

الإدارة المالية

الأسبوع الثاني
27 Oct. 2021

واجبات المدير المالي

إعداد

د. منذر مرهج

2021 - 2022

الواجبات الأساسية للمدير المالي

1. التخطيط المالي: ويتضمن:

أ. تحديد الأهداف المالية في المدى القصير الأجل والمتوسط والطويل.

مثال:

- ❖ تحقيق قدر معين من الأرباح.
- ❖ استخدام الأموال المتاحة بفعالية (استخداماً أمثلاً).

ب. رسم السياسات والقواعد المساعدة على تحقيق الأهداف المخطط لها.

مثال:

- ❖ تحديد السياسة الواجب اتباعها لزيادة رأس مال المشروع فقد تكون إما بزيادة طرح الأسهم العادية أو الممتازة، أو بواسطة الاقتراض أو عن طريق الائتمان التجاري، أو المصرفي.
 - ❖ المفاضلة بين سياسة شراء الأصول أو استئجارها.
 - ❖ تحديد سياسة منح الائتمان والتحصيل، وكيفية تحديد المخزون السلعي (مثلاً التوسع في منح الائتمان لزيادة المبيعات، أو التوسع في البيع النقدي، وتقديم تسهيلات أثناء البيع).
 - ❖ تحديد سياسة توزيع الأرباح والاحتياطات.
- ج. تحديد الإجراءات المالية التي تنظم عمليات التنفيذ:

مثلاً عند اتباع سياسة التوسع في الائتمان. فالإجراء المستخدم لتطبيق هذه السياسة هو وضع 30/10/2 يعني يستفيد العميل من خصم 2% إذا دفع في الأيام العشرة الأولى وإلا لن يستفيد من

الخصم إذا دفع في آخر الشهر، وهذا يعد إجراء لتنفيذ سياسة مرسومة لتحقيق الهدف المخطط

له، والذي تم وضعه في الخطة المالية.

د. التنبؤ المالي في المدى القصير والمتوسط والطويل وإعداد الخطط المالية الخاصة بالمشروع.

2. تنظيم الإدارة المالية:

من خلال تصميم الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة بحيث يتم من خلال توضيح لخطوط السلطة والمسؤولية بدقة من دون الوقوع في ازدواجية الواجبات، وتنسيق العمل بين الإدارة المالية والإدارات الأخرى في المشروع، مع توضيح خطوط نقل المعلومات بالاتجاهين.

3. الرقابة المالية:

وذلك من خلال تحديد معايير الرقابة المالية، ومقارنتها مع الأداء الفعلي: كتحديد النسب المالية (التداول، السيولة السريعة، الجاهزية النقدية)، وتحديد أساليب الرقابة المالية وأدواتها في الأداء (كالتقارير المكتوبة).

وتتضمن مهام المدير المالي في مجال الرقابة المالية قياس انحرافات التنفيذ عن التخطيط، وتقصي أسبابها، والعمل على تجاوز المشكلات المالية المعترضة في سبيل الوصول إلى الهدف المخطط له من قبل المشروع.

4. توفير الاحتياجات المالية للمنشأة:

ويتم توفيرها من مصادر التمويل المتاحة، واختيار المصدر الذي يحقق أقل تكلفة ممكنة وتوفيره بالشروط المناسبة، وفي الوقت المناسب، وذلك بهدف تغطية احتياجات المشروع المالية الجارية والاستثمارية.

5. استثمار الأموال (إدارة الأصول):

تقع على عاتق المدير المالي مهمة استثمار الأموال بفعالية، وإدارتها بشكل يحقق للمنشأة أكبر الفوائد: فمثلاً الزيادة في قيمة البضاعة المخزونة قد لا تكون استثماراً جيداً للمنشأة، وكذلك شراء بضاعة بكميات كبيرة، وبيعها على الحساب لعملاء حالتهم المالية سيئة، يعد أيضاً استثماراً غير فعالاً للأموال.

6. مواجهة مشاكل مالية خاصة :

كالتى تتمثل في العمليات الاستثنائية مثل عمليات الاندماج والانفصال بين المشروعات، وإعادة التنظيم، وتصفية بعض أعمال المشروع، وغيرها من المشاكل المالية غير المتكررة.

7. اتخاذ القرارات الاستثمارية والمالية:

في ظل دراسة العلاقة التبادلية بين المخاطرة والعائد وأثرها في معدل العائد على الأموال المستثمرة في المشروع، لأنه مع زيادة المخاطر التي يتعرض لها المشروع عند القيام بعمليات التجديد للأصول الثابتة، أو عند التوسع في أعمال المشروع ينعكس ذلك على معدل العائد على رأس المال المستثمر، والمتوقع تحقيقه، مما يدفع الإدارة المالية إلى تأجيل عملية الاستثمار في الأصول، وتوجيه الفائض في الأموال في مجالات استثمارية أخرى كتوظيفها في أوراق مالية.

8. تحقيق التكامل بين العمليات الإدارية والمالية :

أي تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة في المشروع مع الإدارة المالية وذلك بهدف الوصول إلى أهداف المشروع المخطط لها، لأنه سبق وأكدنا أن كل قرار يتخذ في المشروع له جانب مالي.

يتوقف تحقيق أهداف الإدارة المالية على تحقيق التكامل بينها من حيث الاتجاه والأداء مع باقي أهداف المشروع الأخرى ووظائفه، وبذلك يتكامل عمل الإدارة المالية مع باقي إدارات المشروع. كما تعد وظيفة التمويل بمثابة الجهاز العصبي، والدورة الدموية التي تغذي الوظائف الأخرى بالأموال، وفي ضوء مستوى كفاءة أداء وظائف المشروع إما أن يستقر الجهاز العصبي أو يتوتر، ويرتبك المشروع مالياً، كما سبق أن أكدنا أن فشل أداء الوظيفة المالية يعرض المشروع للخطر.

9. تحقيق التوازن بين أهداف فئات المشروع كافة:

تباين وتتعدد أهداف سلوك الفئات المؤثرة في نجاح المشروع واستمراريته، تلك الفئات التي تعمل في المشروع أو تتعامل معه. وهذا يبرز المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية للوظيفة المالية. ويتطلب تحقيق التوازن بين أهداف الفئات المؤثرة في نجاح المشروع واستمراريته أن تهدف الوظيفة المالية إلى تعظيم ربحية المشروع لزيادة رفاهية أصحاب رأس المال، وزيادة الفائض الموزع على المساهمين، مع ضمان تنفيذ أهداف المشروع الاجتماعية (أهداف المجتمع والعمال)، والعمل على تخفيض التكاليف لإيصال السلعة إلى المستهلك بسعر معقول، مع المحافظة على عنصر الجودة.

كما أن زيادة نمو المنشأة وزيادة أرباحها، ودعم مركزها المالي، يساعدها على تدريب العمال، وزيادة مهاراتهم، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، وهذا يؤدي لزيادة الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي زيادة أجور العمال وحوافزهم، وتحقيق الاستقرار لليد العاملة، وتمكن المنشأة من تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعمال.

تعد الإدارة المالية من أهم الإدارات في أي منشأة اقتصادية، لأنها عصب المشروع ومن دونها تشل حركة المشروع، وإن اختلف الهيكل التنظيمي لها من مشروع لآخر حسب الشكل القانوني له وحجمه وطبيعة عمله، ونطاق واجبات الإدارة المالية ومسؤولياتها، وحجم العمل الملقى على عاتقها، ونوع الوظائف التي تختص بها.

ويتضمن التنظيم الإداري للإدارة المالية كلاً من التنظيم الإداري والفني.

حيث يتطلب التنظيم الإداري حصر الأعمال والأنشطة التي تختص بها الإدارة المالية في المنشأة وفقاً لشكلها القانوني وتحديدها، وهذه الأعمال والأنشطة تصنف ضمن مجموعتين: المجموعة الأولى: تشمل الأعمال والأنشطة الإدارية التي يتطلب أداؤها توفر الكادر البشري المتخصص. المجموعة الثانية: تشمل الأعمال والأنشطة الفنية ذات الطابع المحاسبي مثل القيد في الدفاتر المحاسبية، واستخراج القوائم المالية التي تفيد في عملية التحليل، والتخطيط المالي.

يتبلور التنظيم الإداري للإدارة المالية على شكل هيكل تنظيمي يحدد اختصاصات العاملين في الإدارة المالية وواجباتهم ومسؤولياتهم، ويحدد المستوى التنظيمي للإدارة المالية على خريطة التنظيم الإداري للمشروع حسب شكله القانوني وحجمه ونشاطه.

بينما يتناول التنظيم الفني للإدارة المالية مجموعة السجلات والدفاتر المالية وإعداد القوائم المالية، التي توضح المركز المالي للمشروع.

أهداف الإدارة المالية

أ. هدف تعظيم القيمة السوقية للمنشأة (تعظيم حقوق الملكية حملة الأسهم):

يعد هدف تعظيم قيمة المنشأة مرتكزاً أساسياً لمعظم فقهاء الإدارة المالية المعاصرة، حيث ظهرت عدة نظريات اتخذت من مبدأ تعظيم القيمة السوقية منطلقاً لتحليل مفهوم الوظيفة المالية. ويقصد بتعظيم قيمة المنشأة، زيادة القيمة السوقية للأسهم العادية، والقيمة السوقية للسهم هي عبارة عن سعر بيع الأسهم في السوق المالية.

فتعظيم ثروة المساهم في الشركات المساهمة يعد استراتيجية طويلة الأجل وتدرس على ضوءها جميع القرارات المالية للمنشأة لتحديد مصادر التمويل، واتخاذ القرارات الاستثمارية ودراسة التدفقات النقدية وتحليلها في ضوء المخاطر المتوقعة واحتمالات تأثير البيئة الخارجية والداخلية.

ويعد هذا الهدف من الأهداف الرئيسة للإدارة المالية في المنشأة، ويتم تحقيق هذا الهدف بعدد من الطرق والوسائل أهمها: الوسائل الاقتصادية والمالية والإدارية.

تتضمن الوسائل المالية، والاقتصادية، الواسيلتين التاليتين:

1 . سياسة توزيع الأرباح التي تحددها الإدارة المالية، وتقرها الإدارة العليا في المنشأة، وتتعلق بتوزيع الأرباح على حملة الأسهم العادية، وزيادة نصيب السهم الواحد من الربح الموزعة سنة بعد أخرى بما يؤدي إلى زيادة قيمة المنشأة في السوق المالية.

2 . سياسة زيادة القيمة السوقية للسهم في السوق المالي وذلك من خلال حجز جزء من الأرباح التي تحققها المنشأة وذلك لدعم المركز المالي لها، والمساهمة في زيادة معدلات النمو، وتحقيق أرباح إضافية في المستقبل. وهذا ما يرفع من قيمة السهم في السوق المالي.

وتتمثل الوسائل الإدارية بـ:

1. ضرورة الاستغلال الأمثل للطاقت الإنتاجية، ومنع الهدر في الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة في المنشأة، مما يساهم بخفض التكاليف، أو الحد من ارتفاعها، بمعدل أكبر من الزيادة في الإيرادات، وهذا ما يؤدي إلى نمو الأرباح سنة بعد أخرى.
2. الحد من دوران اليد العاملة: وذلك بزيادة الأجور، والحوافز المادية والمعنوية، وإشباع حاجاتهم، وإشراكهم في الإدارة والأرباح المحققة، وهذا ما يزيد إنتاجية العامل في المنشأة.
3. تحسين نوعية المنتجات: وهذا ما يدعم المركز التنافسي للمنشأة نتيجة زيادة الطلب على السلع ذات الجودة العالية، والتكلفة المنخفضة.
4. اللحاق بالتطور الفني والتكنولوجي عن طريق تبديل الآلات والمعدات.
5. زيادة مهارة العاملين عن طريق التدريب، ورفع كفاءة الكادر الإداري عن طريق التنمية الإدارية.

ب. هدف تعظيم الربحية:

إن أهم الأهداف التي تسعى لها الإدارة المالية في المنشأة الاقتصادية هو هدف تعظيم الأرباح لأنه يعبر عن قدرة المنشأة على تحقيق النمو، وإنجاز هذا الهدف هو سبب لاستمرار المنشأة وبقائها. لذلك فإن أي قرار يتم اتخاذه يجب تقويمه في ضوء هذا المعيار (الهدف). ومهمة المدير المالي هنا تنحصر في تحقيق أكبر ربح لأصحاب المنشأة من استثمار أموالها، وكلما استطاع أن يحقق ربحاً عالياً حقق نجاحاً أكبر للمنشأة.

ويعد هدف تعظيم الربح هدفاً تقليدياً إذا ما تمت مقارنته بهدف تعظيم قيمة المنشأة، ويُعد هدفاً غير شامل كهدف تعظيم القيمة السوقية للمنشأة.

ويوجه لهذا الهدف العديد من الانتقادات أهمها:

1. لا يهتم هدف الربحية بالقيمة الحالية للأموال فهو لا يراعي التغيير في القوة الشرائية للنقود ويهمل

عامل التضخم، وأثر ذلك في قيمة العائد المتوقع تحقيقه، ولنوضح ذلك بالمثال التالي:

على فرض أن المدير المالي واجه مشكلة المقارنة بين مشروعين استثماريين في ضوء البيانات التالية:

المجموع	العائد المتوقع تحقيقه في السنة					المشروع
	5	4	3	2	1	
1500 و.ن	500	400	300	200	100	أ
1500 و.ن	150	150	200	400	600	ب

نلاحظ من هذه البيانات أن كلاً من المشروعين سوف يحقق في نهاية عمره الإنتاجي 1500 و.ن، ولكن

المشروع الثاني أفضل من الأول لأن العائد المتوقع تحقيقه من الاستثمار في السنة الأولى

والثانية، أكبر من العائد المتوقع تحقيقه من الاستثمار الثاني في هاتين السنتين (طبعاً مع الأخذ بالحسبان مفهوم التغيير في القوة الشرائية للنقود). ولكن وفقاً لمفهوم تعظيم الربح يُعد المشروع الأول أفضل لاتجاه العائد المحقق منه نحو الارتفاع. وهذا بالطبع تقويم خاطئ لأن القيمة الحالية لليرة السورية بعد سنة أكبر من قيمة الليرة بعد سنتين.

القوة الشرائية للنقود تتجه نحو الانخفاض من سنة لأخرى وهذا مالا يأخذه بالاعتبار مفهوم تعظيم الربح في المنشأة. فعدم الأخذ بالحسبان عامل الزمن وتأثيره في قيمة النقود سيؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للأسهم، مما يهدد بإفلاس الشركة نتيجة عدم المحافظة على استقرارية أرباحها.

2. إن هدف تعظيم الربحية لا يظهر أثر سياسة توزيع الأرباح في قيمة السهم، فإذا كان هدف المنشأة

هو تعظيم الأرباح فقد يدفعها ذلك إلى احتجاز الأرباح، وتوظيفها في أوراق مالية، أو في سندات حكومية، بدلاً

من توظيفها في استثمارات تزيد من فعاليتها ونشاطاتها، وأعمالها (أي بدلاً من استثمارها في المنشأة)، وبذلك فإن هدف تعظيم الربح يفقد معناه طالما أن توزيع الأرباح لا يؤثر في قيمة السهم.

3. إن منهج تعظيم الأرباح يعد هدفاً قصير الأجل؛ إذ تهتم المنشأة وفق هذا المنهج بتعظيم أرباحها خلال فترة زمنية قصيرة من خلال الاعتماد على الاستثمارات الخارجية: كالاستثمار في الأوراق المالية وكذلك يمكنها زيادة أرباحها من خلال تنشيط مبيعاتها، وإنتاجها من السلع من دون الاعتماد على جانب الجودة، أو من دون الاهتمام بالتطور التقني وأثره في الآلات المنتجة، مما يؤدي إلى هبوط هذه الأرباح مستقبلاً بسبب عدم القدرة على المحافظة على أرباحها، وهذا يشكل خطراً كبيراً وخاصة الشركات التي تواجه منافسة حادة من الشركات المنتمية إلى نفس القطاع.

4. إن هذا الهدف يهمل عامل المخاطرة: فمثلاً إن شراء مخزون سلعي كبير على أمل ارتفاع الأسعار وتحقيق أرباح عالية، ليس ممكناً دائماً فقد تهبط الأسعار وتحصل خسارة كبيرة للمنشأة. كما أن زيادة عمليات البيع على الحساب، وعدم تدقيق المنشأة في عملائها قد تكون نتيجته زيادة الديون المعدومة والمشكوك فيها.

ومن ناحية أخرى إن بعض الاستثمارات قد تكون درجة خطرها أكبر من غيرها، وإن التدفقات النقدية المتوقعة منها غير مؤكدة، وبالتالي فإن الربح المتوقع للسهم لن يكون مؤكداً بسبب احتمال عدم نجاح هذه الاستثمارات (الاستثمار من أجل الاختراع، التنقيب عن البترول).

كما أن بعض المنشآت تكون معرضة للخطر بشكل أكبر بسبب تركيب رأس مالها (رأس مال خاص وديون)، وهذا الخطر يسمى بالخطر المالي، وهذا يساهم بعدم دقة انتظام الإيرادات المالية التي تضمن دخلاً ثابتاً للسهم، وإن عدم انتظام الإيراد السنوي للسهم يؤدي إلى انخفاض قيمته بالسوق المالية.

5. يهمل هذا الهدف تواتر تدفق الإيرادات المتوقعة في المستقبل، والتي تعد الأساس في زيادة القيمة السوقية للمنشأة لأن المنشأة ممكن أن تحقق ربحاً في السنة الحالية مليون ليرة سورية، ولكن في السنة الثانية لم تحقق الأرباح المطلوبة فإن هذا يؤثر في القيمة السوقية للمنشأة بالانخفاض.

لذلك، وبعد عرض كل هذه الانتقادات، نؤكد أنه لا يمكن لهدف تعظيم الربحية أن يعادل أو يفوق هدف تعظيم القيمة السوقية للسهم؛ لأن هدف تعظيم القيمة السوقية يأخذ بالحسبان كافة العوامل التي تؤثر في قيمة السهم السوقية. وهذا ما يفتقده هدف تعظيم الربحية ولهذا السبب أكدنا أن هدف تعظيم الربحية هو هدف تقليدي إذا ما قارناه بهدف تعظيم القيمة السوقية للمنشأة.

ج. هدف تحقيق السيولة المطلوبة :

من الأهداف الرئيسة التي تسعى إليها الإدارة المالية هدف تحقيق السيولة وضمان التوازن بينها وبين الربحية. لأن السيولة تتعارض مع الربحية. فالانتباه إلى الربحية العالية يؤثر في السيولة اللازم توفرها في المنشأة مما يوقعها بعجز عند سداد التزاماتها، ويؤثر في سمعتها المالية، ويهدد استمراريتها.

ولابد هنا من ذكر العلاقة بين السيولة وقيمة السهم، فتوفر السيولة في المنشأة الاقتصادية يفسر بقدرتها على تسديد التزاماتها. وهذا ينعكس إيجاباً على قيمة السهم في السوق المالية، وبالتالي على قيمة المنشأة ككل.

د. الأهداف المعيارية:

تتمثل أهم الأهداف المعيارية التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة المالية بالعمل على اختيار الفرصة الاستثمارية المناسبة لاستثمار أموال المنشأة في ضوء عاملين هما: العائد المتوقع تحقيقه والمخاطر المرتبطة به لتحديد قيمة الفرصة الاستثمارية للمنشأة، والعمل على تسريع تنفيذ المشروعات تحت التنفيذ، وفقاً لبرامج



زمنية وتمويلية محددة مسبقاً. والعمل على زيادة فعالية رأس المال المستثمر في المنشأة من خلال استثماره في

القنوات التي تدر عائدية واختيار المزيج التمويلي الذي يتناسب مع احتياجات المنشأة وطبيعة نشاطها.

وبعد هذا العرض لتطور الإدارة المالية وأهميتها وأهدافها يمكن وضع تعريف واضح للإدارة المالية هو:

تُعد الإدارة المالية بمنزلة وظيفة مالية مهمتها إدارة رأس المال المستثمر لتحقيق أقصى ريعية ممكنة أي:

الاستخدام الأمثل للموارد المالية وإدارتها بهدف تحقيق أهداف المنشأة الاقتصادية.

جامعة
المنارة
MANARA UNIVERSITY