

محاضرة التسيير (الإدارة) المالي للمؤسسة

1. مفهوم الإدارة المالية: إنّ الإدارة المالية تعني الوظيفة المالية أو النشاط المالي في المؤسسة وهذه الوظيفة تشمل عملية تحديد الاحتياجات المالية وتوفير التمويل المناسب لها، ثمّ استعمالها في حيازة مختلف أنواع الأصول.

فالمسؤولية الرئسية للإدارة المالية في المؤسسة هي توفير أفضل الموارد المالية، وأفضل استخدام ممكن لها والرقابة عليها، وهي المسؤولة عن توفير السيولة اللازمة سواء من مصادر داخلية أو خارجية، وتخصيصها للاستخدامات المختلفة، كما يقع على عاتقها متابعة التدفقات النقدية. فالإدارة المالية هي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (التدفقات النقدية الداخلة والخارجة) اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، والوفاء بالالتزامات المالية التي عليها في الوقت المحدد، وهي بذلك تهتمّ بجانبين رئيسيين هما: تدبير أو توفير الأموال اللازمة للمؤسسة، وكذلك كيفية صرف هذه الأموال.

وبالتالي فالوظيفة المالية هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي وتوفيرها، لتغطية حاجتها المالية المحددة واختيار أحسن مزيج مالي ملائم لذلك (أموال خاصة أو تمويل ذاتي، وديون بمختلف استحقاقاتها) من حيث العائد والتكاليف؛ بالإضافة إلى تلك الأنشطة المسؤولة عن التعرف وتقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة وتسيير وترشيد استخدام أموال المؤسسة، وتمكينها من تسديد وتحصيل جميع التزاماتها المالية تجاه الغير، وكذا القيام بوضع أفضل البرامج والخطط الاستثمارية، والقيام بمختلف أنواع التحليل المالي حيث تعتمد المؤسسة على هذا الأخير في معرفة مركزها المالي، ودعم وظائفها المختلفة خاصة التخطيط والرقابة المالية.

فمفهوم الوظيفة المالية تغيّر من كونها مجرد وظيفة تكتفي بتأمين الموارد المالية للمؤسسة دون القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإنفاقها أو أوجه استثمارها، إلى وظيفة إدارية أوسع تتطلع إلى التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المالية، فالإدارة المالية هي تخطيط الحصول على الأموال، وتوظيفها، وتنظيم أنشطتها المختلفة، وتحفيز العاملين ماليًا، وممارسة الرقابة على الأداء المالي للمؤسسة.

كما تُعدّ الوظيفة المختصة باتخاذ القرارات المالية، والمتمثلة أساسا في كل من: قرارات الاستثمار والمعروفة أيضا بالميزانية الرأسمالية، وقرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح.

3. وظائف الإدارة المالية بالمؤسسة:

3.1. التخطيط المالي: تتضمن هذه الوظيفة قيام المدير المالي بالتعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة الطويلة الاجل والقصيرة الاجل وذلك في ضوء خططها للمستقبل مستعينا على ذلك بالموازنات النقدية التقديرية، مع ضرورة الاخذ باحتمالات الانحراف بعين الاعتبار، ويجعل خطته مرنة إلى حد يستوعب مثل هذه الانحرافات. وتعتبر الموازنات التقديرية أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسة من خلالها للتنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع. والتخطيط المالي السليم يتضمن عددا من الأنشطة منها:

- دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها،
- تقدير الاحتياجات من الاموال ومجالات استخدامها؛
- تقدير الحاجة للأصول الثابتة والاصول المتداولة خلال الفترة التي يتم التخطيط لها لتلافي الزيادة والنقص في الموارد المالية
- تحديد حجم الأموال الممكن توفيرها من داخل المؤسسة و ذلك الذي يمكن الحصول عليها من خارجها
- تحديد أفضل مصادر الأموال التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة. وبالتالي اهمية تحديد مصادر التمويل و الحصول على الاموال في الوقت المناسب.

3.1.1. مجالات التخطيط المالي:

يتضمن التخطيط المالي من نوعين من الأنشطة يتعلق الأول بكيفية الحصول على الأموال وإدارتها بينما الثاني يتعلق بإعداد الموازنات التخطيطية التي تعتبر كأدوات تستخدم في التخطيط المالي وهناك نوعين من التخطيط المالي وهما:

- أ. التخطيط المالي طويل الأجل: ويغطي المجالات التي ستفكر إدارة المؤسسة الدخول فيها مثل إضافة خطوط إنتاجية جديدة، الخطوط الخاصة بالانضمام أو الاندماج مع مؤسسات أخرى وينبغي التخطيط السليم لهذه الاقتراحات الاستثمارية بما يخدم أهداف المؤسسة.
- ب. التخطيط المالي قصير الأجل: يشمل جزئيين متميزين من الموارد المالية الواجب توفيرها جزء يتعلق بتنفيذ الخطة الطويلة الأجل وجزء متعلق بالموارد الضرورية لتنفيذ الاستغلال من مواد اولية وعناصر انتاج وعادة ما تأخذ الخطط قصيرة الأجل شكل الميزانيات التقديرية.

ويعتبر التنبؤ المالي الأداة الرئيسية للقيام بالتخطيط المالي، وهناك العديد من السياسات المالية التي يتعين على المدير المالي بالتعاون مع الإدارة العليا للمؤسسة أن يقوم بتحديدها ومن هذه السياسات: سياسات توزيع الأرباح، سياسات حجم رأس مال العامل الواجب استخدامه، سياسة الائتمان.

3.2. التنظيم المالي: تمارس الإدارة المالية وظيفة التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية ويتم ذلك من خلال رفع كفاءة الأداء المالي وتحقيق الأهداف بصورة أكثر اقتصادية. ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية من خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية في المؤسسة عن طريق تحويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية.

و تختلف طريقة تنظيم الإدارة المالية من مؤسسة لأخرى، وذلك تبعاً للاختلاف في الحجم وطبيعة عمل المؤسسة حيث أن المالك في المؤسسات الصغيرة هو المسؤول الأول وربما الوحيد على كل وظائف المؤسسة، ويعهد بالشيء اليسير من أعمال مالية، (تحصيل الإيرادات ودفع المصاريف...) للآخرين في حين يحتفظ لنفسه بجميع القرارات الخاصة بتحديد الاحتياجات المالية والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، أما المؤسسات متوسطة الحجم فهي أكثر استقلالاً في ممارسة وظيفتها المالية كما أن الشخص الذي يترأس ادارتها يطلق عليه لقب المدير المالي وليس بالضرورة ان يكون مالكة، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة لا تكون الامور المالية مسؤولية شخص واحد بل تتوزع بين عدة أشخاص متخصصين أولهم نائب المدير العام للشؤون المالية، يليه المدير المالي أو مدير التمويل، ثم المراقب المالي الذي يشرف على الامور المحاسبية واعداد القوائم المالية السنوية والتدقيق الداخلي...إلخ

3.3. الرقابة المالية: ويقصد بها تتبع ودراسة الاعمال السابقة وكذا الاعمال الحالية للتأكد من أن حركة الاموال تسير طبقاً للخطة الموضوعة ويشمل ذلك وضع معايير ومقاييس رقابية محددة لمقارنة الانجاز الفعلي مع المخطط له وتحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابها بقصد تصحيحها في الوقت المناسب. وتقوم الرقابة المالية على استخدام الميزانية التقديرية كأساس لقياس الاداء المالي وتصحيح الانحرافات، بالإضافة إلى النسب المالية، بالإضافة إلى المراجعة المالية سواء الخارجية عن طريق خبراء في المحاسبة والمراجعة للتدقيق ومراجعة القيود المحاسبية والمستندات المالية، أو المراجعة الداخلية من طرف موظفي المؤسسة للتأكد من صحة الحسابات و البيانات المالية.

4.القرارات المالية:

4.1. قرار الاستثمار: يتضمن ما يلي:

- الموازنة بين الإيراد المتوقع وهامش الخطر عند تخصيص رأس المال للمشاريع الاستثمارية.
 - تسيير الأصول المتداولة، أي تحديد الحجم الأمثل من رأس المال العامل:
 - إذا كان حجم رأس المال العامل أقل من المستوى المطلوب هذا يعني أن المؤسسة في حالة عدم ملاءة مالية.
 - أما إذا كان حجم رأس المال العامل أكبر من الحجم المطلوب فإن هذه الأموال تعتبر أموالاً مجمدة،
- 4.2. قرار التمويل: عموماً فإن قرار التمويل يقيم الاحتياجات المالية للمؤسسة، و يبحث في كيفية الحصول على وسائل التمويل يبحث يحدد هيكل التمويل الملائم واختيار الطريقة المثلى للتمويل هل تستخدم المؤسسة التمويل الذاتي؟ وما هي انعكاساته؟ أم أنها تلجأ إلى الديون طويلة الأجل؟ وللحكم على ملائمة الديون طويلة الأجل أو المتوسطة نقارن بين معدل الفائدة ومعدل المردودية المتوقع تحقيقه من الأموال المستثمرة.
- 4.3. قرار توزيع الحصص: يختص بتقدير نسبة الأرباح واتخاذ القرار بشأن توزيعها على المساهمين والأسس التي تعتمدها المؤسسة في اتخاذ قرار عدم التوزيع، وقرار توزيع الحصص يؤثر على:
- سياسة التمويل: إذا كانت الأرباح الموزعة كبيرة فإن قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي تقل والعكس صحيح.
- وتيرة النمو: فتوزيع عوائد مرتفعة يؤدي إلى انخفاض المخصصات اللازمة للإسراع في وتيرة النمو، فإذا كانت هذه المخصصات قليلة فإن ذلك يجعل من وتيرة نمو الأرباح بطيئة والعكس صحيح.
- العلاقات التي تربط المساهمين بالمؤسسة: فعندما تقوم المؤسسة مثلاً بتوزيع مقدار محدود من الأرباح على المساهمين يؤدي إلى استيائهم وربما يدفعهم ذلك لبيع أسهمهم، وبالتالي انخفاض سعر أسهم المؤسسة في السوق المالية.