

العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمدير المالي والأداء المالي

بإطار أدوار المدير المالي - بحث تطبيقي

المدرس المساعد

فادي حسن جابر

كلية الامام الكاظم

fadihassan@alkadhum-col.edu.iq

الأستاذ الدكتور

عبد السلام لفقة سعيد

جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

d.abdalsalam58@yahoo.com

The relationship between financial manager core capabilities and financial performance in framework of financial manager roles - Applied research

Assistant Lecturer

Fadi Hassan Jaber

Imam Al Kadhum College

Prof. Dr.

Abdel Salam Lefta Said

University of Baghdad - Faculty of Administration & Economy

Abstract:

The study based on three variables (Financial manager Core Competencies, Financial Performance and financial manager roles) for a sample of listed companies in Iraqi Market Exchange. The study seeking to achieve a set of practical and scientific objectives. To achieve excellence and superiority goals. The core competencies of financial managers are the cornerstone of the mechanism of managing enterprises in the face of changes and challenges. As a result of the sharp changes in the, business global environment that has changed In the roles of the financial manager and responsibilities and challenges of sustainable, the difficulties and obstacles that require further understanding and analysis, which thus greatly affect in financial performance of Iraqi facilities. The problem of the study was what are the directions of firms to benefit from the core competencies of the financial manager? What are the difficulties and problems facing the CFO? Are there any procedures to develop the roles of the CFO? Based on this problem, and to clarify the relationship between the variables of the main and secondary, three hypotheses were formulated. The study relied on a checklist based on the method of analyzing the Dummying variables as a tool in collecting data and information related to the study and Financial data the depending on to analyses financial performance of firms . The interviews were conducted directly with the financial managers, their answers were recorded, and the SPSS and AMOS program were used to analyze the primary and secondary data.

The discussions of results, of study presented has a number of conclusions, the most important of which are the core competencies of the financial managers, the basic component that must be adopted by the firms to achieve their objectives. It must change the roles of the financial manager to achieve the objectives sought by it especially in relation to developing and improving its financial performance.

Key words: CFO Core Competencies, Financial Performance, Iraqi Stock Exchange Market

المخلص:-

يبحث الدراسة الحالية واستندت الى ثلاثة متغيرات رئيسية هي (المقدرات الجوهرية للمدير المالي والاداء المالي وادوار المدير المالي) لعينة من المنشآت المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وسعت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف العلمية والعملية، التي تبين ان المقدرات الجوهرية الخاصة بالمديرين الماليين هي المصدر الرئيس الذي يقود المنشآت الى تحقيق التفوق والتميز في اهدافها، كما ووضحت ان المقدرات الجوهرية الخاصة بالمديرين الماليين تعد الحجر الاساس الذي تستند اليه ادارة المنشآت في مواجهة التغيرات والتحديات، فضلاً عن التغييرات الحادة التي تتسم بها بيئة الاعمال العالمية التي احدثت تغييراً في ادوار المدير المالي، واصبحت لها مسؤوليات وتحديات مستدامة وما تواجهه من الصعوبات والعراقيل التي تستوجب المزيد من الفهم والتحليل، والتي تؤثر بصورة كبيرة على الاداء المالي للمنشآت العراقية الذي يشكل الامة الحقيقية للأنشطة التي يقوم بها المدير المالي في المنشأة.

وتمثلت مشكلة الدراسة بالعديد من التساؤلات منها ما توجهات المنشآت في الاستفادة من المقدرات الجوهرية الخاصة بالمدير المالي؟ وكيف يعزز الاداء المالي في المنشأة وبناء على هذه المشكلة ولتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية تمت صياغة فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على قائمة فرضيات لمتغيرات المقدرات الجوهرية للمديرين الماليين مستندة الى طريقة تحليل المتغيرات الصورية، وكذلك التحليل المالي كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغير الاداء المالي، وتم اجراء المقابلات الشخصية مع المديرين الماليين وذوي الخبرة في المنشآت المبحوثة بصورة مباشرة وتدون اجاباتهم والاعتماد على برنامج (SPSS.v20) و (AMOS.v20) لتحليل البيانات الأولية والثانوية.

وفي إطار مناقشة النتائج قدم الباحث عدداً من الاستنتاجات اهمها ان المقدرات الجوهرية الخاصة بالمديرين الماليين تمثل المكون الاساس الذي يجب ان تعتمد عليه لتحقيق التفوق المالي في، ولابد لها من تفعيل ادوار المدير المالي لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها ولاسيما بما يتعلق بتطوير وتحسين الاداء المالي الخاص بها. وان المنشآت عينة الدراسة يجب ان تتحدد المؤشرات الملائمة لقياس ادائها المالي وكذلك قدمت العديد من التوصيات منها لاهد وضرورة الاهتمام بجوانب المعرفة والتعلم المالي وتقديم البرامج التدريبية للعاملين في الشؤون المالية و اجراء تغيرات في الهيكل التنظيمي للمنشآت بما يتناسب مع طبيعة المنهجيات الحديثة لإدارة الشؤون المالية.

الكلمات الانشائية: المقدرات الجوهرية للمدير المالي، ادوار المدير المالي، الاداء المالي، سوق العراق للأوراق المالية.

المقدمة:

ان الدراسة الحالية تقيم واقع المدير المالي في المنشآت المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والذي يمثل بلا شك متغير ذو أهمية كبيرة ومشكلة حقيقة و واقعية يجب الاهتمام بها فهو يعد الأساس الذي تستند عليه المنشآت في القيام بأعمالها فلا يمكن طرح أفكار متقدمة ودراستها دون امتلاك الأسس الجوهرية التي يقوم بها العمل المالي، وان الدراسة بهذا تطرح مشكلة علمية وعملية تم تشخيصها بواسطة دراسة المنشآت المبحوثة ومعالجتها تتطلب اجراء العديد من التغيرات خصوصاً في طبيعة مخرجات التعليم المالي للجامعات والمعاهد. اذ تسلط الضوء على أهمية ودور المدير المالي في المنشآت المبحوثة في سوق العراق للأوراق المالية، وتعالج ما يواجهه من مشكلات وتحديات بواسطة تطوير مقدراته الجوهرية والمتمثلة في المعرفة المالية والخبرة المالية والمهارة المالية والتعليم المالي وكذلك كونه يعد ممثل للمنشأة وعضو مجلس الإدارة وتأثيرها في أداء اعماله بصورة متفوقة وفق المنهج والطرائق الحديثة المتبعة في المنشآت العالمية، وبالتأكيد ذلك ينعكس في الأداء المالي للمنشأة والذي يمثل النتيجة لما يقوم به المدير المالي وتطرح الدراسة الحالية متغير أدوار المدير المالي وفق الأسلوب العلمي الحديث اذ لمشاركة المدير المالي بشكل فعال وليس القيام بالأدوار الروتينية التقليدية، ولا يمكن ان تتضح مدى فعالية المدير في المنشأة الا من خلال معرفة حجم الأدوار التي يمارسها في المنشآت وبرز تحديات المدير المالي فيها محدودية الأدوار التي يقوم بها ضمن الهيكل التنظيمي او الأسباب التشريعية والقانونية التي تحكم المنشآت عينة الدراسة.

أولاً: العضلة الفكرية للبحث

جاءت تساؤلات الدراسة كالآتي:

- ١- هل يمتلك المدير المالي للمقدرات الجوهرية التي يستند عليها في اتمام عمله؟ وكيف يتم اكتساب هذه المقدرات الجوهرية؟
- ٢- هل المنشآت عينة الدراسة تراعي التطورات في عمل المدير المالي وكيفية توظيف ادوارها بالطرائق المناسبة كما هو معمول به في المنشآت المتفوقة؟
- ٣- هل تراعي المنشآت المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية التطورات في عمل

الشؤون المالية بخصوص تطوير المديرين الماليين وتوظيف أدوارهم بشكل يساهم في تعزيز أداءها المالي.

٤- ما هو المؤشر الحقيقي يحدد المقدرات الجوهرية التي يجب ان يمتلكها المدير المالي؟ وهل تقوده هذه المقدرات الجوهرية الى تحسين الاداء المالي في المنشأة؟

٥- هل امتلاك المنشأة لمدير مالي ذي مقدرات جوهرية يقودها الى تحسين ادائها المالي؟

ثانياً: أهداف البحث.

تتبع أهداف البحث في الجوانب الآتية: -

١- بناء أنموذج الفرضي للدراسة من خلال كل من المتغير الاستجابي والمتغير المسببي وصياغة فرضيات من واقع هذا المخطط الفرضي من اجل تحقيق الجدوى العلمية والعملية لهذا المخطط.

٢- اجراء التحليل للعلاقات بين متغيرات الدراسة واثارها في المنشآت المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

٣- لغرض اقتراح مقاييس بالاستناد الى نتائج الدراسة لتحسين مستقبل كيان المدير المالي في عينة مجال الدراسة.

٤- وضع أساس نظري وعملي لأجراء بحوث مستقبلية تتناول المتغيرات الحديثة في البيئة العراقية لمواكبة المنشآت المتطورة.

ثالثاً: قيمة البحث وأهميته.

١- تمثل هذه الدراسة أهمية كبيرة للمنشآت العربية والعراقية في إيجاد السبل الكفيلة لتحديد فلسفتها في تطبيق أسس ومبادئ متطورة للمدير المالي لتحقيق النجاح والإبداع ولاسيما في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة.

٢- التعرف على مدى تطبيق ممارسات المقدرات الجوهرية المالية من قبل المديرين الماليين في المنشآت عينة الدراسة.

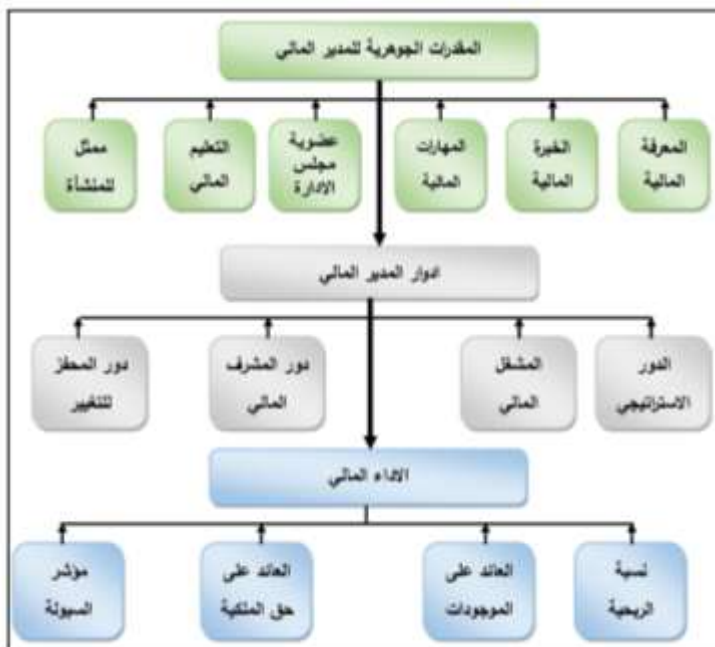
العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمدير المالي والأداء المالي بإطار أدوار المدير المالي (٥٠١)

٣- قلة الدراسات المتعلقة بفلسفة تطوير وإيجاد نموذج لتطوير المدير المالي تحاكي البيئة العراقية وان هذا يخلق الصعوبة في مواقف إدارة المنشآت العراقية عامة والمنشآت عينة الدراسة بصورة خاصة.

٤- بناء أطار فكري وفلسفي لمتغيرات الدراسة (المقدرات الجوهرية والاداء المالي) عن طريق البحوث التي تحتويها.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي.

من اجل الوصول الى أنموذج واقعي حقيقي متكامل ينعكس بصورة ارتقاء متغيرات الدراسة أدى إلى بلورة أنموذج حاول الباحث من خلاله تجسيد العلاقات بين متغيرات الدراسة، والكيفية التي تؤثر أحدها بالآخر الذي تم التوصل إليه من خلال منهجية الدراسة الذي يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة ويتضح من خلال المخطط الفرضي للدراسة الذي يوضحه الشكل (١).



الشكل (٦) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من أعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث:

بعد تحديد مشكلة الدراسة والاطلاع على الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة واختيار مخطط الدراسة الفرضي فإن على الباحث إيجاد فرضيات معينة تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفيها. لذا صيغت فرضيات الدراسة في ضوء مخطط الدراسة الفرضي وأهداف الدراسة التي ستوضع للاختبار وعندها سوف تثبت صحتها من عدمها.

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية للمدير المالي في الأداء المالي عبر أدوار المدير المالي.

سادساً: متغيرات البحث وإجراءاته:

كما أن الباحث ومن خلال دراسة وتحليل الدراسات السابقة وقف على مجموعة من الافتراضات التي يقدمها قبل الدخول في الجانب العملي للدراسة والتي يمكن عرض أهمها:

١- أهمية المتغيرات المعتمدة في الدراسة من خلال الاهتمام العالمي في موضوع الدراسة الحالية.

٢- اعتماد أساليب التحليل طريقة المتغيرات الصورية لتحليل المتغير لقياس المقدرات الجوهرية الخاصة بالمدير المالي في المنشأة التي تم اعتمادها في أغلب الدراسات السابقة.

٣- إمكانية اعتماد أساليب التحليل طريقة المتغيرات الصورية لتحليل المتغير أدوار المدير المالي المنشأة التي تم اعتمادها في أغلب الدراسات السابقة.

٤- إمكانية اعتماد أساليب التحليل المالي لمؤشرات الأداء المالي في المنشأة التي تم اعتمادها في أغلب الدراسات السابقة.

٥- تواجد المدير المالي في منصبه للمدة من (٢٠١٢ □ ٢٠١٦) في المنشآت عينة الدراسة.

سابعاً: حدود البحث:

١- الحدود النظرية: تحدد الدراسة نظرياً بالمتغيرات المشار إليها وهي المقدرات الجوهرية

وأدوار المدير المالي والأداء المالي.

٢- الحدود المكانية: اذ تناولت الدراسة (٣٦) منشأة عراقية مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وتم زيارتها وذلك للحصول على اصدق الأجوبة لقائمة الفحص لهذا الغرض واجراء المقابلات الميدانية التي أوضحت العديد من الحقائق التي تخص الدراسة.

٣- الحدود الزمانية: شملت الحدود الزمانية الزيارات الميدانية للوحدة الزمنية من ٢٠١٧/١/٢ الى ٢٠١٧/٧/١ في اعداد قائمة الفحص وتوزيعها واجراء المقابلات اما ما يتعلق بالجانب الكمي فقد اعتمدت الدراسة على البيانات المالية لعيينة الدراسة للمدة من ٢٠١٢ الى ٢٠١٦.

٤- الحدود البشرية: اذ شملت هذه الحدود مديري المنشآت عينة الدراسة وبالتركيز على المديرين الماليين فيها.

ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

من اجل أن تحقق الدراسة غاياتها، تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها في جانبين:

١- الجانب النظري: بقصد ترصين الدراسة بقاعدة علمية فقد تم تغطية الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة المصادر العربية والأجنبية التي تخدم توجهات البحث سواء كانت كتب علمية أم دوريات أم رسائل جامعية أم بحوث ودراستات علمية، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (Internet).

٢- الجانب العملي: اعتمد الباحث في الجانب العملي على وسائل عدة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وكالاتي:

أ. الزيارات الميدانية للمنشآت عينة البحث للاطلاع على واقع عمل.

ب. المقابلات مع عدد من موظفي المنشآت لمعرفة آرائهم عن متغيرات الدراسة والحصول على معلومات تخص الواقع العملي لموضوع البحث.

ت. الاعتماد على قائمة الفحص للحصول على الإجابات التي عن طريقها تم قياس متغيرات المقدرات الجوهرية المالية وأدوار المدير المالي (الملحق ١)

تاسعاً: الأساليب الإحصائية:

لغرض الوصف والتحليل الإحصائي الذي يتطلبه تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استعمال المؤشرات الإحصائية وهي:

١- التكرار والنسب لوصف خصائص عينة البحث.

٢- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت اتجاهات الأبعاد الدراسة اتجاه فقرات أبعاد متغيرات الدراسة لدراسة واقع المنشآت

٣- التحليل التمييزي والذي يهتم بمعرفة نسب المشاهدة وتصنيفها بأقل خطأ ممكن وهو أداة إحصائية مهمة لأجراء التحليل لمتغيرات متعددة تحمل صفات متشابهة ومتداخلة والتمييز بينهما عن طريق الدالة التمييزية. ان التحليل التمييزي (Discriminate Analysis) مبنياً أن فكرة التحليل التمييزي ترجع إلى العالم الإنجليزي كارل بيرسون (Pearson) في العشرينيات من القرن الماضي، وطور الفكرة العالم فيشر (Fisher) في الثلاثينيات من خلال ترجمة المسافة بين المجموعات إلى صورة خطية مركبة يستفاد منها في التمييز لذا يسمى التحليل التمييزي في بعض الأدبيات بالتحليل التمييزي الخطي لفischer. ويظهر أسلوب التحليل التمييزي الفروق بين مجموعتين أو أكثر ويتميز عن باقي الأساليب الأخرى باختبار معنوية الفروق بين المجموعات فضلاً عن ترتيب هذه المجموعات على وفق التمييز في الدالة التمييزية (الخصمي، ٢٠٠٥). والذي اعتمده عليه الباحث بدلاً من تحليل (ANOVA).

٤- اختبار (Wilks Lambda) يشير إلى مدى أهمية الدالة التمييزية في التمييز بين القطاعات.

٥- الارتباط التجميعي (Canonical Correlation) يدل على جودة الدالة التمييزية.

عاشراً: أساليب التحليل المالي:

اعتمد الدراسة لغرض قياس الأداء المالي على مجموعة من المؤشرات المالية وهي

موضحه في أدناه:

- ١- العائد على الموجودات = (صافي الدخل / مجموع الموجودات) $\times 100$
 - ٢- نسبة السيولة = الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة للشركات ١:٢
 - ٣- نسبة المديونية = المطلوبات الكلية على الموجودات الكلية للشركات ١:١
 - ٤- العائد على حق الملكية = صافي الدخل على حق الملكية
- احدى عشر: مجتمع وعينة الدراسة:

ت	اسم الشركة	القطاع	العنوان	الرمز
١.	بغداد للصناعة مواد التغليف	الصناعي	بغداد، الزعفرانية - المنطقة الصناعية	IBPM
٢.	الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية		بغداد، الزعفرانية، المنطقة الصناعية	INCP
٣.	الهلال الصناعية		بغداد - الزعفرانية	IBLI
٤.	الوطنية للصناعات المعدنية		بغداد، قضاء العمودية	IMIB
٥.	الصناعات الإلكترونية		ساحة خلية بن تاقع - حي بابل	IELI
٦.	التاج الآلية الجماعية		العمودية، بغداد، العراق	IBMC
٧.	صناعات الأصباغ الحديثة		بغداد - الزعفرانية، المنطقة الصناعية	IMPI
٨.	العراقية للصناعات الكرتون		بغداد - الزعفرانية، المنطقة الصناعية	ICM
٩.	الحلقة الحديثة		بغداد - الوزيعة	IMDS
١٠.	بغداد للمشروعات الغازية		الزعفرانية، شارع الشركات بغداد، العراق	IBSD
١١.	العراقية لتصنيع وتسويق التمور		التشالقية، بغداد، العراق	IIDP
١٢.	العراقية للسلع والمروشات		الداودي بغداد، العراق	ITTC
١٣.	لتصوير للصناعات الدوائية		بغداد - العراق - القصور	IMAP
١٤.	الكندي لانتاج الفلاحات البخرية		العراق بغداد، أبو غريب	IKLV
١٥.	العراقية الزراعية	الزراعي	بغداد - حي القادسية	AIRP
١٦.	العراقية لانتاج وتسويق التمور		بغداد - حي الرومك	AIPM
١٧.	العراقية لانتاج البذور		أبو غريب - بغداد - العراق	AISP
١٨.	الحديثة لانتاج الحبوب		المنطقة الصناعية - بغداد - العراق	AMAP
١٩.	الشرق الأوسط لانتاج الاسمك		حي الوحدة - بغداد - العراق	AMFF
٢٠.	الاعلمية لانتاج الزراعي		حي الوحدة - بغداد - العراق	AAHP
٢١.	فنادق كربلاء		كربلاء - نهاية ش العباس (م)	IKAR
٢٢.	الوطنية السياحية		المسيح ، بغداد ، العراق	INTI
٢٣.	مدينة العباب للكرخ السياحية		بغداد - السديرة	SKTA
٢٤.	فنادق هشدار	السياحة	شارع السعدون بغداد - العراق	IBSH
٢٥.	فندق بغداد		شارع السعدون بغداد - العراق	IBAG
٢٦.	فندق القصور		الصالحية بغداد - العراق	IBAN
٢٧.	فندق فلسطين		شارع السعدون، بغداد، العراق	IBAL
٢٨.	فندق بابل		بغداد الجادرية	IBAY
٢٩.	فندق السدير		ساحة الأندلس بغداد - العراق	IBAD
٣٠.	العراقية للاعمال الهندسية		بغداد، حي الوحدة	IBEW
٣١.	بغداد العراق للنقل العام		بغداد / التعاونية / طريق أبو غريب القديم	SBPT
٣٢.	العراقية للنقل البري		ساحة النهضة / قرب كراج النهضة	SILT
٣٣.	للمصورة للاستثمارات العقارية		عرصات البنديّة حي بابل، بغداد، العراق	SBRI
٣٤.	شركة البادية للنقل العام	الخدمات	بغداد حي الكولاني	SBAG
٣٥.	التيعة للمقاولات العامة		بغداد حي النضال	SNLC
٣٦.	الامين للاستثمارات العقارية		بغداد / شارع النضال / حي الوحدة	SAEI

المصدر: اعداد الباحث

(٥٠٦) العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمدير المالي والأداء المالي بإطار أدوار المدير المالي

عاشراً: بيانات متعلقة بالمجيب على قائمة الفحص

١- الجنس: يوضح الجدول (٢٢) أن عدد الإناث بلغ (١٠) أي بنسبة (٧٢٪) من مجموع العينة البالغ (٣٦) أما نسبة الذكور فتمثل (٢٨٪).

جدول (٢٢) تكرارات ونسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
٧٢	٢٦	الذكور
٢٨	١٠	الإناث
١٠٠,٠	٣٦	المجموع

المصدر: اعداد الباحث

٢- العمر: يوضح الجدول (٢٣) وما بين (٣١ □ ٤٠) بلغ (١٦) أي (٣٨٪) و (٢١ □ ٣٠) أي (٢٣٪) و (٤١ □ ٥٠) شكلت (١٢) أي (٢١,٦٪) و (٥١ □ ٦٠) فاكث (٧) بنسبة (١٧,٤٪).

جدول (٢٣) تكرارات ونسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
٠	٠	٢٠ - فأقل
٥,٥	١	٢١ - ٣٠
٤٤,٥	١٦	٣١ - ٤٠
٣٣	١٢	٤١ - ٥٠
١٩	٧	٥١ - فاكث
١٠٠,٠	٣٦	المجموع

المصدر: اعداد الباحث

٣- الشهادة: يوضح الجدول (٢٤) حيث شكلت نسبة حملة شهادة البكالوريوس أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بواقع (٥٤٪)، وتليها نسبة حملة شهادة الدبلوم بواقع (١٨,٥٪)، أما نسبة حملة شهادة الإعدادية فقد بلغت (١٢٪)، من إجمالي أفراد العينة، من إجمالي أفراد العينة.

جدول (٢٤) تكرارات ونسب متغير الشهادة

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
٥٥,٥	٢٠	بكالوريوس
٣٠,٥	١١	معهد
١٤	٥	إعدادية
١٠٠,٠	٣٦	المجموع

المصدر: اعداد الباحث

٤- الخدمة: يوضح الجدول (٢٥) أن الفئة (دون ١٠ سنوات) حققت أعلى نسبة فقد بلغ عدد أفرادها (١٧) فرداً أي بنسبة (٤٢٪) من مجموع عينة البحث البالغة (٣٦)، بينما حققت الفئة ما بين (١٥-١٠) (٧) فرداً أي بنسبة (٢٨,٤٪)، أما الفئة ما بين (٢٠ □ ١٦) فبلغ عدد أفرادها (٦) فرداً أي بنسبة (١٧,٣٪)، في حين بلغت الفئة الواقعة ما بين (٢١ □ ٢٥) (٤) فرداً أي بنسبة (٨,٦٪)، وأخيراً فئة (٢٦ فأكثر) بلغ عدد أفرادها (٢) أي بنسبة (٣,٧٪) من مجموع العينة، مما يتضح أن العينة المبحوثة تتصف بالنضج الفكري والتكامل بين كل المستويات، وهذا يخلق قوة للبحث ولا سيما في الاجابات، من حيث الفهم والاستيعاب.

جدول (٢٥) تكرارات ونسب متغير الخدمة

النسبة %	التكرار	الخدمة
٤٧	١٧	دون ١٠ سنوات
١٩,٤	٧	١٥ - ١٠
١٦,٦	٦	٢٠ - ١٦
١١	٤	٢٥ - ٢١
٦	٢	٢٦ فأكثر
١٠٠,٠	٣٦	المجموع

المصدر: اعداد الباحث

الجانب النظري

أولاً: مفهوم وخصائص المقدرات الجوهرية للمدير المالي

إن الاهتمام المتزايد والمتسارع في المقدرات الجوهرية سواء أكان على القطاعات العامة أم الخاصة وإدراك أهمية ذلك من الدراسات الحديثة يقابلها اهتمام قليل من المقدرات الجوهرية الخاصة بالمديرين الماليين في الدول النامية إذا إن الدراسات الحديثة للمنشآت المتطورة والمتفوقة تسلط الاهتمام على المقدرات الجوهرية للمديرين المالية وتوضح أهمية تعزيزها وزيادة التحسين المستمر لمهارات المديرين الماليين ورفع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم، وهو ما يعظم من الربحية سواء من خلال تخفيض التكاليف أو تقليل التكاليف أو عن طريق رفع مستوى الانتاجية لكل فرد، وتخفيض وتجنب التكاليف الناجمة من التسويف، وعدم

الكفاءة، والتي تنخفض مستوى قدرة العاملين وهذا ما يطلق عليها بمساهمات المقدرات الجوهرية والتي تسهم في زيادة مقدرات المعرفة والخبرة والمهارة (Teera,2005:21).

ويوضح ذلك في الجدول (٢) مفاهيم المقدرات الجوهرية للمدير المالي.

الجدول (٢) مفهوم المقدرات الجوهرية للمدير المالي.

ت	الباحث	المفهوم	خاصية المفهوم
١	2007;Mulder	لنقل للعمليات الفكرية والمهارية المستندة إلى التعلم المالي لأحداث القدرة والقدرات التي تعود إلى الجودة في الأداء المالي	التعلم المالي
٢	Mitchelmore & Rowley, 2010	نقل للمفاهيم التي يمتلكها الفرد لأداء وظيفته المالية بشكل صحيح مستند إلى جميع المهارات والخبرة المالية لتحسين الأداء المالي	المهارة والخبرة المالية
٣	Vaghely and Julien 2010	نقل للجودة والاختصاص والمقدرات المالية الخاصة لأداء الدور المطلوب في الشؤون المالية	المقدرات المالية
٤	Gupta, 2011	السعي إلى تحقيق الأهداف المالية بواسطة امتلاك القدرة والكفاءة والمقدرات المالية بشكل صحيح وكفؤ	القدرة والكفاءة المالية
٥	Walstra, 2017	اكتساب المعرفة والمهارة والقدرة المالية بمسويات الخبرة الكافية لتنفيذ الأنشطة المالية بشكل الناجح	المعرفة والمهارة والخبرة المالية

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى اراء الكتاب والباحثين

وان التعريف الاجرائي للمقدرات الجوهرية الخاصة بالمديرين الماليين تمثلها بما يمكنه المدير المالي من مميزات واساليب وطرائق لإدارة الشؤون المالية في المنشأة والتي تحدد ما هو؟ وماذا يهدف؟ وماذا يعمل؟ وتستند هذه المقدرات الجوهرية المالية الخاص بالمدير الى ما اكتسبه من التعلم المالي والمعرفة المالية والخبرة المالية والمهارات المالية والتي تعود الى الاداء المتميز. وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في المقدرات الجوهرية المالية لكي يتم عدها مقدرات جوهرية مالية فهي ترتبط مع جميع الموارد، القابليات، المعرفة، المهارة، الخبرة، ودورها في سلسله اضافته القيمة كما ذكر (Choe et al, 2013:23) ان ذلك يعتمد على خصائص المقدرات الجوهرية المالية وهي:

١- امتلاك التواصل والمشاركة والالتزام العميق من قبل المنشأة لوجود برامج تدريبية خاصة بتنمية المقدرات مما يساعد الأفراد العاملين على تطوير ادارة الشؤون المالية في المنشأة.

٢- القدرة على تجميع موارد المعرفة المالية، التفكير الابداعي المالي والخبرة المالية لتشمل جميع عوامل النجاح المعيارية للمنشأة والتي يطلق عليها المقدرات الجوهرية المالية والتي تسهم في تحديد المشكلات وتقديم طرائق الحل والتي تسهم في تطوير المنشأة.

٣- توفر التكامل ما بين حزم المهارات والتكنولوجيا المستعملة والتي تحقق الميزة الفريدة في انجاز الانشطة المالية (Ditkoff,2013:34) وإعادة نشرها، فان المقدرات الجوهرية المالية تمثل تجميع التعليم المالي في المنشأة ولاسيما تنسيق المهارات وتكاملها مع التكنولوجيا وكيفية التأثير مع نتائج اعمال ادارة المنشأة.

٤- تبنى المقدرات الجوهرية المالية في المنشأة استناداً الى قابليتها ومواردها التي تتطور لكي تحقق الميزة التنافسية التي تعتمد عليها المنشأة في قدرتها على تحديد تطوير كيفية الحصول على الموارد الخاصة بها تحت لطفها عن المنشآت الأخرى (Dermol,2014:26).

ثانياً: مؤشر المقدرات الجوهرية للمدير المالي

The Index of Financial Manager Core Competencies □

ناقشت العديد من الدراسات التي تناولت المدير المالي القدرات او المقدرات التي يجب ان يمتلكها المدير المالي لأداء عمله، ولكن لم يتم بحثها وقياسها بشكل عملي تجريبي وذلك لصعوبة إيجاد مقياس لما يجب ان يملكه المدير المالي من مقدرات، ولكن الحاجة وبسبب الظروف والتطورات التي تواجه المنشآت وبشكل خاص في ادارة الشؤون المالية هي ما استوجب تحديد العديد من المقدرات الخاصة جداً بالمدير المالي بشكل اولي ولكن لم يكن هذا بالشكل الكافي مما استوجب المزيد من الدراسة والتعمق في إيجاد مؤشري صرح هذه المقدرات الجوهرية، وهو ما تناوله (Sainani,2017) في أطروحة له لمدكتوراه في جامعة ليفربول اذ قامت الدراسة الحالية في دراسة وتحليل هذا المؤشر مع الواقع الخاص بالبيئة العراقية، وما يجب ان يكون عليه المدير المالي العراقي والتي تتسم بتغيراتها اليومية في عالم الاعمال وتتطلب من المدير المالي ان يملك، ويكون مستعداً للتغيرات الطارئة وقادراً على تحقيق الانجاز وضافة القيمة للأشعة التي تنعكس على أداء المنشأة (Bushee & Miller,2012:56) اوضح (Sainani,2017) ان مؤشر المقدرات الجوهرية للمدير المالي في المنشأة والتي تمكنه من انجاز الاهداف المطلوبة منه وتشكل ميزة تنافسية للمنشأة في مواجهه المنافسين يتكون من ستة مؤشرات فرعية عند امتلاكها تقود الى امتلاك المقدرات الجوهرية للمدير المالي وهي:

١- **التعليم المالي:** اشارت دراسة (Harvey&Puri,2013:90) الى أن التعليم المالي هو الطريق المؤسساتي الذي يحصل عن طريقه الافراد العاملين على المعرفة والمعلومة التي تستعمل في انجاز الاعمال المالية، وتؤهل الفرد بان يكون قادراً على فهم وتحليل ودراسة القوائم المالية كذلك هو عملية التعلم ومعرفة الحقائق والنظريات والقواعد والأنظمة والتعليم المالي، كذلك يساعد المدير المالي على توليد الأفكار وتطوير الذات والموهبة ومعرفة الدور الحقيقي الذي يجب ان يقوم به، وترى الدراسة الحالية هنا ان التعليم المالي هو الحصول على المعرفة والأساليب والطرائق المالية لإنجاز الاعمال عبر المؤسسات الحكومية ووفق برامج تعليمية هدفها ان يمتلك المدير المالي الطريقة التي تنجز الاعمال بالاساليب العلمية ويعرض الجدول (٤) في أدناه مساهمة مقدرة التعليم المالي لدى المدير المالي في المنشأة وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (٤) دور التعلم المالي للمدير المالي

١- ينجز المدير المالي تحليل العمليات المالية وتقييم الاستثمارات وتطوير الخطة المالية الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنشأة، كذلك تقييم مؤشرات قيمة الرئية في انجاز تحويل الخطة المالية، وتحقيق الاهداف العملية	٢- يقوم المدير المالي في إدارة راس المال وتمويل المشاريع وإدارة المخاطر التشغيلية والتخطيط التشغيلي والاستراتيجي والمالي وإدارة انظمة الاداء.
٣- يحدد المدير المالي متطلبات التمويل وإدارة راس المال العامل وتطبيقات إدارة المخاطر المالية ومخاطر الاسواق وإدارة الاكتمال والاندماج.	٤- يقدم الاستشارة للمدير المالي الى المدير التنفيذي ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات والحوارد البشرية والتسويق والمبيعات.

المصدر: اعداد الباحث استناد الى (Dittmar& Duchin,2016)

٢- **المعرفة المالية:** تمثل الجزء المرتبط والمكمل للتعليم المالي فالمعرفة والتعليم المالي أحدهما يقود الى الآخر والمعرفة المالية تكتمل من خلال التعلم الجيد

والاستشارات والاطلاع على الإطارات والبرامج، وتركز دارسة (Hossain,2013:12) على أن المعرفة المالية هي أهم الجوانب التي يجب أن يملكها المدير المالي فهي تعطي ميزة القيادة الذاتية والابداع وكيفية تطبيق الأفكار والنظريات فهي تمثل القدرة على تحويل واكتساب وانضاج الأفكار، من خلال القدرات الذاتية وإدارة الذات التي تمثل أهم مميزات المدير المالي وتقرى الدراسة الحالية ان المعرفة المالية هي القدرة على إدارة وتحويل وإنجاز الأهداف في جميع الظروف والمواقف التي تواجه المدير المالي التي تحتاج الى الابداع وإيجاد الحلول. والجدول (٥) في ادناه يبين المعرفة المالية.

الجدول(٥) أهمية اكتساب المعرفة المالية لتطوير المقدرات الجوهرية للمدير المالي

٢- يحدد كيف يجب للمنشأة ان تحقق القيمة المضافة بالإعمال وفهم العمليات المالية وتطبيقاتها في النموذج التشغيلي ومعرفة مكونات النموذج التشغيلي المالي ومعرفة الأنظمة المالية وتطبيقاتها للتغير ومعرفة الكلفة والقيمة المالية.	١- يساهم بواسطة امتلاك المهارات القيادية في تغيير توجهات المنشأة عن طريق التغيير المالي، ووضع الرؤيا الاستراتيجية المالية والقدرة على إشراك شركاء الإعمال لتحديد الادوار الملائمة.
٤- يقدم المعلومات المالية الدقيقة التي تم اجراء التحليل والتبويب عليها لأعضاء مجلس الاداء العليا للمنشأة.	٣- يتمكن من إدارة التغيير وتحسين العمليات المالية وتصميم وتنفيذ التغيير في الأنشطة.

المصدر: اعداد الباحث استناد الى اراء (Hossain,2013)

٣- المهارات المالية: تمثل الطرائق والأساليب التي يملكها الفرد وطورها من خلال التدريب والخبرة والتجربة وهي ترتبط مع المعرفة بان كلاهما يضيف المقدرات الفرد، فالمعرفة تشير الى تعلم المفاهيم واكتساب المعلومات من خلال الكتب وسائل الاعلام والمؤسسات الاكاديمية او أي مصادر أخرى. بينما المهارات المالية تشير الى القدرة على استخدام وتطبيق المعلومات في الواقع العملي (Bedard et al,2014:13)، والجدول (٦) يوضح مساهمات المدير المالي الذي يملك المهارات المالية في المنشأة.

(٥١٢) العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمدير المالي والأداء المالي بإطار أدوار المدير المالي

الجدول (٦) مساهمات المهارات المالية للمدير المالي

١- تحويل أهداف المنشأة الى استراتيجية واضحة وتحديد المشكلات المالية وعلاقتها باستراتيجية المنشأة والقدرة على التفكير الإبداعي (out of the box).	٢- تصميم نموذج العمل ومعرفة هيكل الصناعة والتحديات والوعي بالأسواق وبيئة الإعمال واستعمال تكنولوجيا المعلومات في إنجاز الأعمال.
٣- الاستفادة من المهارات المالية في تطوير الجوانب الاستراتيجية وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل في إدارة أموال المنشأة.	٤- إيصال المعلومات المالية الى جميع الأطراف ذات العلاقة والتي تحقيق الاستفادة منها.

المصدر: اعداد الباحث استناد الى اراء (Bedard et al,2014)

٤- **الخبرة المالية:** يشير (Metzger,2014:6) الى أن الخبرة المالية تمثل ما يملكه المدير المالي من عدد سنوات العمل في موقع المدير المالي في المنشأة وانها تؤدي الى القيام بهذا الدور بالطريقة الفعالة والكفؤة، وان امتلاك المدير المالي هذه الخبرة المالية يساعد في تقديم العديد من المساهمات توضح في الجدول (٧).

الجدول (٧) اهمية الخبرة المالية للمدير المالي

١- تقديم المعلومات المالية الكفؤة، وتقييم الربحية وتحديد المخاطر والتنبؤ بالأداء المستقبلي بالاستناد الى معرفة الأداء السابق وتحديد متطلبات الاداء التصحيحي.	٢- إدارة أداء الإعمال ومعرفة مؤشرات الأداء وعلاقته بالخطة الاستراتيجية ومعرفة الأداء التنافسي.
٣- التخطيط المالي والمحاسبة الخاصة بالمشروعات والخبرة الخاصة بتحديد مؤشرات الاداء المالي والخبرة بتحديد المشكلات وتصحيح الانحرافات.	٤- معرفة التجارب وكيفية الاستفادة منها بالطريقة التي تعود بالفائدة على جميع اجزاء المنشأة فضلاً عن تقديم المعلومات المالية.

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى اراء (Metzger, 2014)

٥- **مثل المنشأة:** ترى دراسة (Renneboog & Zhao,2011:45) ان المدير المالي يجب ان يملك المقدرة بان يكون هو ممثل المنشأة في تعاملاتها الخارجية، فهو يملك المعلومات المالية التي تهدد الحجر الأساس لأي قرار يتخذ في المنشأة فهو احد اطراف حلقة الوصل التي يجب ان تكون بين المنشأة والبيئة الخارجية في عقد الصفقات والتحالفات ولكي يكون المدير المالي ممثلاً للمنشأة يجب عليه ان يكتسب

العلاقة بين القدرات الجوهرية للمدير المالي والأداء المالي بإطار أدوار المدير المالي (٥١٣)

مجموعة من الخصائص والتي تقوده الى تقديم العديد من المساهمات مو ضحة في الجدول (٨).

الجدول (٨) مساهمات القدرات الجوهرية المالية لممثل المنشأة

١- يوضح الأداء وتحليل أداء المنشأة وارتباطه مع المنافسين ويبين فهم مؤشرات القيمة مثل مفاتيح (KLPs) ومبادرات تحسينها.	٢- يقدم ما يتم انجازه من انشطة حال المنشأة ويعرض النظرة الجوهرية للصناعة، والتأثيرات البيئية الخارجية والداخلية ويبين التقنيات المحاسبة والاستشراف المالي.
٣- يقدم استفسارات حول تحليل المعلومات المالية وإدارة العلاقات مع المدققين الخارجيين وها الحلول للمشكلات المحاسبية والرقابية؟	٤- يكون للمدير المالي من موقعة كممثل للمنشأة في علاقاتها مع الاطراف الخارجية اثراً كبيراً كونه من يملك المعلومات المالية ذات العلاقة المباشرة.

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى اراء (Renneboog & Zhao,2011)

٦- عضوية مجلس الإدارة: تكتسب هذه القادرة من خلال طبيعة بناء الهيكل التنظيمي للمنشأة وان وجود مكان للمدير المالي كأحد أعضاء مجلي الإدارة للمنشأة وكها يوضح (Custodio & Metzger,2014:89) المساهمات التي يقدمها المدير المالي في هذا الموضوع، ومساهمات عضوية مجلس الادارة للمدير المالي تو ضح كها في الجدول في ادناه (٩) كما بين ذلك (Hoitash, 2013:342)

الجدول (٩) مساهمات عضوية مجلس الادارة

١- يعرض تحليل الأعمال، تحديد الإء حال والمخاطر المالية والأولويات، وكيفية تحقي الربحية لمشاريع المنشأة.	٢- يقدم المعلومات المالية فهو من يملك المعرفة بأء حال المنشأة، وما طبيعة الأسواق وبيئة الأعمال ويعرض تقييم الاستثمارات وما مداخل الربحية.
٣- يعرض المعلومات الخاصة بتحليل الربحية والأسعار والكلفة، والتخطيط لمجلس الادارة.	٤- يسهم المدير المالي في دعم وتقديم الاستشارات المالية الى جميع القرارات التي يقوم بها أعضاء مجلس الادارة.

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى اراء (Hoitash, 2013)

ثالثاً: تغيير أدوار المدير المالي Changing Roles of Financial Manager

تغير دور المدير المالي بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة إذ انتقل دوره من النظرة التقليدية بأنه المحاسب المالي إلى دور المدير المالي، الذي يتضمن إن يكون شريكاً أو مستشار المدير التنفيذي، واستناداً إلى دراسات بواسطة شركة (McKinney) فإن (٨٨٪) من أصل (١٦٤) مديراً كان في الأصل عملهم الأساس هو محاسب مالي في المنشأة، وإن نصفهم أشاروا إلى أن المشكلات التي تحيط بالمدير التنفيذي، يعتمد في مواجهتها على المدير المالي وهكذا فإن عام (٢٠١٦) واستناداً إلى مسح أجري على المديرين الماليين التقليديين، التي تتعلق أدوارهم في الممارسات المحاسبية مثل تقارير الصفقات تبين عدم قدرتهم على إن يكونوا شريك الأعمال، وإن ظهور التكنولوجيا التقنية والتركيز على تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار أثر في كل الصناعات والمنشآت التي لا تملك إلا مديراً مالياً واحداً فقط، يحدد ما الذي يجب لتلبية هذه النفقات وتحقيق الإرباح (Sun & Ettredge, 2010:9).

وإن المدير المالي للغد، يجب إن يكون مفكراً واسع الرؤيا وليس محدد الاتجاه وإن يركز على القيام بأكثر من عمل وتوحيد الجهود لاتخاذ القرارات المصيرية، إن المدير المالي يجب إن يملك الصلاحيات المالية في المنشأة وليتأكد من نزاهة البيانات من خلال نماذج الشفافية والموثوقية ويلعب دوراً أساسياً في التطوير، كذلك الاختيارات الإستراتيجية وللقيام بهذا الدور يجب إن يملك التعليم المالي والتواصل الواضح لكي يكون قائداً ويبنى فرق العمل لتحقيق الأجندة المالية للمنشأة ويكون داعماً للمدير التنفيذي بواسطة قدراته (Livia, 2015:٧٢٦).

إن المدير المالي اليوم يواجه تحديات معقدة تتطلب الأعمال الهائلة والدهاء في هذه البيئة فإن الإبداع يمثل المحرك الأساس للتميز وإن القسم المالي ليس مستثنى ولكن ما هو شكل الإبداع الذي يجب إن يقدمه المدير المالي؟ في الغالب هو من يلعب الدور القيادي في النهج الاستراتيجي المتسارع للمنشأة كذلك يقدم المدخلات الأساسية الحالية والمستقبلية للاستثمارات، والاشتراك في رؤية مجلس الإدارة ومدافع ومنتج للتحويل الاستراتيجي كذلك يجند الميزة التنافسية لمنشأته، ومن الملاحظ إن القيمة القوية للقيادة المالية وإن الحاجة إل ضرورة لأن يكون المدير المالي شريك الأعمال في المستوى الاستراتيجي والقيادي إذ إن المنشآت الناجحة تتطلب مديراً مالياً يملك الرؤيا إلى ما بعد جوهر وظيفة المالية ويستعمل الصرامة

والشجاعة والفتنة والبصيرة المالية ليحرك قيم جديدة ومستويات أعلى في تحول أداء الأعمال، ويجب إن يؤدي دوراً محورياً في النمو الاستراتيجي والقيادة الممهدة الوظيفية واكتساب التجربة الناجحة لتحسين المستمر لكفاءة الوظيفة المالية والتي تساعد المنشأة، وبهذا التصميم المالي يجب إن يقدم على التحسين في استعمال المعلومات وبناء أفضل الشراكات وتحقيق النمو والإبداع. (Boyle et al,2009:23) وهذه الأدوار موضحة في أدناه:

١- دور المشرف المالي هو الحفاظ على الإجراءات والتعليقات وحماية موجودات المنشأة وقيم الدور الجيد للمشرف المالي بأن يتأكد يومياً من الوثائق المالية ومتابعة معايير الرقابة الداخلية المالية وكفاءة الميزانية وانظمة التخطيط والتنبؤ للسنوات المالية وإجراءاتها، ان المشرف المالي يركز على تحقيق المخاطرة كذلك يركز المشرف المالي على تقييم وتخفيف وتقليل المخاطرة والالتزام بالانظمة والمتطلبات القانونية في تطبيقات والاساليب في الادارة المالية. (Murphy et al,2015:6) وتوضح تفاصيل هذا الدور كما في الجدول (١٠) في أدناه:

الجدول (١٠) دور المشرف المالي

الوصف	الدور
إدارة المحاسبة والرقابة وتنظيم الأعمال المالية لتحقيق الالتزامات ومتطلبات الرقابة، جودة المعلومات	١- المعرفة المالية في الميزانية وأنوات التنفيذ المالي
النشطة إدارة المخاطرة والتي تستعمل مثلاً المتابعة والتقارير، البيانات التاريخية وأنوات تقييم عمليات التنفيذ معرفة الميزانية والتنبؤات في أقسام المنشأة والمنشأة ككل ومعرفة المخاطرة والعوائد للاستثمار والالتزام.	٢- معرفة المخاطرة والاستثمار
تحديث المعرفة العامة والخاصة بالمحاسبة الضريبية للمنشأة ككل.	٣- المعرفة المحاسبية والضريبية
معرفة الانظمة والمتطلبات الخاصة بقيام الأعمال وفهم المعايير التي تتعلق في طبيعة أعمال المنشأة.	٤- معرفة الانظمة المالية
فهم الاحتياجات المعلوماتية لمتخذ القرار في المنشأة من أعلى المستويات إلى أدناها وتمكين نظام المعلومات المالي، بأن يكون قادراً على إنتاج المعلومات المفيدة التي تلي الاحتياجات.	٥- فهم نظام المعلومات المالية والحاجات المالية لمتخذ القرار

المصدر: اعداد الباحث استناد الى اراء (Murphy et al,2015)

٢- المشغل المالي ودوره هو المساعد والتأكد بان استعمال الموارد المالية وفق المعيارية وتقديم الاستشارات للنشطة والعمليات لتقليل التكاليف وشوائية وتطوير المشاركة الخدمات، المدير المالي يجب ان يكون مشغلاً كفوءاً وفحلاً للمنهج لحيته تقدم

(٥١٦) العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمدير المالي والأداء المالي بإطار أدوار المدير المالي

خدمات متنوعة مثل التحليل والتخطيط المالي والضرائب والعمليات المالية الأخرى.
(Murphy et al,2015:6) وتوضح تفاصيل هذا الدور كما في الجدول (١١) في أدناه:

الجدول (١١) دور المشغل المالي

الدور	الوصف
١- تخطيط الموارد البشرية المالية.	تحقيق للمنشأة مسارات وظيفية واضحة واستقطاب للمحترفين الماليين وجذب المواهب والخبرات المالية.
٢- إدارة المشاريع، إدارة الملاك، التمكين، بناء فرق العمل، مالية المنشأة.	تحديد وتطوير المشاريع وخلق القيمة التي تحقق الأهداف المالية وإدارة الكادر ليس فقط لتحقيق الأداء الإجمالي ولكن كذلك الاندماج مع المنشأة، ويجب أن يقدم المستشار الخاص والفرص لكل العاملين والقدرة على إدارة تنوع الأفراد من خلفيات مختلفة وأهداف والقدرة على بناء، وتسهيل تشكيل فرق العمل الكفوءة وتطوير المعايير الاستراتيجية التي تستخدم لمواجهة التحديات ومتابعتها.
٣- إدارة الاستثمار والفيزية.	مناخية الأنشطة المالية وتكيف الاستراتيجيات والتكتيكات للتغيير في الديون والمالية، معرفة واستغلال الأدوات المالية لاكتشاف المخاطر والعائد على الاستثمار.
٤- الاكتساب والاندماج والتحالفات الاستراتيجية.	القدرة على تحليل الاكتساب والاندماج والشراكات الاستراتيجية المعقدة.

المصدر: اعداد الباحث استناد الى اراء (Murphy et al,2015)

٣- الدور الاستراتيجي يركز على توجهات المنشأة ككل وعرض التوجهات او افكار المدير المالي في المنشأة ويتركز بهذا الدور في صياغة الاستراتيجية وتقديم المخطط المالي لمبادراتها الجديدة والتركيز على تحديد المستقبل الاستراتيجي للمنشأة اذ يكون مستشاراً للإدارة العليا في ادارة المخاطر، استمرارية الاعمال، تجميع الموارد تقديم تحليل الفائدة / الكلفة، للمبادرات الجديدة للمنشأة ومشاريعها اذ يكون لمدور الاستراتيجي الاهمية بتطوير ومتابعة المتوسطة والطويلة الاجل المالية وتخطيط ادارة الموجودات للمنشأة.(Murphy et al, 2015:6) وتوضح تفاصيل هذا الدور كما في الجدول (١٢) في أدناه:

الجدول (١٢) دور الاستراتيجي

الدور	الوصف
١- وضع الرؤية والأهداف المالية والمشاركة.	القدرة على تطوير الرؤية وإيصالها الى المساهمين التنظيميين والخطباء الماليين وعرض الأولويات التي تتفق مع استراتيجية الأعمال والأهداف التنظيمية.
٢- التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار المالي.	القدرة على امتلاك التوجه المستقبلي الشامل للمنشأة وتحديد اساليب العمل بين اجراءاتها المختلفة، من خلال استغلال المعلومات لتحقق الاستراتيجيات، لتحقيق النمو بواسطة استعمال الابداع، الابتكار، التفكير المختلف المميز.
٣- إدارة الأداء المتكامل المرتبطة بالتشؤون المالية.	يمثل مدخل لكامل ادارة الاداء باستعمال التكنولوجيا المرتبطة بالاداء والتي تتألف من القدرة على تكامل المعايير الاداء، الميزانية، التخطيط، والتنسيق، التكامل التنظيمي والذي يمثل استيعاد او تقليل الأنشطة غير المضيقة للقيمة.
٤- التفكير المعيارى المالي.	القدرة على وضع القرارات بالاستناد الى المنطق والتجربة والى يستند الى التفريق بين الحقيقة والآراء ووضع الافتراضات بالاستناد الى الملاحظات التفصيلية.

المصدر: اعداد الباحث استناد الى اراء (Murphy et al,2015)

٤- الدور المحفز للتغيير وهو يلعب أهمية في التغيير المنشأة ككل والبحث على الفرص لتحقيق الكفاءة والفاعلة في إيصال الخدمات اذ يضع العقلية المالية في المنشأة، ويركز على الانضباط في التنفيذ الاستراتيجي في المنشأة والمساعدة في تحريك التوجهات التي تعزز قيمة الاعمال اذ يدعم بهذا الدور تحديد وتقييم وتنفيذ أنشطة المنشأة بنجاح بواسطة اعطاء الادارة العليا وايصال العمليات لتحديد الاهداف الامثل وقياس الاداء، اذ عندما يكن المدير المالي استراتيجياً فان ذلك يؤدي الى ان يكون محفزاً ويدير الاساليب المالية للمنشأة ككل (المدخل الحديث)، في حين لو قام المدير المالي فقط بدور المنظم وينجز الاعمال كمشغل وناصح فقط فان هذا يمثل الدور التقليدي (Wrońska & Wawryszuk, 2015: 16) وتوضح تفاصيل هذا الدور كما في الجدول (١٣) في ادناه:

الجدول (١٣) دور المحفز للتغيير

الدور	الوصف
١- القيادة والتأثير.	الهام واعطاء الدافعية للأفراد العاملين في المنشأة لاجل توجيههم بالعمل وفق الضوابط التي تحقق الاهداف التنظيمية.
٢- مهارات الاتصال.	القدرة على التواصل الكفوء بكافة اشكاله وايصال المعلومات بالطريقة المناسبة والشخص المناسب وامكانية الوصول الى جميع المستويات في المنشأة.
٣. الحوكمة المالية.	فهم عناصر الحوكمة المالية والقدرة على تحقيق الممارسات الافضل وجودة الثقافة المميزة والاداء الاخلاقي.
٤- إدارة التفاوض	القدرة على التفاوض مع مختلف الجهات وتحت ظروف عديدة وتحل الصعرات.
٥- إدارة التغيير والمرونة.	ادارة التغيير وتقليل التثويش بامتلاك التغيير الايجابي بالمرونة والقدرة على تشجيع اعضاء المنشأة.

المصدر: اعداد الباحث استناد الى اراء (Wrońska & Wawryszuk 2015)

إن تطور دور المدير المالي هو انعكاس تماماً على الزيادة في ضغوط الاسواق المالية وكذلك تحقيق الاداء المرضي لاصحاب المصالح، وكذلك الازمات المالية التي تتعرض لها المنشآت واحدة من اهم الدوافع التي ادت التي تعزز دور المدير المالي (Carson, 2012).

رابعاً: المراجعة التاريخية ومفهوم الأداء المالي.

Historical Review & Concept of Financial Performance

تسعى المنشآت المعاصرة الى استعمال الأساليب الحديثة ومواكبة التطورات السريعة بشتى الطرائق من خلال إدارة الأداء المالي سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صوره، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل أهمها في: تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحول الاقتصادي والبيئي التي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة، لذلك يطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز الميزات التنافسية الدائمة إدارة التميز.

وتستطيع المنشآت من خلال القياس الكمي للأداء المالي معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها. فقياس الأداء المالي هو منهجية تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنشآت، وقياس الأداء يمكن المنشأة من معرفة الآتي كما بينها (Adongo,2013:39):

١- إلى أي مدى تعمل المنشأة بطريقة صحيحة؟

٢- ما مدى قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها؟

٣- يساعد قياس الأداء المنشأة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.

وتضمنت المناقشات المعاصرة الإشارة الى العوامل المتنوعة والمختلفة المؤثرة في أداء المنشأة اذ نوقشت في مجالات متنوعة ركزت على توضيح الاداء المالي وتحديد مصادره المستويات المختلفة للأداء المالي اذ اشارت دراسة (Misu,2011:45) الى ان الاداء في المنشآت المتقدمة يتحدد من خلال المنافسة عن طريق المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية وقد اشارت دراسة (Catalin,2005:45) الى الاخذ بنظر الاعتبار ان مفهوم الاداء المالي ليس من السهل تحديده بسبب انه مفهوم غامض وتكاملي اذ الاداء يعني (النجاح والمنافسة والانجاز والافعال والامثلية الحالية او في المستقبل) ولهذا الاداء المالي يختلف في المنشآت عن طريق الفهم البيئي واتباع طرائق خلق القيمة وطبقاً الى دراسة (Alazard,2009:67) ان الاداء المالي يقود الى الرؤية المتجددة ويمثل المقياس الداخلي والخارجي الكمي والنوعي

العلاقة بين القدرات الجهرية للمدير المالي والأداء المالي بإطار أدوار المدير المالي (٥١٩)

والتقني والبشري والمادي، إذ إن الأداء المالي يمثل تحليل الوقت بـ صورة مبا شره والتأثير بعوامل التقييم

(Nakola & Nyaana 2016) نه تشخيص الوضع المالي للمنشأة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال إتمادها على الميزانيات، مع الأخذ في الإعتبار الظروف الإقتصادية والقطاع الذي تنتمي اليه المنشأة فضلاً عن معاينة المردودية للمنشأة ومعدل نمو الأرباح. (Nasieku & Susan 2016:487) إنعكاس لكيفية إستخدام المنشأة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (Bala,2017:2) قدرة المنشأة على القيام بالأداء المالي وتحقيق أهدافها الطويلة والق قصيرة الأمد وفق المعايير المالية. (Soon 2017:10) إنعكاس لقدرة المنشأة وقابليتها على تحقيق أهدافها وفق المعايير المالية. (Andreeva 2017) بأنه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنشأة الى تحقيقها وفق المقاييس المالية.

خامساً: مؤشّر قياس الأداء المالي

The Index Measures of Financial Performances

يجب على إدارة المنشآت مراقبة ومتابعة مستويات أدائها المالي بشكل مستمر من قبل باحثين والاكاديميين والمختصين بالإدارة المالية لاجل معرفة مواطن الضعف بـ طرق عملية وعلمية واقعية وكذلك لتعزيز مواطن القوة. التأكيد على ضرورة نشر الوعي الإداري والمالي في كيفية تقييم الأداء المالي لإدارة المنشآت بطرائق ومقاييس علمية مستندة الى الدراسات الجامعة، إذ إن معظم المنشآت لا تعتمد على الطرائق الصحيحة وتهمل الدراسات (البحوث المنشورة والرسائل والاطاريح في كليات الإدارة والاقتصاد) التي تؤكد على ضرورة القيام بأجراء الأداء المالي ودراسة البيئة العراقية السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية وربطها مع عملية التقييم للوصول الى القرارات المتكاملة والوصول الى التقييم المتكامل (Athanasoglou et al,2008:43). (Pasiouras & Kosmidou,2007:65) إذ أوضح ان أداء المنشأة ظاهرة متعددة الأوجه والتي من الصعب قياسها إذ أوضحت وأشارت الأدبيات الى وجود المؤشرات الكمية والنوعية التي تستخدم بطرائق متبادلة من أمثله المقاييس الكمية (العائد على الاستثمار

والربح والمبيعات) (Baltzer et al,2008) وهكذا تحدد الحاجة للإنجاز في المنشأة ضمن فترات وهذه المقاييس أيضا تستعمل الـ (ROI) الذي يعبر عن الدخل قبل الضريبة الى مجموع الموجودات المستخدمة وان المقاييس النوعية او ما يطلق عليه مؤشر الاداء يستخدم مقاييس الاداء المالي مثل المعرفة والخبرة المالية في اداء الاعمال والقدرة على تكوين جودة المنتجات والخدمات والقابلية على تطوير العمليات والمنتجات الجديدة والقدرة على الادارة والعمل في المجموعات وانتاجية العامل ومسؤولية المنشأة اتجاه البيئة (Kosmidou,2007:3) وكما في الجدول (١٥)

الجدول (١٥) مقاييس الأداء المالي

ت	الباحث	المقياس
١	Philip mbalwa,2014	النقد المالي التشغيلي والعائد على الموجودات ونسبة المديونية.
٢	Karl V. Lins,2015	معدل العائد على السهم ومعدل العائد على الحصة ونسبة المديونية.
٣	Nakola & Nyaana (2016)	هامش الربح الصافي ومعدل العائد على الملكية ونسبة المديونية.
٤	Nasieku & Susan (2016)	الربح والقيمة الاقتصادية والقيمة السوقية والعائد على الموجودات.
٥	Abdullahi Bala Ado, 2017	العائد على الملكية والعائد على الموجودات والمسبولة.
٦	Ng Kim-Soon,2017	Q-Tobin ، العائد على حق الملكية والمسبولة.

المصدر: اعداد الباحث الى اراء الباحثين والكتاب

وتم التوصل الى مقياس الأداء المالي بعد الاطلاع على الدراسات التي اجراها العديد من الباحثين والكتاب كما في الجدول (١٥)، وتم التوصل الى المقياس الأكثر شيوعاً ويلائم دراستنا الحالية وهي موضوحه في ادناه:

١- معدل العائد على الموجودات Return On Assets:

إذ يمثل هذا المؤشر معدل العائد الذي تحققة المنشأة في جميع استثماراتها الطويلة والقصيرة الاجل وتمثل هذه النسبة كذلك مدى ربحية المنشأة والعلاقة في هذا المؤشر تكون بين الربح الذي تحققة المنشأة وبين كافة مواردها المالية المستعملة بغض النظر عن طبيعتها سواء أكانت مقترضة المملوكة دائماً أم مؤقتاً ويقاس بالآتي وهو نسبة صافي الربح إلى إجمالي الموجودات (أي مجموع الموجودات المتداولة والثابتة). يمكن استخدامها إجمالي الموجودات أو متوسط إجمالي الموجودات. (Berger & Bouwman, 2011:23). ويمكننا مقارنة قيمة هذا المؤشر المنشأة لنفسها عاما بعد عام أو أن نقرنه بالمنشآت المماثلة من

العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمدير المالي والأداء المالي بإطار أدوار المدير المالي (٥٢١)

حيث طبيعة النشاط، ويتم حساب العائد على الموجودات بقسمة صافي دخل المنشأة على مجموع قيم أصولها وضرب الحاصل في ١٠٠. ويتم تمثيله كنسبة مئوية. (Nasieku & Susan, 2016:56) العائد على الموجودات = (صافي الدخل / إجمالي الموجودات) × ١٠٠

٢- العائد على حق الملكية

يعد معدل العائد على حق الملكية واحد من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي إذ تم استخدام هذا المؤشر في بداية القرن العشرين وطور عام (١٩٧٠) وأن المؤشر يعد أحد أهم المؤشرات التي تقيس أداء المنشأة بمجال أداء محاولاتها إدارة بأقصى عوائد وباقل مخاطرة، من أجل تحقيق أعلى ربحية والذي سوف ينعكس على ثروة المساهمين أو المالكين. (Ng Kim-Soon, 2017:12) وتنقسم المخاطرة بوجه عام إلى جزئين، أحدهما يرجع إلى السوق ككل وهو ما يسمى المخاطرة المنتظمة والآخر يرجع إلى الشركة نفسها وهو يسمى المخاطرة غير المنتظمة ويتم قياسها والتحكم فيها داخل الشركة.

٣- مؤشر السيولة

يمثل هذا المؤشر مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد استحقاقها بمعنى أن الموجودات التي تمثل رأس المال تحول إلى نقد الذي يستعمل في سداد الالتزامات القصيرة الأجل وأن المدير المالي دائماً يحاول الإجابة عن السؤال الآتي هل بإمكان المنشأة سداد التزاماتها حين يحين استحقاقها خلال السنة القادمة من خلال مؤشر السيولة التي تبين العلاقة بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة إذ تعد مقياساً شائعاً لقياس العسر المالي القصير الأجل. واذ تمثل السيولة قدرة الاعمال على تلبية المستحقات المالية في مواعييدها وتحلل السيولة بالطبيعة الهيكلية والتشغيلية (Bayoud et al, 2012:21)

٤- نسبة المديونية

وتمثل مدى اعتماد المنشأة على الديون في تمويل مجموع موجوداتها، وبمعنى آخر فهي توضح حجم رأس المال الذي يسهم به المالكون مقارنة بالقروض التي يساهم بها الدائنون بمجموع موجودات المنشأة إذ يعتمد المدير المالي من خلال هذا المؤشر في مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها على المدى الطويل الأجل وأن مؤشر المديونية العديد من التطبيقات، وينظر الدائنون إلى رأس مال المالكين بأنه يمثل الضمان لقروضهم احتياطي وأن مساهمة المالكين بنسبة صغيرة من اجمال التمويل فإن المخاطرة تقع على عاتق الدائنين، ويفضل الدائنون أن تكون نسبة الديون معتدلة إذ كلما قلت هذه النسبة زادت نسبة المالكين في مجموع الموجودات، وكلما قل احتمال تصفية المنشأة وخسارة الدائنين وبالعكس أن

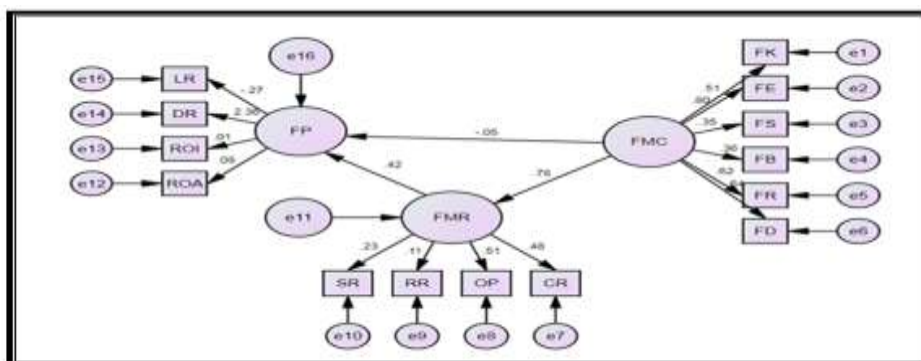
العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمدير المالي والأداء المالي بإطار أدوار المدير المالي (٥٢٣)

المالكين يحاولون زيادة نسبة الديون ليحتفوا بإدارة المنشأة ومضاعفة أرباحها، ولكن إذا أصبحت هذه النسبة عالية فإن المنشأة لن تتمكن من الحصول على ديون إضافية لتوسع أنشطتها واستثمارها (Anbar,2011:23).

الجانب العملي

أولاً: الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية للمدير المالي في الاداء المالي عبر ادوار المدير المالي، ويبين الشكل (١٦) والجدول (٧٤) نتائج اختبار علاقة التأثير بين المقدرات الجوهرية للمدير المالي و ادوار المدير المالي والاداء المالي:



المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20

الجدول (٧٤) تحليل الانحدار بين المقدرات الجوهرية للمدير المالي وادوار المدير المالي والاداء المالي

الاداء المالي				المتغير المستقل
P.Value	C.R.	S.E.	التقديرات Estimate	
0.641	-0.980	0.051	-0.05	المقدرات الجوهرية للمدير المالي
0.001	5.316	0.079	0.42	ادوار المدير المالي
ادوار المدير المالي				
0.000	13.00	0.06	0.78	المقدرات الجوهرية للمدير المالي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20

حسب نتائج الشكل (١٦) والجدول (٧٤) إن المقدرات الجوهرية للمدير المالي تؤثر في

الاداء المالي بنسبة (-0.05) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.641) مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اكبر، وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية. كما ادوار المدير المالي تؤثر في الاداء المالي بنسبة (0.42) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.001) مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية. وان المقدرات الجوهرية للمدير المالي تؤثر في ادوار المدير المالي بنسبة (0.78) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الاستنتاجات والتوصيات

يعرض هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث معتمداً على نتائج وتحليل الجانب النظري والعملي للدراسة وهي كما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات:

١- تمثل المقدرات الجوهرية الخاصة بالمدير المالي أحد العناصر الرئيسية لنجاح وبقاء وضمان ونمو وتعزيز قدرات المنشأة، إذ تسهم هذه المقدرات الجوهرية في ان يملك المدير المالي رؤيا واضحة وطويلة الامد توضح الى اين يريد ان يصل اداء المنشأة.

٢- تعد المقدرات الجوهرية الخاصة بالمدير المالي وسيلة ضرورية لكي يقوم المدير المالي في ادواره الحقيقية، التي تؤدي الى دعم واسناد وانقاذ القرارات مما يحقق الكفاءة والفعالية.

٣- ان توظيف المقدرات الجوهرية الخاصة بالمدير المالي تؤدي الى تعزيز وتطوير قضائية وتحقيق الاهداف التي يسعى الى تحقيقها ومن ثم تؤدي الى مستوى عال من الاداء.

٤- ان ممارسة الاعمال في المنشأة وفق مبدأ تعزيز ادوار المدير المالي يتطلب ان تكون ادارتها على إدراك كامل بأهمية كيان المدير المالي، وما يطلبه من اعمال في اعادة البناء التنظيمي للمنشأة لكي يتمكن المدير المالي من ممارسة ادواره العلمية والعملية

التي ستؤدي الى التفوق في الاداء.

٥- تعد ادوار المدير المالي من الادوات المهمة التي تساعد المنشآت على تحقيق الميزة التنافسية، والتي تمكنها من تحقيق التفوق والامتياز في بيئة الاعمال التي تتسم بالتنافس المستدام.

٦- ان الظروف البيئية غير المستقرة التي تحيط بالمنشآت تمثل دافعاً لظهور ادوار المدير المالي المتعددة، والتي تمثل توجهات جديدة في المنشآت لضمان الاستجابة بشكل سهل وسريع لحالات التغيير غير المتوقع.

٧- اكدت نتائج التحليل استعداد المنشآت على تعزيز ادائها المالي من خلال تطبيق العديد من المفاهيم الادارية والمالية، والاعتماد على سياسات واستراتيجيات تكون عاملاً مساعداً في تحقيق تفوق الاداء المالي.

ثانياً: التوصيات

١- ان تتبنى المنشأة عينة الدراسة برامج التدريب والتطوير التي يكون من مخططاتها تطوير امكانيات المقدرات الجوهرية الخاصة بالمدير المالي وتمكنه من اداء وظائفه.

٢- يجب تنمية ادوار المديرين الماليين في المنشآت للقيام بالاعمال بالاعتماد على الأساليب والطرائق العلمية لمواكبة الافكار التي تطبق في المنشآت المتفوقة.

٣- ضرورة وجود برامج اكاديمية مختصة في تطوير عمل المدير المالي العراقي، وذلك بسبب ما نفتقده من مديرين ماليين في مؤسساتنا وهذا أدى الى الفشل والانحدار في مستوى الأداء الخاص بالمنشآت العراقية.

٤- ان المنشآت العراقية بحاجة ضرورية جداً الى تطوير مديريها الماليين واعطائهم المزيد من الأدوار والصلاحيات، لتمكنهم من القيام بأعمالها اسوة بما يقوم به اقرانهم في الدول المتقدمة.

٥- يجب ان يتم اعادة النظر في البناء التخطيطي للمنشأة واعطاء المزيد من الادوار للمدير المالي ومنحه الصلاحيات لمواكبة التطورات.

- ٦- يجب ان يتم تذليل الصعوبات التي تواجه عملية اجراء تقييم الاداء المالي باستعمال مؤشرات مالية دون غيرها، ومواجهة عدم الرغبة في تغير التوجهات التي اعتادت عليها المشاة وعلى وعي بأهمية تحديد المعايير التي تقيم ادائها المالي.
- ٧- ضرورة التعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية لايجاد برامج اكاديمية حقيقية لتطوير الأداء المالي من خلال برامج علمية، كما هو موجود في الكليات المتطورة علمياً.

قائمة المصادر

١. الجضي. خالد بن سعد (٢٠٠٥) تقنيات صنع القرار: تطبيقات حاسوبية، دار الـ صاحب للـ نشر والتوزيع، الرياض.
2. Abdullahi Bala Ado et al,(2017), **Corporate Governance as a Mechanism for Measuring Financial Performance of Banks in Nigeria**, Journal of Finance, Accounting and Management, 8(1), 1-19.
3. Albu, Nadia and Albu, Catalin(2003).**Instrumente de management al performance**, vol.II Control de gestiune. Bucureşti: Editura Economică
4. Bayoud, N. S., Kavanagh, M., & Slaughter, G. (2012). **Corporate Social Responsibility Disclosure and Corporate Reputation in Developing Countries: The Case of Libya**. Journal of Business and Policy Research, 7(1), 131-60.
5. Bedard, J.C., Hoitash, R., Hoitash, U., (2014). **Chief financial officer as inside directors**. Contemporary Accounting research 31, 787-817.□
6. Bedard, J.C., Hoitash, R., Hoitash, U., (2014). **Chief financial officer as inside directors**. Contemporary Accounting research 31, 787-817.□
7. Boyle, M., Gaynor, P., Klee, J., Pittman, D., (2009), **Financial leadership in challenging times: challenges and opportunities for today's CFOs**, Price Waterhouse Coopers LLP.
8. Choi, Jong-Seo et al(2016) , **Earnings management surrounding CEO turnover: evidence from Korea**, Pusan National University, Dongguk University, Monash University.
9. Custodio, C., Metzger, D.,(2014). **Financial Expert CEOs: CEO's work experience and financial policies**. Journal of Financial Economics 114, 125-154.
10. Dermol, Valerij,(2014), **Moving Forward—Entrepreneurship Education for Sustainable Economy**, International Journal of Euro-Mediterranean Studies.
11. Dittmar, A., Duchin, R., (2016). **Looking in the rear view mirror: The act of manager's professional experience on corporate Financial policy**. The Review of Financial Studies 29, 565-602.□
12. Ge, W., D. Matsumoto, and J. Zhang. (2011). **Do CFOs have style? An empirical investigation of the effect of individual CFOs on accounting practices**. Contemporary Accounting Research 28 (4): 1141–79.

13. Graham, J. R., Harvey, C.R., Puri, M.,(2013). **Managerial attitudes and corporate actions**.Journal of Financial Economics 109, 103-121.□
14. Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., and Bradmore, D. (2009). **Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modeling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks**. Industrial Marketing Management, 38, Issue 2 pp.219–227.□
15. Habib, A., Hossain, M., (2013). **CEO/CFO characteristics and financial reporting quality: A review**. Research in Accounting Regulation 25, 88-100.
16. Hiebl, M. R. W. (2015). **Agency and stewardship attitudes of chief financial officers in private companies**. Qualitative Research in Financial Markets, 7(1), 4–23.
17. Li, C., L. Sun, and M. Ettredge.(2010). **Financial executive quality, financial executive turnover, and Adverse SOX 404 Opinions**. Journal of Accounting and Economics Vol 50 (1): 93-110.
18. Mitchelmore, S., and Rowley, J. (2010), '**Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda**', International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.16, No.2, pp. 92-111.
19. Mulder et al,(2007), **The new competence concept in higher education: error or enrichment?**, Journal of European Industrial Training Vol. 33 No. 8/9
20. Murphy et al,(2013),**Moving from CA to CFO: A competency framework**, 2013, ICAO /Queen's University Collaborative Study, <http://www.icao.on.ca/PD/PDExecutiveDev/1016page9864.pdf> (07.09.2014).
21. Ng Kim-Soon et al 2017, **SMES Are Embracing Innovation for Business Performance**, Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises <http://www.ibimapublishing.com/journals/JIMSME/jimsme.html> Vol. 2017 (2017), Article ID 824512, 17 pages DOI: 10.5171/2017.824512
22. Pichler, R., Zehetner, K. & Trappl, S. (2012). **Motives and Behaviours of Financial Leaders in Austria**. International Journal of Business and Management Studies, n1n1: 347–356.
23. Richard Walstra,(2017),**Developing financial competencies within the business curriculum: A deferred tax assignment**, Journal of Finance and Accountancy.
24. Sainani & Florackis,(2017), **How Do CFOs Matter? Evidence from M&A**, European Financial Management Association journal VOL 23:1, January.
25. Udofot & Udoidem, (2014), **Issues in the Management of the Supply-side Financing of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Nigeria**, British Journal of Economics, Management & Trade, ISSN: 2278-098X,Vol.: 4, Issue:8.
26. WEGNER TREVOR (2013) **Applied Business Statistics**, Juta and Company LTD
27. Wrońska-Bukalska E., Wawryszak-Misztal A. (2015), **Is a financial director a strategist or a steward? A comparative analysis of Poland, the US and China**, Nauki o Finansach/ FINANCIAL SCIENCES, 4 (25), s. 122-134. DOI: 10.15611/nof.2015.4.09.