

بحث بعنوان

دور الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسات

كوكب عادل احمد الرمانه

كاتبة حسابات

مجلس الخدمات المشتركة البلقاء

الملخص

ما يؤمل من التنظيم الإداري اللامركزي، الذي تعد المؤسسة المحلية ركيزته الأساسية، هو تحمل جزء من العبئ العام للدولة، عن طريق تشخيص الدقيق للحاجة العامة المحلية، إلا ان ذلك يتطلب موارد حقيقية، لمجابهة الأعباء المتزايدة من جهة و لتلافي المديونية و العجز المالي من جهة أخرى.

فإخضاع مالية المؤسسة لهيئات رقابة قبلية وقائية، وأخرى بعدية عقابية، ضروري للوصول إلى تحقيق أقصى أهداف الخدمات العامة المحلية، بأدنى تكلفة مالية ممكنة وذلك مرهون بمراجعة النظام الميزانياتي والمحاسباتي، وأساليب تنفيذها والرقابة عليها، لتحقيق هذا الهدف لا بد من وجود إطار تنظيمي يضمن التوزيع والمتناسق بين الأدوار والوظائف داخلها بصفة تكاملية فالمؤسسات سواء كانت صناعية، تجارية، أو خدمية، تقوم بعدة وظائف تختلف باختلاف حجم المؤسسة وأهدافها والظروف الإقتصادية والطريقة التي تعمل بها.

<https://jasps.com>**Abstract**

What is hoped for from the decentralized administrative organization, of which the local institution is its main pillar, is to bear part of the general burden of the state, through an accurate diagnosis of the local public need, but this requires real resources, to confront the increasing burdens on the one hand and to avoid indebtedness and financial deficit on the one hand.

Subordinating the institution's finances to pre-emptive and post-punitive oversight bodies is necessary to achieve the maximum goals of local public services, at the lowest possible financial cost. Between the roles and functions within it in an integrated manner, the institutions, whether they are industrial, commercial, or service, carry out several functions that differ according to the size of the institution, its objectives, economic conditions, and the way in which it operates.

المقدمة

تشير الإدارة المالية إلى تطبيق مفاهيم الإدارة على إدارة الموارد المالية للمؤسسة. التعريف البسيط لإدارة العمليات المالية هو عملية ترتيب وإدارة وتنسيق العمليات المالية من أجل إدارة الشؤون المالية للشركة بكفاءة. المفهوم ليس بهذه البساطة، فهناك الكثير من العقبات والقيود في الإدارة المالية.

قد يؤدي التغيير من جرعة الوحدة إلى إعطاء الدواء بجرعات متعددة، وإلغاء جميع الأنشطة السريرية والتعليمية، على سبيل المثال، إلى السماح لصيدلية المستشفى بتقليل نفقاتها مع الحفاظ على أرباحها. إذا كانت إجراءات الصيدلية تركز فقط على الاعتبارات المالية، فقد يكشف التحليل المالي أن مسار العمل هذا هو الأكثر فائدة من الناحية المالية.

من ناحية أخرى، نظرًا لمحدودية الموارد المالية المتاحة للصيدلية، سيكون التحليل المالي مفيدًا في اتخاذ القرار بشأن الخدمات السريرية والتعليمية المحددة التي يجب تقديمها

تخطط الإدارة المالية بشكل استراتيجي لكيفية كسب الأعمال وإنفاقها. ويشمل ذلك قرارات زيادة رأس المال واقتراض الأموال وإعداد الميزانية. تتضمن الإدارة المالية أيضًا تحديد الأهداف المالية وتحليل البيانات.

تبدأ الإدارة المالية بتسجيل كل الأموال التي يكسبها عملك وينفقها. يقوم المحاسبون بعد ذلك بإعداد التقارير التي تساعد المالكين على فهم الصحة المالية لأعمالهم. وتشمل هذه البيانات بيان الأرباح والخسائر والميزانيات العمومية وبيانات التدفقات النقدية والميزانيات

➤ (1) تعريف الإدارة المالية

في جوهرها، الإدارة المالية هي ممارسة وضع خطة عمل ومن ثم ضمان بقاء جميع الأقسام على المسار الصحيح. تمكّن الإدارة المالية القوية المدير المالي أو نائب الرئيس للشؤون المالية من توفير البيانات التي تدعم إنشاء رؤية بعيدة المدى، وإبلاغ القرارات حول مكان الاستثمار، وتقديم رؤى حول كيفية تمويل تلك الاستثمارات، والسيولة، والربحية، والمدرج النقدي والمزيد.

يمكن أن يساعد برامج **تخطيط موارد المؤسسات (ERP)** فرق التمويل على تحقيق هذه الأهداف: يجمع نظام الإدارة المالية بين تخطيط موارد المشاريع والعديد من الوظائف المالية، مثل المحاسبة وإدارة الأصول الثابتة وتقدير الإيرادات ومعالجة المدفوعات.

من خلال دمج هذه المكونات الرئيسية، يضمن نظام الإدارة المالية الرؤية في الوقت الفعلي للحالة المالية للشركة مع تسهيل العمليات اليومية، مثل عمليات إغلاق نهاية الفترة.

➤ (2) نطاق الإدارة المالية

تشمل الإدارة المالية أربعة مجالات رئيسية:

1. التخطيط

يتوقع المدير المالي مقدار الأموال التي ستحتاجها الشركة من أجل الحفاظ على التدفق النقدي الإيجابي، وتخصيص الأموال للنمو أو إضافة منتجات أو خدمات جديدة والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، ومشاركة هذه المعلومات مع زملاء العمل.

يمكن تقسيم التخطيط إلى فئات بما في ذلك النفقات الرأسمالية، والقوى العاملة والنفقات غير المباشرة والتشغيلية.

2. وضع الميزانية

يخصص المدير المالي الأموال المتاحة للشركة لتغطية التكاليف، مثل الرهون العقارية أو الإيجارات، والرواتب، والمواد الخام، والتزامات للموظفين والالتزامات الأخرى. من الناحية المثالية، سيكون هناك بعض الأشياء المتبقية لتخصيصها لحالات الطوارئ ولتمويل فرص عمل جديدة.

تمتلك الشركات عمومًا ميزانية رئيسية وقد يكون لها مستندات فرعية منفصلة تغطي، على سبيل المثال، التدفق النقدي والعمليات ؛ قد تكون الميزانيات ثابتة أو مرنة.

3. إدارة وتقييم المخاطر

يتطلع المدراء التنفيذيون لخط الأعمال إلى مديريهم الماليين لتقييم وتقديم ضوابط تعويضية لمجموعة متنوعة من المخاطر، بما في ذلك:

أ. مخاطر السوق

يؤثر على استثمارات الأعمال وكذلك، بالنسبة للشركات العامة، إعداد التقارير وأداء الأسهم. قد يعكس أيضاً المخاطر المالية الخاصة بالصناعة، مثل الوباء الذي يؤثر على المطاعم أو تحول البيع بالتجزئة إلى نموذج مباشر للمستهلك.

ب. مخاطر الائتمان

الآثار المترتبة على ذلك، على سبيل المثال، عدم دفع العملاء لفواتيرهم في الوقت المحدد، وبالتالي عدم وجود أموال لدى الشركة للوفاء بالتزاماتها، مما قد يؤثر سلباً على الجدارة الائتمانية والتقييم، مما يفرض القدرة على الاقتراض بأسعار مواتية.

ج. مخاطر السيولة

يجب على فرق المالية تتبع التدفق النقدي الحالي وتقدير الاحتياجات النقدية المستقبلية والاستعداد لتحرير رأس المال العامل حسب الحاجة.

د. المخاطر التشغيلية

هذه فئة شاملة ، وهي فئة جديدة لبعض الفرق المالية. قد تشمل ، على سبيل المثال ، مخاطر هجوم إلكتروني وما إذا كنت ستشتري تأميناً للأمن السيبراني ، وما هي خطط التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال المعمول بها وما هي ممارسات إدارة الأزمات التي يتم تشغيلها إذا تم اتهام مسؤول تنفيذي كبير بالاحتيال أو سوء السلوك.

4. وضع الإجراءات

يضع المدير المالي الإجراءات المتعلقة بكيفية قيام فريق الشؤون المالية بمعالجة وتوزيع البيانات المالية ، مثل الفواتير والمدفوعات والتقارير ، بأمان ودقة. تحدد هذه الإجراءات المكتوبة أيضاً من هو المسؤول عن اتخاذ القرارات المالية في الشركة - ومن يوقع على تلك القرارات.

لا تحتاج الشركات إلى البدء من الصفر. تتوفر قوالب سياسات وإجراءات لمجموعة متنوعة من أنواع المؤسسات ، مثل هذا النموذج للمؤسسات غير الربحية.

➤ (3) أدوار و مسؤوليات الإدارة المالية

ستعتمد مساهمات الإدارة المالية في أي شركة وكيف تؤثر هذه المساهمات بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي بشكل كبير على عوامل مثل مدى مشاركة المالك / المدير في شركته. تشمل أدوار ومسؤوليات الإدارة المالية على سبيل المثال لا الحصر:

أ. إمساك الدفاتر

هذه هي الوظيفة الأساسية لقسم الشؤون المالية. يتضمن التسجيل والتحليل والتفسير اليومي للمعاملات المالية للشركة. ويشمل ذلك تتبع جميع النفقات (المشتريات والمدفوعات وما إلى ذلك) ومبيعات المنتجات النهائية. في بعض الشركات الناشئة ، غالبًا ما يتم تنفيذ هذا الدور من قبل كاتب الحسابات الذي قد يتم استبداله بموظفين دائنين ومستحقات أكثر تخصصًا مع نمو الشركة أو توسيع عملياتها.

ب. إدارة التدفق النقدي للشركة

من واجب الإدارة المالية إدارة جميع التدفقات النقدية من وإلى الشركة والتأكد من توفر أموال كافية لتلبية إدارة الشركة اليومية. يشمل هذا المجال أيضًا سياسات الائتمان والتحصيل لعملاء الشركة ، لضمان دفع البائعين والدائنين بشكل صحيح وفي الوقت المحدد ؛ وأن الشركة تدفع أيضًا بشكل صحيح وعند الاستحقاق.

ج. الميزانيات والتنبؤ

في هذه الوظيفة، يعمل قسم الشؤون المالية مع المديرين لإعداد ميزانيات الشركة وتوقعاتها وأيضًا تقديم ملاحظات فيما يتعلق بالمركز المالي للشركة. يمكن استخدام هذه المعلومات لتلبية الاحتياجات النقدية لكل قسم ، وتخطيط مستويات التوظيف في الشركة، وتخطيط شراء الأصول والتوسعات بأقل تكلفة قبل أن تصبح ضرورية. يمكن للقسم المالي أيضًا استخدام السجلات السابقة من الإدارات المعنية لإعداد ميزانية أفضل والتنبؤ على مدى آفاق زمنية طويلة وقصيرة المدى.

د. تقديم المشورة وتحديد مصادر التمويل طويل الأجل

من واجب الإدارة المالية تقديم المشورة للشركات بشأن أفضل مزيج تمويل يمكن أن يحقق للشركة أفضل ربح ويساعدها أيضًا في الحصول على تمويل طويل الأجل بأقل تكلفة بحيث يكون هناك مستوى ربح من السيولة. تتضمن بعض المسارات المتنوعة العديدة التي يمكن لشركة ما توفير الأموال لتمويل أعمالها كما

هـ. إدارة الضرائب

تتضمن إدارة شركة أو المؤسسة دفع الضرائب ، ومن واجب الإدارة المالية التعامل مع القضايا الضريبية. يتضمن ذلك إنشاء علاقات مؤسسية جيدة مع الحكومة عن طريق تحويل PAYE (ادفع كما تكسب) إلى السلطة ذات الصلة ، والتأكد من تنفيذ المسائل الضريبية ضمن السياسات المؤطرة.

ف. إدارة استثمارات الشركة

بصرف النظر عن تحليل واختيار الاستثمارات الجديدة ، من واجب الإدارة المالية أيضًا إدارة الأصول الحالية للشركة. يجب أن تهتم الإدارة المالية بالأصول المتداولة بصرف النظر عن الأصول الثابتة. يجب إدارة رأس المال العامل للشركة بكفاءة بطريقة تؤدي إلى زيادة الربحية إلى الحد الأقصى بالنسبة لمقدار الأموال المقيدة نظرًا لأن لها تأثيرًا على سيولة الشركة أكثر من أصولها الثابتة.

ز. التقارير المالية والتحليل

التقارير المالية والتحليل هي الوظيفة التي تأخذ مدخلات المحاسبة الأولية وتحولها إلى بيانات مالية هادفة وقابلة للاستخدام وقابلة للمقارنة. يساهم قسم الشؤون المالية في النمو التنظيمي من خلال القياس والإبلاغ على أسس منتظمة، الأرقام الرئيسية التي تعتبر حيوية لنجاح الشركة. وسيشمل هذا على الأرجح ملخصاً لجميع مصادر التمويل والنفقات والاحتياطات المتاحة للاستخدام المستقبلي (باستثناء تلك التي تم الالتزام بها بالفعل والمدرجة في الميزانية للفترة الحالية) بعض المعلومات غير المالية. وعادة ما يتم إبلاغ المديرين بتنسيق منطقي ومفهوم.

ح. مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية

يزود قسم الشؤون المالية إدارة الشركة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مثل الأسواق أو المشاريع التي يجب متابعتها ، وفترات الاسترداد لمشتريات رأس المال الكبيرة ، واتخاذ قرار بشأن ما يجب توزيعه كأرباح من أرباح الشركة وما يجب إعادة استثماره الأعمال التجارية ، أفضل مزيج تمويل يمكن أن يحقق للشركة أرباحاً متداخلة ، واتخاذ قرار بشأن كيفية تخصيص الأموال للاستثمار وما إلى ذلك ، وبالتالي التأكد من استخدام الأموال بأفضل طريقة.

➤ (4) أهداف التخطيط المالية في الإدارة المالية

للتخطيط المالي العديد من الأهداف التي نتطلع إليها:

<https://jasps.com>

- **تحديد متطلبات رأس المال -** سيعتمد ذلك على عوامل مثل تكلفة الأصول الحالية والثابتة ، والنفقات الترويجية والتخطيط بعيد المدى. يجب النظر إلى متطلبات رأس المال من كلا الجانبين: متطلبات قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- **تحديد هيكل رأس المال -** هيكل رأس المال هو تكوين رأس المال ، أي النوع النسبي ونسبة رأس المال المطلوبة في العمل. وهذا يشمل قرارات الدين- نسبة حقوق الملكية- على المدى القصير والطويل.
- **صياغة السياسات المالية** فيما يتعلق بالتحكم في النقد ، والإقراض ، والاقتراض ، وما إلى ذلك.
- **يضمن المدير المالي استخدام الموارد المالية النادرة إلى أقصى حد** بأفضل طريقة ممكنة وبأقل تكلفة من أجل الحصول على أقصى عوائد على الاستثمار.

➤ (5) أهم أنواع الإدارة المالية

يمكن تجميع الوظائف المذكورة أعلاه في ثلاثة أنواع أوسع من الإدارة المالية:

1. إدارة الميزانية الرأسمالية

يتعلق بتحديد ما يجب أن يحدث ماليًا للشركة لتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل. أين يجب إنفاق رؤوس الأموال لدعم النمو؟

2. إدارة رأس المال

تحديد كيفية الدفع للعمليات أو النمو. إذا كانت أسعار الفائدة منخفضة، فقد يكون الاقتراض هو الحل الأفضل. قد تسعى الشركة أيضًا للحصول على تمويل من شركة أسهم خاصة، أو تفكر في بيع أصول مثل العقارات أو، عند الاقتضاء، بيع الأسهم.

3. ادارة رأس المال العامل.

هو التأكد من وجود نقود كافية في متناول اليد للعمليات اليومية ، مثل دفع أجور العمال وشراء المواد الخام للإنتاج.

➤ (6) أهمية الإدارة المالية

توفر الإدارة المالية القوية الأساس لثلاث ركائز للحوكمة المالية السليمة:

التخطيط : تحديد ما يجب أن يحدث ماليًا للشركة لتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى. يحتاج القادة إلى رؤى حول الأداء الحالي لتخطيط السيناريو ، على سبيل المثال.

صناعة القرار :مساعدة قادة الأعمال على تحديد أفضل طريقة لتنفيذ الخطط من خلال توفير تقارير مالية حديثة وبيانات حول مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة.

<https://jasps.com>

المتابعة: التأكد من أن كل قسم يساهم في الرؤية ويعمل ضمن الميزانية وبما يتماشى مع الاستراتيجية. من خلال الإدارة المالية الفعالة ، يعرف جميع الموظفين إلى أين تتجه

➤ (7) ما هي العقبات التي قد تواجهها في الادارة المالية

- الادارة المالية مكلفة

ممارسة الإدارة المالية نشاط مكلف لمنظمات الأعمال. للتحكم في التكلفة وقياسها ، تتضمن الإدارة المالية أدوات مراقبة مالية مختلفة. هذه الأدوات مكلفة للاستخدام وتستغرق وقتاً طويلاً.

- وجود معايير صارمة

تؤدي الإدارة المالية إلى الصلابة من خلال وضع معايير معينة لقياس الأداء. يتم تعيين جميع المعايير وفقاً لمعايير معينة. ومع ذلك ، قد تختلف الشروط أثناء أداء المهمة الفعلية عن تلك الشروط التي تم أخذها في الاعتبار أثناء صياغة المعايير. لذلك بسبب صلابة المعايير ، لا يمكن تقييم الأداء الفعلي والمعياري بشكل صحيح.

- تحديد المعايير أمر ضروري

تتطلب الإدارة المالية تحديد معايير لقياس الأداء الفعلي وهي مهمة صعبة للغاية. لا توجد معايير إعداد مناسبة لوضع المعايير وقد تكون هناك فرص لوضع معايير غير مناسبة.

- صعوبة تطبيق إجراءات التحكم

يواجه تطبيق تدابير الرقابة المالية المختلفة عدة صعوبات. يمكن تطبيق هذه الضوابط المالية بسهولة في بداية العملية ولكن تأثيرها يصبح صعباً أثناء تشغيل العملية.

- مشاكل في التعرف على المخاطر

إن تحديد الأسباب الحقيقية للتخلف والانحراف في الأداء الفعلي ليس ممكناً دائماً. يمكن للإدارة المالية أن تعمل على إدارة أو تجنب الانحرافات إذا تم العثور على أسباب حقيقية لهذه الانحرافات، وإلا فإنها غير فعالة.

➤ (8) إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة المالية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟

الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث. لا يخفى على المتابع ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها ان المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصعب عودة وأكثر على الاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوباً مغايراً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفاً مع بؤر الفساد المالي والإداري ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء

<https://jasps.com>

والارتقاء والانحدار. في الأحداث التاريخية الكبرى نجد انه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا آخر.

- سمات الازمات الاقتصادية والمالية

- **المفاجأة:** وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ.
- **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لأول مرة
- **تصاعد الأحداث:** عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار.
- **فقدان السيطرة:** جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور.
- **حالة الذعر:** تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعتمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه
- **غياب الحل الجذري السريع:** الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضررا.

- مراحل الازمة الاقتصادية والمالية :

1. مرحلة ميلاد الأزمة.

2. مرحلة نمو الأزمة.
3. مرحلة نضج الأزمة.
4. مرحلة انحسار الأزمة.
5. مرحلة تلاشي الأزمة.

- متطلبات إدارة الازمات الاقتصادية والمالية

• التخطيط للأزمات

متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث أن أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن.

• نظام اتصالات داخلي وخارجي

أن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، حيث أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة.

التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. من خلال الاتي:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن الدولة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

6. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للجهات ذات العلاقة.

المراجع

- براهمية سلطان, and شرقي شهاب الدين. "الإدارة المالية ودورها في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية." (2012).
- يوسف، عبد العزيز أحمد, and بابر إبراهيم الصديق. دور الإدارة المالية في تحقيق أهداف الوحدات الحكومية الإيرادية. Diss. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2011.
- حسيني, and إسحاق. "محاضرات في مبادئ الإدارة المالية." (2020).
- عدمان, and فائزة. الإدارة المالية الحديثة و معالجة التعثرات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة . Diss. Université d'Alger 3-Brahim Soltane Chaibout.
- الصيفي زينة, and ماضي نعيمة. "دور الإدارة المالية في نجاح إستراتيجية المؤسسة." (2013).
- دبابي, عبد الجليل, برحمانى, & محفوظ. (2019). هيئات الرقابة على الإدارة المالية للبلديات.
- اعمرستي, & نسيمه. (2020). دور الادارة المالية في ادارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية (Doctoral dissertation).