقرار السياسي أو عدمه، يُؤثر في ممارسة الأنشطة والفعاليات المؤسسية المختلفة، لأي مشروع تجاري أو صناعي، وكذلك تُؤثر فلسفة النظام السياسي القائم، وتشريعاته القانونية في دولة مُعيَّنة، في نوعية الفعاليات والأنشطة المؤسسية المختلفة ، التي من المُمكن ممارستها من قِبَل تلك المشروعات.

على سبيل المثال إن الدول الرأسمالية تُعطي للمؤسسة أهمية مُتميزة، وتمنح فُرصاً كبيرة لممارسته، ولكن في الإطار المسموح به، من قِبَل التشريعات القانونية، والإنظار الآن موجَّهة نحو الدول الشرقية المختلفة (التي كانت تُطبِّق الشيوعية)، لمعرفة اتجاه التغيير، في الهياكل القانونية والسياسية فيها، وبما يتناسب مع اقتصاد السوق، الذي يُحاولون تطبيقه.

#### ✓ ما العوامل السياسية والقانونية وتأثيرها في أنشطة المؤسسة؟

ومن العوامل السياسية والقانونية التي تؤثر في أنشطة المؤسسة ما يلي:

يتأثر النشاط المؤسسي بحجم الإنفاق الحكومي المُقرَّر في الميزانية العامة، وبالمعروض من النقد وبمعدلات الضرائب السائدة، وفي هذا المجال لا بُدَّ من التذكير بأن حجم الإنفاق الحكومي في الأردن، سينخفض بسبب فلسفة اقتصاد السوق، وإعطاء القطاع الخاص الدور الأكبر في عمليات الاستثمار والإنفاق.

ويتأثر النشاط المؤسسي بحجم الإنفاق الحكومي المُقرَّر على المشروعات الهادفة، إلى تخفيض معدلات البطالة، وحماية البيئة المحلية من التلوث من جهة، واستغلال فئات المُستهلكين المختلفة ، من صور الابتزاز والجشع من جهة أخرى. ويتأثر النشاط المؤسسي بحجم الإعلانات أو الدَّعم الحكومي المُقرَّر للقطاع الزراعي، وهذا الأمر سيتأثر أذ سيتولى القطاع الخاص مسؤولية الإنفاق في هذا المجال.

يتأثر النشاط المؤسسي بالأنظمة الحكومية والقوانين المرتبطة بحماية المُستهلك، من أذ وجوب تعديل المزيج المؤسسي، للمشروعات التجارية والصناعية، بما يتناسب مع تلك الأنظمة والقوانين، وبما يُحقِّق مصلحة الطرفين، المُنتج والمُستهلك معاً، أذ تقوم الجمعية الوطنية لحماية المُستهلك، بالتحرك اتجاه العمل على وضع الأنظمة والتشريعات المختلفة الهادفة، لعمل حالة من التوازن بين البائعين والمُشتريين، وتحت رعاية الأجهزة المركزية المعنية، كما إنه من المُتوقع إصدار تشريع خاص

بهذا الامر، فأما فيما يخص العوامل السياسية فنجد مثلا القدرات السياسية يحضر استيراد بعض المنتجات الأجنبية والتي ينتج عنها توسيع في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات المحلية وبالتالي زيادة منتجاتها لعدم وجود منافسة أجنبية، لكن لا تخلو هذه القرارات من السلبيات كصعوبة الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية المتوافرة في بلدان أجنبية ( المعاملة بالمثل من طرف الدول الأجنبية ) . كما نجد القدرات المتعلقة بزيادة نسبة الضرائب والرسوم المفروضة على بعض الواردات وبالتالي ارتفاع تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسة. هناك عوامل سياسية تتعلق بتشجيع المستثمرين ورجال الاعمال على إنشاء مؤسسات جديدة وذلك بالإعفاء من الضرائب لمدة معينة، وتسهيل الاعمال على إنشاء مؤسسات جديدة وذلك بالإعفاء من الضرائب لمدة معينة، وتسهيل الحصول على موارد الإنتاج وغيرها من الامتيازات، ولعل العامل الأهم والأكثر تأثيرا ضمن البيئة السياسية والقانونية من أذ عدم قدرة النظام السياسي على تحقيق التحولات بانتظام وبصفة عادية وسليمة، وهذا بسبب التغيير السريع في الحكومات وفشلها في تحقيق نتائج مرضية للمجتمع، هذا الاخير يجب على الحكومة امتصاص غضبه، وهذه المؤثرات وغيرها تجعل بيئة الأعمال بيئة مخاطر وعدم التأكد والخوف بالنسبة للمستثمرين، وبالتالي تهبط من عزائمهم وقراراتهم حول الاستثمار في ظل هذه الظروف، كما إن التخطيط الحكومي يكون قصير المدى وغير مستديم مما يجعل المستقبل مجهولا أمام رجال الاعمال هذا من جهة، والتمرد والعصيان والتخريب والسطو من طرف فئات المجتمع والتي تمس بمصالح هؤلاء المستثمرين .

وفيما يخص العوامل القانونية فتتعلق بتلك القوانين المؤثرة بصفة مباشرة في عمل المؤسسة، أذ نجد القوانين المتعلقة بالبيئة من أذ الحفاظ على نظافتها والمحافظة عليها من التلوث والاستغلال اللاعقلاني للموارد المجلوبة من الطبيعة، كما نجد القوانين المتعلقة بتنظيم العلاقات بين ملاك المؤسسات والعاملين فيها وبين المؤسسة وأفراد المجتمع، وبين المنظمة والدولة . أما فيما يخص علاقات ملاك المؤسسات بالعاملين فيها، فهناك القوانين والتشريعات التي توفر الحماية القانونية لهؤلاء العاملين من تعسف الملاك وضمان حقوقهم ، كما توضح وتحدد توصيات العاملين اتجاه المؤسسة ، فيما يخص علاقات المؤسسة بأفراد المجتمع فنجد القوانين الخاصة بحماية المستهلك من مختلف من التصرفات الخاطئة المختلفة لبعض المؤسسات كالغش التجاري، وتقديم منتجات تضر بصحة المستهلك، واما القوانين المتعلقة بتنظيم علاقة المؤسسة بالدولة فهي تلك المرتبطة بالنظام الاقتصادي ككل كقوانين إنشاء المؤسسات، والقوانين المرتبطة بتنظيم العمليات التجارية داخل الدولة، والقوانين الخاصة بمنع الاداري الفاسد في المؤسسات ... الخ.

إدارة المحاسبة داخل بعض المشروعات. (الإنصاري، 2006: 21-22) إن مفهوم الإدارة المالية واسع ولا يقتصر على النواحي الإجرائية فحسب، وإنما يمتد إلى مجالات التمويل والاستثمار، فالقيود الدفترية، وما يتطلب ذلك من مراجعة للمستندات، والترحيل إلى حسابات الأستاذ المختلفة، وحفظ المستندات بطريقة تساعد على الرجوع إليها بسهولة، ويُعدُّ جزءاً من مهام الإدارة المالية، إذ إنَّ مهامها أيضاً النشاط الخاص بالتمويل، من حيث تقدير الأموال المطلوبة وتحديد مصادر التمويل المختلفة وتحديد تكلفة كل مصدر والمفاضلة بينها وفقاً للتكلفة والعائد، زيادة على تقرير توزيع الأرباح والاحتفاظ بها، ومدى الاهتمام بحجز الاحتياطات والمخصصات وتحقيق التوازن بين حقوق الملكية وحقوق الغير، وأنَّ الإدارة المالية تقوم بالعمليات الخاصة بالاستثمار وإدارة الأصول من الناحية المالية فقط مثل تحديد رصيد النقدية الواجب الاحتفاظ به، وتحديد مدة الائتمان الخاصة بالعملاء وتحديد قيمة الاستثمار الخاص بالمخزون السلعي، بالإضافة إلى القيام بعملية التحليل المالي. (السني، 2013: 18)

ويعرف Keown وزملائه الإدارة المالية هي النشاط الإداري الذي يهتم بخلق والحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة.

وعرفها Brigham Grapenste الإدارة المالية بأنها الوظيفة الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستعمالها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حدٍّ ممكن. (مرسي واللح، 2006: 13)

ويرى Johnson من المدرسة الحديثة إن الإدارة المالية تلعب دوراً مهماً في تخطيط المالي وإدارة الأصول ومواجهة المشكلات الاستثنائية لضمان استمرار المنشأة زيادة على تجهيز وسائل الدفع.

والإدارة المالية هي جميع أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية جميعها المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مواعيدها. (السامرائي، 1997: 23).

وتنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من تخطيطها والحصول عليها والاستعمال الأمثل لها، وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها، كما إنه نشاط له الأهمية نفسها للمنشأة سواء في حالة توسع أو انكماش أو ثبات، تبنى فوق الحالات جميعها، وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة.

ويحسب الدكتور سيد الهواري: ((سيد الهواري) تعد كل وظيفة من وظائف الإدارة العليا مسؤولة عملية الحصول على

لحماية المُستهلك، وذلك بما يضمن حقوق المُستهلكين بمُواجهة الأطراف الأخرى. ويتأثر النشاط المؤسسي بالقوانين الهادفة، إلى تنظيم هيكل المنافسة في صناعات مُعيَّنة، مثل فرض حماية على بعض السلع، وذلك لحماية الصناعات المحلية، التي تُنتج تلك السلع محلياً، إذ إنَّ قوانين منع الاحتكار وتشجيع المنافسة والمبيعات والشركات والدَّخْل، أدت وستؤدي إلى إعادة النظر في الهياكل التنظيمية.

## ثانياً : الإدارة المالية

### - مفهوم الإدارة المالية

**الإدارة المالية :** هي إدارة التدفقات النقدية للمشروع بهدف تحقيق أرباح للملاك، ويقصد بالمشروع أو الشركة أي منظمة أعمال لها نشاط يهدف إلى تحقيق أرباح (صناعي، زراعي، تجاري، بنك، فندق) أو نشاط لا يهدف إلى تحقيق أرباح مثل مشروعات الخدمات الاجتماعية (حماية الأسرة، حماية الطفولة) أو المشروعات الحكومية . ومن الأهداف الرئيسة للإدارة المالية في المشروعات، خاصة في الأجل القصير، هو مقابلة احتياجات التشغيل الحالية والمتوقعة، ولذلك فإنَّ دور المدير المالي يتضمن تطوير وتطبيق ومتابعة السياسات والقرارات الخاصة بنشاط المشروع :

1. تجهيز فواتير العملاء

2. الاستثمار في الأوراق المالية.

3. الاستثمار في الأصول الرأسمالية (المباني الثابتة) (الآلات، الأراضي).

4. سداد الالتزامات الخاصة بالشركة .

5. توفير مصادر التمويل طويلة الأجل .

ومن الإدارات التي تتولى القيام بمهام الإدارة المالية :-

1. إدارة الموردين (سداد التزامات الموردين، أوراق الدفع).

2. إدارة تخطيط قرارات الاستثمارات (الاستثمارات في الأصول طويلة الأجل).

3. إدارة العملاء (تحصيل الحسابات المدينة للعملاء، أوراق القبض) .

4. إدارة التخطيط المالي (تخطيط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة).

ويختلف التنظيم الداخلي للإدارة المالية ووظائفها من مشروع إلى آخر، إذ يمكن إن نجد بعض الوظائف ترتبط وتتكامل مع



انعكاسها على ثروة المساهمين الواجبة الرئيسة للفكر المالي، وتحولت النظرة نحو حملة الأسهم وأثر قرارات توزيع الأرباح بجانب قرارات الاستثمار والتمويل في القيمة السوقية للشركة . يمثل هذا المدخل ربط بين المفهوم المعرفي والمفهوم التحليلي لوظيفة الإدارة المالية من خلال تحقيق الآتي:-

1. الاستعمال الافضل للموارد المالية (المزيج الأمثل للهيكل المالي).
2. قدرة الموارد المتاحة على تغطية حجم الفرص الاستثمارية.
3. قدرة عوائد الاستثمار على تعزيز المركز الائتماني للمؤسسة من حصول تدفقات نقدية كافية لتغطية فوائد الدين من جانب وأقتاع حملة السهم من جانب آخر. (عباس، 2018 :4-5)
5. أهمية الهيكل التنظيمي

إن دور الهيكل التنظيمي في المنظمة يشبه إلى حد كبير دور الهيكل التنظيمي في جسم الإنسان الذي يتمثل بمسك ودعم أعضاء الجسم الأخرى، لذا فالهيكل التنظيمي يعد أداة أداريه مهمة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف عن طريق تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات، وعليه فإن غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعني "إن العمليات التنظيمية ستقع في فوضى، وينتج عن ذلك آثار سلبية تؤثر في معنويات العاملين، هذا فضلاً عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية (اللوزي، 2002: 47-49)

وقد حدد (Pettinger) عناصر عدة تشكل أهمية الهيكل التنظيمي والتي منها :

1. إن الهيكل التنظيمي يضمن للمنظمة كفاءة وفاعلية النشاطات وفقاً للأهداف المرسومة .
2. يساعد في تخصيص الصلاحيات والمسؤوليات.
3. تحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل.

وإن كفاءة وفاعلية التنظيم سواء النموذج العضوي أو الآلي ترتبط بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة، من هنا يتبين أهمية الهيكل التنظيمي كالتالي :

- ترتيب العلاقات داخل المنظمة.
- يُعدُّ إحدى الأدوات الادارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه.

الاموال اللازمة والتخطيط ومتابعة ذلك، فالإدارة المالية في إدارة أي مشروع من منظور مالي ((. ( موقع الالكتروني : (2018

إنَّ الإدارة المالية لن تعد تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المنشأة ونشاطها الاقتصادي وحسب وإنما هدفها ليشمل تنظيم مجرى الأموال والتخطيط لها والرقابة عليها ووضع القرارات الادارية لاختيار البديل المناسب الذي يحقق أهداف الأطراف المتعددة للمنشأة .

1. مدخل إدارة السيولة (إدارة الخصوم)

اكتسبت الوظيفة المالية أشكالها الوصفية في بداية العام 1920، وقد انحصرت مهام الوظيفة المالية بأشكالها الوصفية أي بالمعالجات المحاسبية والقانونية لتأسيس الشركات، كما عمقت الأحداث الاقتصادية خلال أزمة الكساد الكبير عام 1929 دور الإدارة المالية في توفير السيولة اللازمة لتجاوز أزمات التمويل وتركز الاهتمام على موضوعات الإفلاس وإعادة تنظيم الشركات التي شهدتها حقبة الثلاثينات، باختصار تمحور هدف الإدارة المالية ضمن هذا المدخل باتجاه توفر السيولة (قرارات التمويل).

2. مدخل إدارة الموجودات (الأصول)

ظهر هذا المدخل في الأربعينات وأمتد حتى أواخر الخمسينات، وتميزت هذه المرحلة بالابتعاد عن المسائل الوصفية وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي والتخطيط لاستعمال الموارد المالية بما فيها عملية التخطيط للاستثمارات الرأسمالية وإدارة الأنشطة الاستثمارية تركز اهتمام المفكرين بدراسة الموازنات الرأسمالية ومعرفة التدفقات الناجمة عن الاستثمارات طويلة الأجل وجدوى هذه الاستثمارات، ففي ظل ظهور أجيال الحاسوب وتقنية المعلومات ونظمها، يلاحظ إن الواجهة الرئيسة لهذا المدخل تركزت حول قرارات الاستثمار وتمثل الهدف الرئيس لهذا المدخل بالربحية.

3. مدخل إدارة الهيكل المالي:

تميزت هذه المرحلة التي بدأت مع منتصف الستينات من القرن العشرين بالثورة المعرفية التي أثارها مقالة modiglian and miller (1958) حول كلفة التمويل والهيكل المالي، وما قدمه markowitz (1959) لأسس نظرية المحفظة الحديثة، ونمو وتطور الأسواق المالية بشكل خاص وظهور مفاهيم كفاءة السوق المالية ونماذج تسعير الأصول الرأسمالية، نتيجة ذلك، تمحور هذا المدخل حول دور وأثر الهيكل المالي في قيمة الشركة واعتماد مبدأ المبادلة بين العائد والمخاطرة وكيفية تعظيم ثروة المساهمين، شكلت قرارات التمويل والاستثمار ومدى

5. تقرير السلطة اللازمة: من خلالها يتم تحديد حجم السلطة المفوضة للمرؤوس.
6. إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة: كيف يتم إعداد الخريطة التنظيمية : من أكثر الطرائق شيوعاً في إعداد الخريطة التنظيمية هي التقسيم التنظيمي. (شرارة، 2018 : 68-69)

#### ✓ أنواع الهيكل التنظيمي

دراسات عدة إلى أن للهيكل التنظيمي أنواعاً عدة تختلف عن بعضها في وظائفها وفي ملائمتها للبيئات التي تتواجد فيها، وتتمثل بما يأتي :

1. الهيكل الوظيفي: أول من اقترح هذا الهيكل هو العالم فرديريك تايلور، إذ أشار إليه في كتابه ادارة الورش ويسمى هذا النوع بالبيروقراطية التنظيمية ويتم تجميع الوظائف من الأسفل إلى الأعلى، وهو أكثر فاعلية عندما تكون الخبرة والكفاءة عناصر بالغة الأهمية في تحقيق الاهداف التنظيمية وكذلك عندما يكون التسلسل الهرمي الراسي هو السائد في المنظمة .
2. هيكل الأقسام أو الشعب: ويسمى أحياناً بهيكل المنتج أو وحدات الأعمال الاستراتيجية، ويصلح للمنظمات ذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة الصناعة إذ تصبح الاقسام متعددة، فالمنظمة تقسم تقسيمياً ثانوياً إلى وحدات معينة، ويجري التنسيق بين الوحدات التنظيمية المركز الرئيس أو الموقع الوظيفي الاعلى المتمثل بالمدير .
3. الهيكل المصفوفي: استعمال هذا النوع في صناعة الفضاء أو الصناعات الحربية في الولايات المتحدة، ثم ما لبثت بعض المنظمات الصناعية أن استعملته لتنفيذ اتفاقات أو صفقات إنتاجية أو لتطوير منتج معين، لذلك وجد هذا الهيكل لحل بعض القضايا، فهو يجمع بين الهيكل الوظيفي وهيكل الشعب والقصد منه التركيز على العمل من قبل أكثر من شخص، الا أنه يخلف وضع ازدواجية الاوامر ويتطلب كفاءة شخصية من قبل العاملين .
4. الهيكل الشبكي: ويتمثل بوجود تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات اخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة كالدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والنقل، ومن مميزاته إمكانية استعمال أية موارد خارجية تحتاجها المنظمة من مواد خام وعمالة من خارج البلاد أو قد تلجأ إلى تحسين الجودة من خلال استعمال خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة، واهم ما يؤخذ عليه فتمثل بعدم وجود رقابة مباشرة للإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على العمليات داخل المنظمة جميعها، وكذلك ارتفاع المخاطرة على أعمال المنظمة من

وبناءً على ذلك يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يتمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها (منصور، 2016 : 12). يقلل الهيكل التنظيمي الغموض للموظف ويساعد على التفسير والتنبؤ بالسلوك، وأساس الهيكل التنظيمي هو الموازنة بين غرض المنظمة والمواد اللازمة، والمنظمات التي تنمو بسرعة هي التي تستعمل الموارد استعمالاً أفضل بما في ذلك إدارة الكوادر الإدارية المتميزة. (Tran & Tian, 2013:230)

وتمثل البنية التنظيمية الخارطة الرسمية الذي تحتوي تقسيمات التنظيم الداخلية، وآليات العمل المعتمدة في المنظمة والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أعلى درجات التنسيق والترابط الفعال الهادف إلى ضمان التعاون والعمل المشترك بين كل وحدات المنظمة الادارية والعاملين فيها.

قد نالت البنية التنظيمية حظها من اهتمام الباحثين والمهنيين بنظرية المنظمة وتحديدًا في الحقب الزمنية التي واكبت المراحل الأولى لتأسيس ونشوء علم الإدارة، إلا إن هذه التغييرات لم تمنح دوره وأثره في المنظمة، إذ مازال الهياكل التنظيمية التي تبين شكل وخارطة البناء التنظيمي أداة رئيسة تعتمدها منظمات الاعمال في تحقيق أهدافها، وتجديد نوع العلاقات التنظيمية، وخطوط الاتصال السائدة فيها، وأنها وسيلة المنظمة في تشخيص الأفراد وتحدد ما يوكل اليهم من أدوار ومهام ومسؤوليات، وبالتالي مقدار ونوع الصلاحيات التي تمنح لهم والتي ينبغي أن تتوافق وطبيعة عملهم، ومركزهم الوظيفي، فضلاً عن الدور الواضح في تشخيص العلاقات التي توثق الصلات والروابط بين المنظمة وبيئتها الخارجية الحاضنة لها، ونوع ومدى التأثير المتبادل بينهما. (العكدي، 2018 : 105)

#### ✓ مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

1. تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة: وتساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وإعداد الهيكل التنظيمي.
2. تحديد ما يجب عمله: دراسة المهمة الخاصة بالوحدة وهي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق.
3. تخصيص وتوزيع الأعمال: هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها.
4. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية: يتطلب هذا تحديد المهام والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة.

للاستفادة من نقاط القوة فيها ولتجنب نقاط الضعف تبعاً لاحتياجات المنظمة وهو يصلح للمنظمة التي تعمل في بيئة سريعة التغيير (مروة، 2016 : 93-94) .

### الاطار العملي

#### أولاً: اختبار علاقة الارتباط

#### - الفرضية الرئيسية الأولى

بغية التحقق من صحة هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية، تم اختبارها إحصائياً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS<sub>23</sub>) والجدول (1) يوضح تلك النتائج.

خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه .

5. الهيكل الافتراضي: الهيكل أو التنظيم الافتراضي هو مصطلح قدم لأول مرة في 1980 ناتج عن التطورات التكنولوجية، ويشار به للمنظمات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على التكنولوجيا والتي لا تمتلك أي بنى مادية، فهو عبارة عن شبكة مؤقته من كيانات مستقلة ترتبط من خلال التكنولوجيا، لتوفير المهارات ولسهولة الوصول إلى الأسواق المختلفة فالمنظمة الافتراضية هي منظمة مؤقته تتألف من منظمات متعددة تتشكل لغرض محدد .

6. الهيكل الهجين (المختلط) : قد لا يصلح أي من الهياكل التنظيمية السابقة الذكر بالنسبة للمنظمة فتقوم بإنشاء هيكل هجين بالاعتماد على أكثر من نوع من الهياكل السابقة

الجدول (1) علاقات الارتباط بين العوامل القانونية والتدفقات النقدية

القرار	التدفقات الخارجة			القرار	التدفقات الداخلة			Y	X
	T	Sig	R		t	Sig	R		
قبول فرضية الوجود	3.469	0.005	*0.803	قبول فرضية الوجود	3.029	0.001	*0.731	العوامل القانونية	

البيانات المحاسبية (3.029) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.833) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل القانونية المنظمة لإدارة هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية) .

وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين العوامل القانونية والتدفقات النقدية الخارجة في البيانات المحاسبية (3.469) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.833) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل القانونية المنظمة لإدارة هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية)

\* معنوي عند مستوى 0.05  
N = 100

تشير معطيات الجدول (1) من نتائج تحليل الارتباط البسيط بين العوامل القانونية والتدفقات النقدية ( الداخلة والخارجة ) إلى إن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما وعلى مستوى المؤشر الكلي.

إذ بلغ معامل الارتباط (0.731) عند مستوى معنوية (0.05) بين العوامل القانونية والتدفقات النقدية الداخلة في البيانات المحاسبية . و بلغ معامل الارتباط (0.803) عند مستوى معنوية (0.05) بين العوامل القانونية والتدفقات النقدية الخارجة في البيانات المحاسبية. واستدل من معاملات الارتباط وجود علاقة معنوية موجبة بين كل من (العوامل القانونية) والتدفقات النقدية ( الداخلة والخارجة ) ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين العوامل القانونية والتدفقات النقدية الداخلة في

الجدول (2) علاقات الارتباط بين العوامل التكنولوجية والتدفقات النقدية

Y	التدفقات الداخلة			القرار	التدفقات الخارجة			X
	R	Sig	T		R	Sig	T	
العوامل التكنولوجية	*0.694	0.013	2.726	قبول	*0.718	0.015	2.82	قبول
				الوجود				الوجود

\* معنوي عند مستوى 0.05 N = 100

( 2.726 ) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.833) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنصّ على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية المنظمة لإدارة هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية) .

وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين العوامل التكنولوجية والتدفقات النقدية الخارجة في البيانات المحاسبية ( 2.82 ) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.833) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنصّ على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية المنظمة لإدارة هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية) .

تشير معطيات الجدول (2) من نتائج تحليل الارتباط البسيط بين العوامل التكنولوجية والتدفقات النقدية ( الداخلة والخارجة ) إلى إن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما وعلى مستوى المؤشر الكلي.

إذ بلغ معامل الارتباط (0.694) عند مستوى معنوية (0.05) بين العوامل التكنولوجية والتدفقات النقدية الداخلة في البيانات المحاسبية . وبلغ معامل الارتباط (0.718) عند مستوى معنوية (0.05) بين العوامل التكنولوجية والتدفقات النقدية الخارجة في البيانات المحاسبية.

واستدل من معاملات الارتباط وجود علاقة معنوية موجبة بين كل من (العوامل التكنولوجية) والتدفقات النقدية ( الداخلة والخارجة ) ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين العوامل القانونية والتدفقات النقدية الداخلة في البيانات المحاسبية

الجدول (3) علاقات الارتباط بين العوامل الداخلية والتدفقات النقدية

Y	التدفقات الداخلة			القرار	التدفقات الخارجة			X
	R	Sig	t		R	sig	T	
العوامل الداخلية	*0.703	0.011	2.795	قبول	*0.771	0.005	3.122	قبول
				الوجود				الوجود

\* معنوي عند مستوى 0.05 N = 100

واستدل من معاملات الارتباط وجود علاقة معنوية موجبة بين كل من (العوامل الداخلية) والتدفقات النقدية ( الداخلة والخارجة ) ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين العوامل الداخلية والتدفقات النقدية الداخلة في البيانات المحاسبية ( 2.795 ) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.833) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنصّ على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية المنظمة لإدارة هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية والتدفقات الداخلة في البيانات

تشير معطيات الجدول (3) من نتائج تحليل الارتباط البسيط بين العوامل الداخلية والتدفقات النقدية ( الداخلة والخارجة ) إلى إن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما وعلى مستوى المؤشر الكلي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.703) عند مستوى معنوية (0.05) بين العوامل الداخلية والتدفقات النقدية الداخلة في البيانات المحاسبية . وبلغ معامل الارتباط (0.771) عند مستوى معنوية (0.05) بين العوامل الداخلية والتدفقات النقدية الخارجة في البيانات المحاسبية.

إحصائية بين العوامل التنظيمية لإدارة هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية و التدفقات النقدية في البيانات المحاسبية).

#### ثانيا : اختبار علاقة الأثر

- الفرضية الرئيسة الثانية

بغية التحقق من صحة هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية، تم اختبارها إحصائياً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS<sub>23</sub>) والجدول (4) يوضح تلك النتائج.

المحاسبية). وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين العوامل التكنولوجية والتدفقات النقدية الخارجة في البيانات المحاسبية (3.122) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.833) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنصّ على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية المنظمة لإدارة هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية).

وبذلك وجدنا المسوغ في الحكم على قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنصّ على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة

الجدول (4) علاقات الاثر بين العوامل القانونية والتدفقات النقدية

القرار	التدفقات الخارجة			القرار	التدفقات الداخلة			Y X
	F	sig	R2		F	sig	R2	
قبول فرضية الوجود	12.034*	0.002	0.645	قبول فرضية الوجود	9.175*	0.000	0.534	العوامل القانونية

بلغت (9.175) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (5.32) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (1-8) وإن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية وهذا يدل على وجود علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين العوامل القانونية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية. مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنصّ على (وجود علاقة اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل القانونية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل القانونية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية بلغت (12.034) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (5.32) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (1-8) وإن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية وهذا يدل على وجود علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين العوامل القانونية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية. مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنصّ على (وجود علاقة أثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل القانونية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية).

N = 100

\* معنوي عند مستوى 0.05

من الجدول (4) اتضح الاتي :-

أ. إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل القانونية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية بلغت (0.534)، مما يعني أنّ ما نسبته (53.4%) من التغيرات التي تطرأ على التدفقات الداخلة يمكن تفسيرها من خلال العوامل القانونية، اما النسبة المتبقية والبالغة (46.6%) فهي تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلة في الدراسة الحالية. وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل القانونية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية بلغت (0.645)، مما يعني أنّ ما نسبته (64.5%) من التغيرات التي تطرأ على التدفقات الخارجة يمكن تفسيرها من خلال العوامل القانونية، أمّا النسبة المتبقية والبالغة (35.5%) فهي تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلة في الدراسة الحالية.

ب. إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل القانونية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية



الجدول (5) علاقات الأثر بين العوامل التكنولوجية والتدفقات النقدية

القرار	التدفقات الخارجة			القرار	التدفقات الداخلة			Y
	F	sig	R2		F	Sig	R2	X
قبول فرضية الوجود	7.952*	0.006	0.516	قبول فرضية الوجود	7.431*	0.003	0.482	العوامل التكنولوجية

بلغت ( 7.431 ) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (5.32) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (1-8) وإن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية وهذا يدل على وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية. مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص على (وجود علاقة اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل القانونية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية بلغت ( 7.952 ) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (5.32) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (1-8) وإن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية وهذا يدل على وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية. مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص على (وجود علاقة اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية).

\* معنوي عند مستوى 0.05 N = 100

من الجدول (5) اتضح الاتي :-

أ. إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل التكنولوجية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية بلغت (0.482) ، مما يعني أن ما نسبته (48.2%) من التغيرات التي تطرأ على التدفقات الداخلة يمكن تفسيرها من خلال العوامل التكنولوجية، أمّا النسبة المتبقية والبالغة (51.8%) فهي تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلة في الدراسة الحالية. كما بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل التكنولوجية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية بلغت (0.516) ، مما يعني إن ما نسبته (51.6%) من التغيرات التي تطرأ على التدفقات الخارجة يمكن تفسيرها من خلال العوامل التكنولوجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (48.4%) فهي تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلة في الدراسة الحالية.

ب. أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل القانونية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية

الجدول (6) علاقات الأثر بين العوامل الداخلية والتدفقات النقدية

القرار	التدفقات الخارجة			القرار	التدفقات الداخلة			Y
	F	sig	R2		F	Sig	R2	X
قبول فرضية الوجود	9.747*	0.002	0.594	قبول فرضية الوجود	7.812	0.000	*0.494	العوامل الداخلية

بلغت (0.494) ، مما يعني أن ما نسبته (49.4%) من التغيرات التي تطرأ على التدفقات الداخلة يمكن تفسيرها من خلال العوامل الداخلية، اما النسبة المتبقية والبالغة (50.6%) فهي تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلة في الدراسة الحالية. كما بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل الداخلية والتدفقات الخارجة في البيانات

\* معنوي عند مستوى 0.05 N = 100

من الجدول (6) اتضح الاتي :-

أ. أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل الداخلية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية

2. تُعدُّ العوامل القانونية من العوامل التي تعرقل بناء الهيكل الأمثل للإدارة المالية لتتقدم الأنظمة والقوانين التي تساعد على مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى العالم .
3. تلعب العوامل التكنولوجية دورا كبيرا في بناء هيكل الإدارة المالية باستعمال احدث البرمجيات والتقنيات المالية المستخدمة .
4. تبقى العوامل الداخلية صمام الأمان في بناء هيكل الإدارة المالية الأمثل ، بعدَّ إنَّ البيئة الداخلية هي البيئة المطلعة بكل تفاصيل ومفاصل العمل داخل المؤسسة .
5. وجود علاقة ارتباط بين العوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية والتدفقات النقدية في البيانات المحاسبية .
6. وجود علاقة ارتباط بين العوامل القانونية لهيكل الإدارة المالية والتدفقات النقدية في البيانات المحاسبية .
7. وجود علاقة ارتباط بين العوامل التكنولوجية لهيكل الإدارة المالية والتدفقات النقدية في البيانات المحاسبية .
8. وجود علاقة ارتباط بين العوامل الداخلية لهيكل الإدارة المالية والتدفقات النقدية في البيانات المحاسبية .
9. وجود علاقة أثر للعوامل التنظيمية لهيكل الإدارة المالية في التدفقات النقدية في البيانات المحاسبية .
10. وجود علاقة أثر بين العوامل القانونية لهيكل الإدارة المالية والتدفقات النقدية في البيانات المحاسبية .

#### التوصيات

استكمالاً لمتطلبات المنهجية واعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات وجدنا بعض التوصيات والمقترحات للمؤسسات الحكومية مجتمع الدراسة أولاً والاستفادة منها في مجال الدراسات اللاحقة ثانياً وعلى النحو الآتي :

1. ضرورة العمل على تحديث الأنظمة والقوانين التي تتناغم مع التطورات الحاصلة على مستوى البيئة المالية العالمية والمحلية .
2. العمل على تطوير إمكانيات وقابليات العاملين في المؤسسات الحكومية ، ليكونوا قادرين على بناء الهياكل المالية بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة الحكومية .
3. ضرورة مواكبة التطورات التي تحدث على مستوى البلدان المتطورة في الجانب المالي ، للاستفادة من تجاربهم على المستوى المحلي .

المحاسبية بلغت (0.594) ، مما يعني إن ما نسبته (59.4%) من التغيرات التي تطرأ على التدفقات الخارجة يمكن تفسيرها من خلال العوامل الداخلية، أمَّا النسبة المتبقية والبالغة (40.6%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في الدراسة الحالية.

ب. إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل القانونية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية بلغت ( 7.812 ) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (5.32) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (8-1) وإن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية وهذا يدل على وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية. مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنصُّ على (وجود علاقة أثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية) . و بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل القانونية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية بلغت ( 7.747 ) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (5.32) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (8-1) وإن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية وهذا يدل على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية والتدفقات الداخلة في البيانات المحاسبية. مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص على (وجود علاقة أثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية والتدفقات الخارجة في البيانات المحاسبية) .

وبذلك وجدنا المسوغ في الحكم على قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنصُّ على (توجد علاقة أثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية لإدارة هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية وبين التدفقات النقدية في البيانات المحاسبية).

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

خرجت الدراسة بنتائج ميدانية عدة والمعززة بالمؤشرات الإحصائية ولا بدُّ من الوقوف على استنتاجات محددة تُعدُّ بمثابة حصيلة لما خرجت به الدراسة ، وهي كالآتي :

1. تلعب العوامل التنظيمية دورا فاعلا في بناء قاعدة رصينة لهيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية.

4. العمل على تركيز الاهتمام على متغيرات البيئة الداخلية بوصفها الأكثر تأثيراً في أنظمة بناء هيكل الإدارة المالية ولما لها من أهمية على مستوى المؤسسة .
5. المشاركة في المؤتمرات وورش العمل لمواكبة آخر تطورات المجال المالي .
6. نشر الوعي النوعي وتعميقه لدى العاملين كافة في المراكز المؤسساتية عن طريق المحاضرات والدورات التدريبية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة والتعريف بالمفاهيم الحديثة.
7. نظراً لوجود علاقات ارتباط وتأثير مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة والتدفقات النقدية في البيانات المحاسبية وانعكاس ذلك على مستوى بناء هيكل الإدارة المالية في المؤسسات الحكومية مجتمع الدراسة ، لذا توصي الدراسة أن يولي المديرون هذه المؤسسات اهتماماً كبيراً لهذه المتغيرات في ضوء دراسة وتحليل مؤشراتها .

#### المصادر

- احمد ، حسين علي حسين .(2006). القوائم المالية المحاسبية، جامعة الاسكندرية (كلية التجارة) .
- الأعسر، خديجة .(2018). اقتصاديات المالية العامة . جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، أستاذة الاقتصاد.
- الأنصاري، أسامه عبدالخالق.(2006). الإدارة المالية ، دكتوراه إدارة الاعمال (تمويل وبنوك)، جامعة أدبنة (اسكتلندا) أستاذ ادارة الاعمال المساعد، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- جربوع ، يوسف وحلس، سالم.(2000). المحاسبة الدولية مع التطبيق العملي لمعايير المحاسبة الدولية، الطبعة الأولى.
- الحسناوي، سالم صلال.(2014). اساسيات الإدارة المالية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- حنفي، عبدالغفار، قرياص، رسمية.(1999). الاسواق والمؤسسات المالية ( بنوك، شركات تأمين، صناديق الاستثمار- بورصات)، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.
- خطاب ، عايدة سيد.(2001). الإدارة الاستراتيجية : المدخل إلى القرن الواحد والعشرين . عين الشمس ، مصر ، ط 4 : دار الفكر العربي للتوزيع .
- داوود، نعيم نمر.(2012). التحليل المالي دراسة نظرية تطبيقية ، الطبعة الأولى . عمان ، الاردن : دار البداية للنشر والتوزيع.
- الدوري، مؤيد وابو زناد، نور الدين.(2003) التحليل المالي باستعمال الحاسوب ، الطبعة الأولى : دار وائل للنشر.
- السامرائي، عدنان هاشم رحيم.(1997). الإدارة المالية منهج تحليل شامل ، الجامعة المفتوحة لبيي.
- السنفي، عبدالله عبد الله .(2013). الإدارة المالية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- شرارة، مجدي عبدالله .(2018). مبادئ الإدارة والتنظيم ، دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال.
- عباس ، غاده .(2018). أسس الإدارة المالية.
- القطابنين .(1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، بغداد، ط 1 .
- اللزوي ، موسى .(2002). التنظيم واجراءات العمل . عمان : دار وائل للنشر.
- القریوتی ، محمد قاسم .(2000). السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة).
- مرسي، جمال الدين ،للحج، احمد عبدالله .(2006). الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار . اسكندرية : دار الجامعية .
- عقل ، مفلح محمد .(2011). مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي ، كتاب معتمد كمرجع أساسي لمساق الإدارة المالية حسب الخطط الجديدة لجامعة البلقاء التطبيقية، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- وهدان، محمد علي ، علي، ابراهيم عبد المجيد، الشعراوي، حاتم عبدالفتاح.(2009). المحاسبة عن التدفقات النقدية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- يوسف عوض العادلي، محمد احمد العظمة، صادق محمد البسام .مقدمة في المحاسبة المالية. كتاب.
- قنطججي، سامر مظهر.(2019). فقه الإدارة المالية والتحليل المالي .
- العامري ، سعود جايد مشكور.(2020). الإدارة المالية الدولية، استاذ المحاسبة ، جامعة المثنى ، العراق.
- الصادي ، حسن منير.(2015). التمويل والإدارة المالية (النظرية والتطبيق )"، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة – جامعة القاهرة.
- عقل، مفلح محمد .(2011). مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي" الطبعة الأولى : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع جامعة البلقاء التطبيقية .
- Stinch combe, A.L."Social structure & organizations ", In J.F march (Ed) , Hand book of organizations: vol. 4, Chicago, IL: Rand me Nally, 1965.

- Hall, R.H.(1992). Organization structure and process: process and outcomes , 5<sup>th</sup> ed., prenticeohall of India private Limited, New Delhi.
- Ivancevich , J. M., Lorenzi, p., skinner, S.J., and Grosby, P.B.,1997, Management Quality and competi tiveness, 2<sup>nd</sup> Ed., Mc Graw – Hill, com.,Inc., U.S.A.
- Garrison, ray and Noreen, Eric and Brewer. (2006). managerial Accounting " , New York: Mc Graw- Hill , 11edition.
- Hail, L.(2013). Financial reporting and firm Valuation : Relevance lost or relevance regained----- Accounting and Business Research, 43 (4) ,329-358.
- kimouche, B. (2016). Accounting choices of intangibles and their effecton company Valuation : study of Algerian , French and English companies. (Unpublished Doctoral dissertation). University of setif 01, Algeria.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick , T.& Kerr,S.(2007). The Bovndar yless organizational Values " A thesis , University of Colorado.
- Mintzberg, H.(1997).The structuring of organizations: A synthesis of the research " , Prentice – Hall, Engle wood cliffs, NJ ( ISBN: 0138552703) .
- Naziri, Samira & Mahmood, Reza Khodaie , & Ershadi.(2014).survey Relation ship between organizational structure and Employees Empowerment in semet – company " Research Journal of Recent sciences, Vo.3 (7).
- pettinger, R.(2000). Mastering Organizational Behavior" , led, macmillan, press Ltd, Great Britain London.
- Daft , R. L.(2001).organization : Theory and Design , south – western collage publishing, ohio, USA .
- Steck, Sven, de la Paz, Gian Carlo .(2011). IFRS 7: Disclosure of Financial Instruments Do European banks comply with the new standard in terms of credit risk and risk management?" Karlstad University, Sweden.
- Jaffee , D.(2001). organization Theory, Tension and changes , Mc Graw – Hill International Edition, Singapore, Thiland.
- Economics and management sciences , Deemed university, India, Vol. 5, No.6.
- Dais, C.,Escoval, A.(2014). organization flexibility as astrategic option : Fostering Dynamic Capabilies of Hospitals, Articlein Healthcare quarterly (Toronto, ont).
- Cummings , T.,G. and Worley , C., G. (2009).Organizational develop pment and change ,9<sup>th</sup>, south – western cengne Learning USA.
- Karpoff,M. J. (2005). " Public Versus privative Initiative In Arctic Exploration: The Effects of Inentives And organizational Structure", Available From WWW. Ind – peodent. Org.
- Moorhead, Gregory & Gricky W.(1995). "organizational Behavior", Houghton Mifflin co.,N. Y.