

## الفصل الثاني

في

### الادارة المالية في القطاع الخاص

- وظائف الادارة المالية .
- أهداف الادارة المالية .
- الربح والسيولة .
- زيادة القيمة السوقية للمنشأة والمبادلة بين الربح والمخاطره .
- موقع المدير المالي في الهرم التنظيمي .
- سلطات ومسؤوليات المدير المالي .
- علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى في المنشأة .
- اسئلة .

## وظائف الادارة المالية

### FUNCTIONS OF FINANCIAL MANAGEMENT

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المشروع حيث لا يستطيع المشروع أن يقوم بوظائفه من شراء ونتاج وتوزيع وغيرها من الوظائف بمعزل عن الوظيفة المالية ، حيث أن القيام بتلك الوظائف يحتاج الى مال . وان أي قرار في المشروع هو في أحد جوانبه قرار مالي . لذلك يستحيل النظر الى الاهداف والسياسات والقرارات والعمليات المتعلقة بالانتاج والتوزيع بدون الأخذ في الاعتبار الجانب المالي فيها . وحيث ان الامور المالية هي من اختصاص الادارة المالية لذلك نجد التداخل المستمر بين الوظيفة المالية ووظائف المشروع الأخرى .

ويمكن اجمال وظائف الادارة المالية في الوظائف الآتية :

- 1- التخطيط المالي .
- 2- الرقابة المالية .
- 3- الحصول على الاموال من مصادرها بأفضل الشروط .
- 4- استثمار الاموال بما يعود على المشروع بأكبر العوائد وبأقل الأخطار .
- 5- مواجهة بعض المشاكل الخاصة غير المتكررة مثل الاندماج .

### أولا : التخطيط المالي : FINANCIAL PLANNING

يعرف هنري فايول التخطيط بأنه " يشمل التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " . ويبين نيومان أن التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق لما يراد عمله . لذلك فإن الخطة هي طريق مرسوم لفعل يراد القيام به .

والتخطيط المالي هو نوع من أنواع التخطيط يركز على الأموال ، فهو يساعد في الاعداد للمستقبل حيث أن تقديرات المبيعات والمصاريف التشغيلية والمصاريف الرأسمالية توجه تفكير المدير المالي نحو المتطلبات المالية في المستقبل حيث يقوم بتخطيط الاحتياجات المالية للمنشأة سواء كانت هذه الاحتياجات قصيرة المدى أو طويلة المدى .

ويجب على المدير المالي أن يأخذ في الاعتبار صعوبة التنبؤ بالمستقبل وبأن خططه تقوم على معلومات غير كاملة أو أكيدة ، وهذا لا يعني استبعاد التخطيط جانبا ، بل يتطلب من المدير المالي ضرورة وضع الخطط التي تتمتع بمرونة كافية تجعلها قادرة على التمشي مع الظروف غير المتوقعة .

### ثانيا : الرقابة المالية : CONTROL

تتألف وظيفة الرقابة من تقييم أداء المنشأة بمقارنته بالخطط الموضوعه لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيح انحراف الاداء عن الخطط الموضوعه أو تصحيح وتعديل الخطط نفسها ثم متابعة التصحيح للتأكد من تنفيذه .

ويجب على المدير المالي عند قيامه بالتخطيط المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعه وبواسطة تقارير الأداء يمكنه اكتشاف الانحرافات ، ويستلزم هذا الاكتشاف البحث عن أسباب حدوث هذه الانحرافات .

وعادة تكون الرقابة المالية مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الاساسي هو الاشراف على الحسابات ، وفي معظم المشاريع يكون مسؤولا امام المدير المالي ، وفي بعض المشاريع يكون مسؤولا امام المدير العام ومجلس الادارة كالمدير المالي .

### ثالثاً : الحصول على الأموال : FUNDS

إن التخطيط المالي يبين العدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال الفترة التي تشملها الخطة ، ويبين مقدار الأموال التي تحتاجها المنشأة ومواعيد حاجة هذه الأموال . ولتغطية هذه الحاجة فإن المدير المالي يلجأ الى مصادر خارجية للحصول على هذه الأموال . وعليه البحث عن الأموال المناسبة والتي تكون بشروط سهلة وتكلفة قليلة .

### رابعاً : استثمار الأموال : INVESTMENT

بعد قيام المدير المالي باعداد الخطط المالية والحصول على الأموال من مصادرها عليه أن يتأكد ان هذه الأموال تستخدم بحكمة وتستخدم اقتصادياً داخل المنشأة . كما أن عليه أن يتأكد أن هذا الاستخدام يؤدي الى الحصول على أكبر العوائد للمنشأة وذلك من استثمار الأموال في الأصول المختلفة ، حيث أن كل اصل من الأصول الثابتة والمتداولة يمثل استثماراً للأموال . ومن المهم جداً أن تتمكن المنشأة بمرور الوقت من الحصول على أموالها التي استثمرتها في هذه الأصول ، فهي تحتاج الى هذه الأموال لسداد التزاماتها .

وسيتم شرح الوظائف الأربعة السابقة للادارة المالية في الوحدات اللاحقة .

### خامساً : مقابلة مشاكل خاصة :

إن الوظائف الأربعة السابقة هي وظائف دورية ودائمة للادارة المالية والمدير المالي . ولكن قد تواجه المدير المالي من وقت لآخر مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة وغير متكررة وقد لا تحدث خلال حياة المشروع . وهذه المشاكل تتعلق بتقويم المنشأة كاملة أو تقويم جزء من أصولها ويتم ذلك عادة عند تجميع مشروعين أو أكثر في مشروع واحد ، ويتخذ ذلك احدى الصورتين الآتيتين .

أ- الانضمام Merger  $P = B + A$  أو  $B$

حيث تنضم منشأة لأخرى فتفقد الأولى شخصيتها ووجودها وتضم أصولها جميعاً أو جزءاً منها إلى الأخرى ، فتحتوي المنشأة الثانية المنشأة الأولى .

ب- الاندماج Consolidation  $P = B + A$

وفي هذه الحالة تندمج منشأتان أو أكثر مع بعضها حيث تفقد جميع هذه المنشآت شخصيتها وتظهر بدلاً منها منشأة جديدة وتؤول إلى هذه المنشأة الجديدة أصول وخصوم المنشآت المنتهية جميعها أو جزءاً منها .

ومن المشاكل التي تواجه المدير المالي أيضاً عمليات التوسع في إنتاج سلع معينة أو إنتاج سلع جديدة وكذلك عمليات الانكماش .

## أهداف الادارة المالية

### FINANCIAL MANAGEMENT GOALS

تهدف الادارة المالية الى تحقيق :

- أ- تحقيق أعلى قيمة سوقية للمنشأة "زيادة قيمة المنشأة" وهذه الزيادة تستلزم من المدير المالي الموازنة بين الهدفين الفرعيين التاليين .
- ب- تحقيق أقصى ربح ممكن .
- ج- تحقيق سيولة ملائمة .

وفيما يلي سنتعرض للهدف الأول الاساسي ، أما الهدفان الفرعيان فستعرض لهما في فصل لاحق بعنوان السيولة والربحية .

### زيادة القيمة السوقية للمنشأة MAXIMIZE MARKTING VALUE

يعتبر هذا الهدف هو الهدف الاساسي للادارة المالية ويعتمد تحقيق هذا الهدف على

عنصرين هامين هما :

1. الارباح الصافية NET PROFIT المتوقعة التي تعمل الادارة المالية على تحقيقها ، ووقت تحقيق هذه الارباح .

2. درجة المخاطر RISK التي تتحملها المنشأة في سبيل تحقيق تلك الارباح .

إن اهتمام الادارة المالية ينصب على الارباح الصافية التي يمكن تحقيقها والحصول

على اكبر ربح ممكن ، وفي الوقت نفسه ينصب على موعد تحقيق هذه الارباح مما يؤدي الى

البحث عن القيمة الحالية للارباح . ولتوضيح ذلك نفرض المثال الاتي :

أمام منشأة ما بديلان لاستثمار مبلغ 10000 دينار .

الاول : يعطي ربحاً صافياً 3000 دينار في السنة الاولى ، 2000 دينار في السنة الثانية .