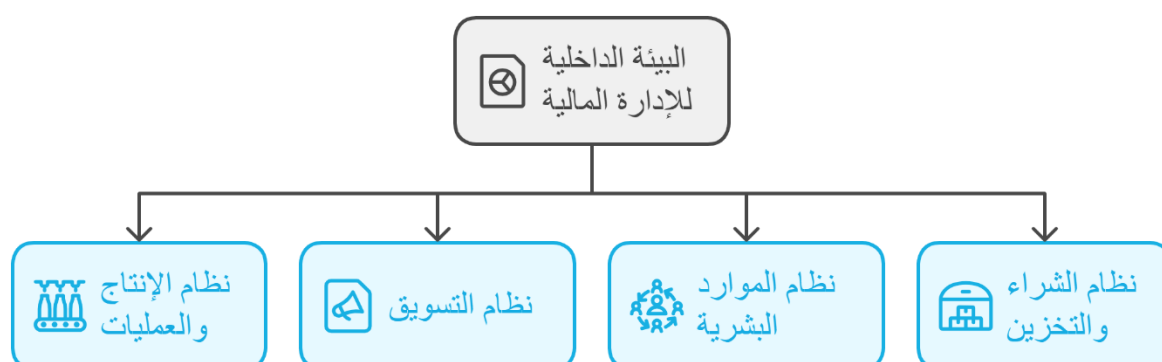


المحور الثاني:بيئة الإدارة المالية: توصيف المؤسسةأولاً: البيئة الداخلية للإدارة المالية:

البيئة الداخلية تشمل مجموعة من الأنظمة والوظائف داخل المنظمة، التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الإدارة المالية. الإدارة المالية ليست النظام الوحيد الذي يمارس مهامه داخل المنظمة، بل تتفاعل مع العديد من الأنظمة الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات، ونظام التسويق، ونظام الموارد البشرية، ونظام الشراء والتخزين، ونظام البحث والتطوير وغيرها.

كل هذه الأنظمة تلعب دوراً في التأثير على فعالية قرارات الإدارة المالية، حيث إن تكامل الأنشطة الداخلية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المالية، سواء من حيث التحكم بالتكاليف، أو تحسين استخدام الموارد المتاحة. فيما يلي سنوضح كيف تؤثر هذه الأنظمة الداخلية على الإدارة المالية، وكيف تتفاعل مع باقي عناصر المنظمة.

1.1 علاقة الإدارة المالية بنظام الإنتاج والعمليات :

هناك علاقة بين نظام الإنتاج والعمليات وأداء الوظيفة المالية حيث تتأثر بها، وتؤثر فيها حيث نجد أن سوء أداء نظام الإنتاج والعمليات أو سوء المنتجات من السلع والخدمات وضعفها، يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارة المالية.

أي خلل في إنتاج السلع والخدمات، سواء من حيث الجودة أو من حيث الكميات المنتجة، سيؤثر سلباً على الإدارة المالية، لأن المنتجات الرديئة قد تزيد من التكاليف + وتقلل من الأرباح -.

وبالعكس فإن تحسن نظام الإنتاج والعمليات وزيادة الإنتاج من السلع والخدمات يؤثر بشكل إيجابي على الوظيفة المالية.

والإدارة المالية هي المسؤولة بالتنسيق مع إدارة الإنتاج والعمليات عن تحديد تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة وتحديد سعر بيع المنتجات وتحديد هامش الربح، وإعداد الموازنات التقديرية... الخ.

2.1 علاقة الإدارة المالية بنظام التسويق :

نظام التسويق في المنظمة هو المسؤول عن توزيع السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وإيصالها إلى المستهلك النهائي، بالإضافة إلى دراسة حاجة السوق من هذه السلع والخدمات ودراسة رغبات المستهلك النهائي واحتياجاته، ودراسة الأسواق والمنافسين، وتحديد مواصفات المنتجات وخصائصها من خلال التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات .

والعلاقة بين نظام التسويق والإدارة المالية وثيقة وذات تأثير متبادل؛ فإدارة التسويق من أجل ممارسة الوظائف والأعمال المناطة بها تحتاج إلى الأموال التي يجب أن توفرها الإدارة المالية، وبالتالي فإن إدارة التسويق لا تستطيع توزيع المنتجات وتسويقها، وفتح الفروع ومراكز التسويق في المناطق المختلفة وتعيين مندوبي البيع... الخ بدون توفير الأموال اللازمة لذلك، ومن ناحية أخرى فإن أهم مسؤوليات الإدارة المالية تتمثل بزيادة الأرباح وتنظيم ثروة المنظمة. وهذا لا يتم إلى من خلال زيادة الإنتاج من السلع والخدمات وتوزيعها وزيادة المبيعات منها، وهذا من مسؤوليات إدارة الإنتاج والتسويق، وكلما زادت المنتجات من السلع والخدمات وتم الترويج لها بشكل جيد زادت المبيعات، وبالتالي تزيد الموارد المالية وتزيد الإيرادات والأرباح، وبالتالي فإن الإدارة المالية تتأثر بشكل واضح بأداء وظيفة التسويق، فكلما كانت فعالة وذات كفاءة عالية فإن ذلك يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة الموارد المالية والعكس صحيح.

3.1 علاقة الإدارة المالية بنظام الموارد البشرية :

هناك علاقة وثيقة بين الإدارة المالية ونظام الموارد البشرية في المنظمة، إذ إن العنصر البشري هو المورد الأساسي لمنظمات الأعمال لإنتاج السلع أو الخدمات وتوزيعها بما يتمتع به من خبرة ومهارة في مختلف التخصصات من الإداريين والمحاسبين والمهندسين والعمال المهرة وغير المهرة، وبالتالي فإن المنظمة في حاجة إلى الأموال من أجل اختيار هذه العناصر وتعيينها وتدريبها وتأهيلها، بما يؤدي إلى تحسن الإنتاج من السلع وزيادته والخدمات وتوزيعها وزيادة المبيعات منها، وهذا لا يتم إلى من خلال العنصر البشري المؤهل والمدرب، وبما يؤدي إلى زيادة الإيرادات من الأموال وزيادة الأرباح الذي هو من مسؤولية الإدارة المالية.

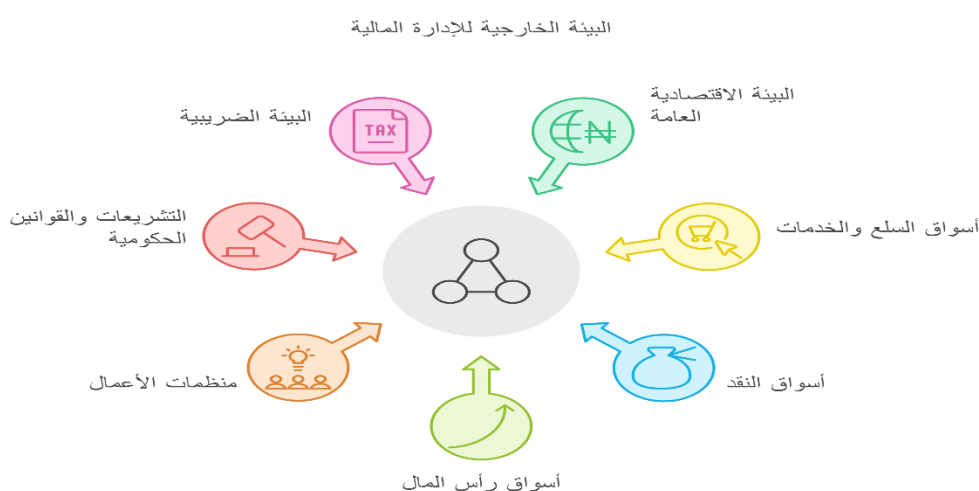
4.1 علاقة الإدارة المالية بنظام الشراء والتخزين (إدارة الموارد) :

إدارة المشتريات والمخازن هي المسؤولة عن توفير المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة وغيرها من المستلزمات الإنتاجية والخدمية التي تحتاجها منظمات الأعمال من أجل إنتاج السلع أو الخدمات، ولا يمكن للمنظمة توفير هذه المواد والمستلزمات إلا بتوفير الأموال اللازمة لذلك، والتي تكون الإدارة المالية مسؤولة عنها. إذا هذا تأثير

الإدارة المالية على نظام الشراء والتخزين هذا من جانب وفي الجانب الآخر ولما قامت إدارة المشتريات والمخازن بأداء وظيفتها والمسؤوليات المناطة بها بكفاءة وفاعلية من خلال توفير المواد الأولية والمستلزمات الأخرى في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المطلوبة وبالأسعار المناسبة فإن هذا يؤدي إلى تحسن في العملية الإنتاجية وزيادة المبيعات وزيادة الإيرادات، وبالتالي زيادة الأرباح.

وهذا يعكس العلاقة ذات التأثير المتبادل بين الوظائف المناطة بإدارة المشتريات والمخازن والإدارة المالية.

ثانياً: البيئة الخارجية للإدارة المالية



1.2 البيئة الاقتصادية العامة: تشمل مؤشرات الاقتصاد الكلي مثل النمو الاقتصادي، معدلات البطالة، التضخم، وأسعار الفائدة.

1.2.2 التضخم النقدي:

إن التضخم النقدي يؤثر تأثيراً كبيراً على منظمات الأعمال وبصفة خاصة على عملياتها المالية، الأمر الذي يزيد من أعباء المديرين الماليين، الذين أصبحوا يصرفون جزءاً كبيراً من أوقاتهم في مواجهة نتائج الارتفاع في الأجور والفوائد، والانخفاض في أسعار الأسهم والسندات، كما أن الارتفاع في معدل الفائدة الناتج عن التضخم يؤدي بدوره إلى ارتفاع معدل الفائدة في الديون من ناحية أخرى فإن منظمات الأعمال تستند في عملياتها على الخطط طويلة الأجل القائمة على التنبؤ الدقيق للتكاليف والإيرادات المحتملة، وهذا أمر لا يكون سهلاً في ظل التضخم النقدي حيث إن تكاليف العمل والآلات والمعدات تتغير بشكل كبير ومؤثر، وهذا بدوره يضاعف من صعوبة الحصول على التقديرات الدقيقة. كما أن التضخم يسبب ارتفاعاً كبيراً في رأس المال الضروري للإنتاج والتوزيع، حيث إنه إذا ما تم بيع المخزون من السلع فلا بد من استعاضته، وهذا يتطلب ثمناً أعلى، كما أن تكاليف التوسع وعمليات الإحلال والتجديد ترتفع، وكذلك مطالبة العاملين بزيادة الأجور، وكل ذلك يمثل ضغطاً على المديرين الماليين للحصول على رأس مال إضافي، وفي نفس الوقت فإن المصرف المركزي في أي دولة يحاول تخفيض نسبة

التضخم عن طريق تقييد عرض المال الممكن إقراضه، وهذا يزيد من معدل الفائدة مما يزيد من تكلفة رأس المال بالإضافة إلى ذلك فإن التضخم المرتفع يؤدي إلى تسوية الأرباح المعلنة في التقارير المالية نظراً لتأثير التضخم في تقييم بضاعة آخر المدة، وموجودات المنظمة ومطلوباتها، وعلى نفقات استهلاك الموجودات، والتدفقات النقدية المستقبلية.

2.2.2 أسعار الفائدة وصرف العملات الأجنبية:

إن عدم استقرار أسعار الفائدة له تأثيره الكبير على أداء الإدارة المالية وقراراتها، وخاصة عندما تكون تقلباتها مرتفعة وخلال فترة قصيرة، حيث يؤدي ذلك إلى حركة تنقل الأموال سعياً وراء الفائدة الأعلى، الأمر الذي يؤثر تأثيراً كبيراً على مصادر التمويل قصيرة الأجل، وهذا يؤثر في أداء المدير المالي ويتركه ويجعله كثير التردد، وخاصة عند اضطراره إلى الدخول في اتفاقيات تمويل عن طريق الاقتراض، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بمصادر التمويل في ظل هذه الظروف. كما أن تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية يؤثر كثيراً على أداء منظمات الأعمال وإدارتها المالية التي تتطلب أعمالهم القيام بعملية استيراد وتصدير المواد والسلع التي تتعامل بها، الأمر الذي يزيد من حدة المخاطر التي تتعرض لها هذه المنظمات وإدارتها المالية من جراء هذه التقلبات.

2.2 أسواق السلع والخدمات

تتأثر الإدارة المالية بالأسواق التجارية التي يتم فيها تبادل السلع والخدمات من حيث الأسعار وانتقال السلع في ضوء الانفتاح الاقتصادي والاتفاقيات الدولية واتفاقات مناطق التجارة الحرة وانتقال السلع والخدمات وطبيعة الابتكارات ودرجات المنافسة.

الإدارة المالية تتأثر بالأسعار المحلية والدولية وعليها أن تتخذ الإجراءات المناسبة لمتابعة تأثير التغيرات في الأسعار، فمثلاً ارتفاع أسعار النفط أدى إلى ارتفاع كلفة الطاقة وإلى ارتفاع الأسعار، والمفروض بالإدارة المالية للمشروع أن تقوم باستقراء حالة الارتفاع منذ بدايته وتهيئة الظروف لمواجهة ذلك من خلال اختيار بدائل مناسبة تؤدي إلى الحفاظ على تميز الشركة وزيادة حصتها في السوق.

والأهم من كل ذلك أن مبيعات الشركة تتأثر بالعديد من العناصر التي تلعب دوراً فاعلاً في هذا السوق ومنها طبيعة المنافسة التي تؤثر بدورها على المبيعات من حيث الأسعار أو من حيث الكميات المباعة وبالتالي على الإيرادات التي تحققها الشركة والأرباح التي تحصل عليها. تلعب أسواق عوامل الإنتاج التي تتكون من أسواق المواد الخام والآلات والمعدات دوراً فاعلاً في التأثير على قرارات الاستثمار وكذلك على كلفة الدورة التشغيلية للشركات وتؤثر هذه الأسواق على كلفة الإنتاج للمواد الأولية والمساعدة وكذلك طبيعة الأجور السائدة في هذا السوق.

3.2 أسواق النقد:

أسواق النقد هي الأسواق التي يتم فيها تداول الأدوات المالية قصيرة الأجل، مثل أذون الخزانة، القروض قصيرة الأجل، والأوراق التجارية. هذه الأدوات المالية تكون عادةً ذات سيولة عالية، ما يعني أن الشركات يمكنها الحصول على الأموال بسرعة عند الحاجة لسداد التزاماتها أو تمويل عملياتها اليومية.

تعتمد الشركات على أسواق النقد لتأمين السيولة النقدية اللازمة للعمليات اليومية مثل دفع الرواتب أو سداد الديون قصيرة الأجل. إذا كانت هذه الأسواق مستقرة، تتمكن الشركات من الحصول على الأموال بسهولة. ولكن إذا كانت هناك اضطرابات في هذه الأسواق (مثل ارتفاع الفوائد أو قلة السيولة)، فإن الشركات قد تواجه صعوبة في تأمين التمويل السريع. كما تعتمد الإدارة المالية على هذه الأسواق للتخطيط النقدي الفعال.

4.2 أسواق رأس المال:

هي الأسواق التي يتم فيها تداول الأدوات المالية طويلة الأجل مثل الأسهم والسندات. هذه الأدوات تمنح الشركات فرصة الحصول على التمويل لتمويل مشاريع طويلة الأمد، مثل التوسع في الأعمال أو شراء معدات جديدة. لكن توفر هذا التمويل يعتمد على ظروف السوق. إذا كان السوق متذبذبًا، قد تواجه الشركات صعوبة في جمع الأموال.

5.2 منظمات الأعمال:

تلعب المنظمات المالية دورًا حيويًا في البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها مؤسسات الأعمال، حيث تشكل هذه المنظمات وسيلة الربط بين الأطراف التي تملك فوائض مالية وتلك التي تحتاج إلى تمويل لتحقيق أهدافها. يُعنى المدير المالي في المؤسسات بالتعامل مع هذه المنظمات لضمان توفير التمويل اللازم وإدارة استثمارات المؤسسة بكفاءة. وتتنوع هذه المنظمات بين الأسواق المالية، البنوك، وصناديق الاستثمار، وغيرها من المؤسسات التي تساهم في تعزيز عمليات الادخار والاستثمار في الاقتصاد.

1.5.2 البنوك التجارية:

- تقدم البنوك التجارية القروض قصيرة الأجل والسيولة التي تحتاجها المؤسسات. ارتفاع أو انخفاض أسعار الفائدة يؤثر على تكلفة الاقتراض، مما يؤثر على قرارات المدير المالي بخصوص تمويل العمليات اليومية أو رأس المال العامل.
- عندما تطلب المؤسسات قروضًا أكبر أو تقوم بإيداع مبالغ كبيرة، فإنها تؤثر على السيولة المتاحة في البنك. أيضًا، نجاح المؤسسة في سداد قروضها يزيد من رصيد الثقة بينها وبين البنك، مما يسهل الحصول على قروض مستقبلية بشروط أفضل.

2.5.2 منظمات الادخار والإقراض

- هذه المنظمات توفر قروض طويلة الأجل لتمويل المشاريع الكبرى مثل شراء الأصول أو التوسع. شروط القروض مثل الفائدة وفترات السداد تؤثر على قرارات الاستثمار طويلة الأجل التي يتخذها المدير المالي
- المؤسسات التي تسدد قروضها في الوقت المحدد تعزز استقرار هذه المنظمات وتساعد على تقديم خدمات تمويلية لأطراف أخرى. كلما زاد الاعتماد على هذه المنظمات، زاد تأثير المؤسسات في سياسات الإقراض التي تعتمد عليها هذه المنظمات.

3.5.2 صناديق الاستثمار

- تتيح هذه الصناديق للمدير المالي تنويع استثمارات المؤسسة وتقليل المخاطر من خلال الاستثمار في محفظة متنوعة من الأسهم والسندات. التنوع في الاستثمارات يوفر عوائد ثابتة ويقلل من مخاطر التعرض للخسارة.
- المؤسسات الكبيرة التي تستثمر مبالغ كبيرة في هذه الصناديق تؤثر على قرارات الاستثمار التي تتخذها الصناديق. كما أن نجاح استثمارات المؤسسة يعزز من قيمة الأسهم والسندات التي تمتلكها الصناديق، مما ينعكس إيجابياً على أداء الصناديق.

6.2 التشريعات والقوانين الحكومية:

إن للتشريعات والقوانين الحكومية دوراً مهماً في إدارة حياة المجتمع وخاصة في المجالات الاقتصادية مما يؤثر على أداء منظمات الأعمال بشكل مباشر وغير مباشر وعلى أداء الإدارة المالية فيها، وذلك من خلال إصدار القوانين والتشريعات المختلفة المنظمة للسياسات المالية والنقدية، وتلك المتعلقة بالتجارة الخارجية، التي تنظم المجالات الحيوية كالمرافق العامة وغيرها.

فالسياسة المالية تتعلق بإيرادات الحكومة ونفقاتها وبالعجز أو الفائض أو التوازن في الموازنة الحكومية، وتستطيع الحكومة استعمال السياسة المالية للدفع بعملية النمو أو الحد من التوسع التضخمي على مستوى الاقتصاد القومي، فإذا قامت بزيادة الإنفاق وتخفيض معدلات الضرائب والرسوم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الطلب الكلي، وبالتالي زيادة الطلب على السلع والخدمات على جميع منظمات الأعمال، وذلك بحسب مرونة الطلب بالنسبة للدخل على السلعة أو الخدمة أما إذا لجأت الحكومة إلى زيادة الضرائب وتخفيض الإنفاق، فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الطلب الكلي وبالتالي تدني الطلب على السلع والخدمات، وتكون وزارة المالية هي المسؤولة عن السياسة المالية.

أما السياسة النقدية فإنها تتعلق بمراقبة معدلات النمو بالنسبة للعرض النقدي بغرض تحريك النشاط الاقتصادي ومحاربة التضخم فإذا قامت السلطات النقدية برفع معدلات نمو العرض النقدي، فإن ذلك يؤدي على انخفاض معدلات الفائدة، وزيادة الإنفاق الاستثماري، وتوسع النشاط الاقتصادي، والعكس صحيح، إذا ما قررت السلطات النقدية إتباع سياسة الحد من معدلات نمو العرض النقدي، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع معدلات الفائدة وانخفاض الإنفاق الاستثماري، وتقلص النشاط الاقتصادي.

والبنك المركزي الذي يدير السياسة النقدية من خلال استخدام أدوات السياسة النقدية، لتحقيق الأهداف الاقتصادية المرغوبة، مثل الاحتياطي القانوني ومعدل إعادة الخصم، وعمليات السوق المفتوحة من خلال تحديد نسبة الاحتياطي القانوني على الودائع التي يجب أن تودع لدى البنك المركزي مما يؤدي إلى تخفيض علماء الاحتياطات الفائضة لديه، الأمر الذي يحد من قدرة البنوك التجارية على الإقراض مما يؤدي إلى تقليص على مستوى السيولة للاقتصاد القومي ويرفع معدلات الفائدة، والعكس صحيح، كما أن رفع معدل إعادة الخصم يرفع تكلفة الأموال على المصارف التجارية عندما تلجأ إلى الاقتراض من البنك المركزي، وهذا يؤدي بها إلى رفع أسعار الفائدة لعملائها، وبالعكس، وعمليات السوق المفتوحة، فتتعلق بتدخل البنك المركزي في سوق أذونات الخزينة بائعاً أو مشترياً. فإذا تدخل بائعاً، فإنه يخفض أسعارها في السوق ويمتص بعض السيولة من الاقتصاد القومي ويرفع معدلات الفائدة، وبالعكس إذا تدخل مشترياً.

كما أن الحكومة تلجأ إلى اتباع سياسة التعرفة الجمركية، ونظام الحصص في قطاع التجارة الخارجية لحماية الصناعة المحلية من منافسة البضائع المستوردة، كما تستطيع أن تشجع التصدير بإيجاد صناديق لدعم الصادرات، فإذا قامت برفع التعرفة الجمركية أو أخضعت استيرادات البضائع لنظام الحصص، فإنها تزيد الطلب على الإنتاج المحلي مما يؤدي على توسع النشاط الاقتصادي، وبالعكس، كذلك إذا قامت الحكومة بإنشاء صناديق لدعم الصادرات فإنها تساعد على توسع الصناعات التصديرية، وبالتالي رفع وتيرة النشاط الاقتصادي. كما أن الحكومة تستطيع من خلال تحديد أسعار الخدمات التي تقدمها المرافق العامة كخدمات الماء والكهرباء والتلفون وغيرها من الخدمات بغرض الحد من أرباحها ومن تخفيض تكلفة هذه الخدمات على المجتمع من خلال تسعير هذه الخدمات بالكلفة أو أقل من ذلك من خلال مساعدة المرافق لسد العجز. وهكذا نرى مدى تأثير السياسة المالية والنقدية التي تتبعها الحكومة على أداء الإدارة المالية في منظمات الأعمال.

7.2 البيئة الضريبية

البيئة الضريبية هي جزء أساسي من البيئة الخارجية للإدارة المالية، ولها تأثير مباشر على القرارات المالية التي تتخذها منظمات الأعمال. وتشمل هذه البيئة جميع السياسات والقوانين الضريبية التي تفرضها الحكومة على

الشركات، مثل الضرائب على الأرباح، والضرائب على الرواتب، وضرائب المبيعات، وغيرها. هذه الضرائب تؤثر على أداء المؤسسة المالي واستراتيجياتها الاستثمارية والتمويلية.