الفصل الرابع

دور التحسين المستمر في الادارة المالية

الفصل الرابع

دور التحسين المستمر في الإدارة المالية

يهدف هذا الفصل الى التعرف على التطور التاريخي لمفهوم الادارة المالية واهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، واهم الوظائف التي تمارسها في المنظمات المعاصرة والعوامل التي من الممكن ان تؤثر عليها، فضلاً عن التعرف على دور التحسين المستمر في الادارة المالية. اذ يعتمد نجاح المشروعات الاقتصادية على إتباع الطرق العلمية في إدارتها.و تعد الإدارة المالية بمثابة وظيفة مالية مهمتها إدارة رأس المال المستثمر لتحقيق أقصى ربيعية ممكنة، أي الاستخدام الأمثل للموارد المالية وإدارتها بغية تحقيق أهداف المشروع. وإن دور الإدارة المالية في المؤسسة هو دور دائم التطور، و هو بذلك يتلاءم مع ما يستجد من أفكار وأساليب حديثة في مجالات استخدامها، فدور الإدارة المالية هذه الأيام يختلف عن دورها قبل سنوات، و لاشك في أن دورها المستقبلي سيختلف عما هو عليه الآن، لذلك فقد بات لزاماً أن تأخذ الإدارة المالية ودارسوها هذه التقديرات المستقبلية على نحو جاد حثيث (www.tahasoft.com).

أولا : التطور التاريخي لمفهوم الإدارة المالية

في مستهل القرن الماضي كانت عملية الإنتاج وإنشاء المؤسسات الجديدة وإجراءات تدبير الأموال اللازمة للمشروعات هي محور اهتمام المفكرين، وفي العشرينات أصبح الاهتمام مركزا تقريبا على طرق وإجراءات تدبير الموارد المالية لتمويل الاستثمارات. وبحلول الكساد العظيم بين 1929-1933 أصبحت إجراءات الإفلاس التجاري وإدارة السيولة وتجنب المشكلات المالية من أهم الموضوعات التي حازت على الاهتمام، ولقد صاحب هذه الفترة ازدياد التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي، وصدرت التشريعات التي تقضي بضرورة نشر البيانات المالية، ولقد فتحت تلك التشريعات مجالات جديدة للاهتمام، تمثلت في التحليل المالي وتقييم كفاءة الأداء، غير أن هذه المجالات لم تتبلور إلى قبيل نهاية الخمسينات، وهكذا أدى الكساد العظيم إلى تراجع التوسع

والنمو من مقدمة إلى ذيل قائمة الاهتمامات، بينما أصبح استمرار المنشأة في السوق هو المشكلة التي تتصدر هذه القائمة. وفي الأربعينات والخمسينات تركز الاهتمام على معالجة آثار الكساد العظيم، حيث أصبحت موضوعات الإفلاس والاندماج، وإعادة تنظيم المنشآت، وتوفير الأموال اللازمة للتوسع، موضوعات ذات أهمية خاصة، وقبيل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها، وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي، والتخطيط لاستخدام الموارد المالية بما فيها عملية التخطيط للاستثمارات الرأسمالية، ومن الجدير بالذكر أن هذا التطور حمل في طياته أمرا ذا مغزى، وهو التحول عن معالجة الإدارة المالية من وجهة النظر الخارجية إلى معالجتها من وجهة نظر إدارة المشروع. وشهدت الستينات اهتماما كبيرا بدراسة تكلفة رأس المال نتيجة للأعمال الرائدة لقطبي الإدارة المالية فرانكو مدكلياني ومارتن ميلر. كما شهدت تلك الحقبة أيضا اهتماما بالاستثمار، وذلك بفضل نظرية المحفظة التي وضع أساسها هاري ماركونز في بداية الخمسينات، والتي قام على طرحها في منتصف الستينات نموذج تسعير الأصول الرأسمالية الذي ساهم فيه كل من شارب، لثنر، فاما ومورنس. وفي السبعينات استمر الاهتمام بالاستثمار، وتعرض نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لتحديات نتيجة لظهور نموذج منافس هو نموذج تسعير المراجعة، كما ظهر في السبعينات أيضا نموذج لتقييم الأصول المالية ولاقى قبولا من الأكاديميين والممارسين على السواء، وهو نموذج تسعير الاختيار، والذي كان له الفضل فيه فيشر بلاك، ومايرون شولز. وفي الثمانينات ازداد الاهتمام بالتضخم وتأثيره على أسعار الفائدة وعلى قرارات الاستثمار بالتبعية، كما حظي بالاهتمام أيضا تأثير كل من الضرائب الشخصية على الدخل وتكلفة الوكالة والإفلاس على هيكل رأس المال. يضاف إلى ذلك الاهتمام بظاهرة تحول شركات المساهمة إلى شركات يملكها عدد محدود من الأفراد، من خلال قيام إدارة المنشأة باستهلاك الأسهم وإحلالها بسندات، أو من خلال إجراء توزيعات نقدية على المساهمين في مقابل حصول أعضاء مجلس الإدارة (من المساهمين) على نصيبهم من التوزيعات على شكل أسهم. وفي مرحلة ما بعد الثمانينات، وبعد نجاح الجهود في بناء نماذج رياضية كمية، والتي ساعدت في إعطاء حلول صحيحة ودقيقة لكثير من المشاكل المالية المعقدة في ضوء نظرية اتخاذ القرارات، فقد وصلت إلى نظرية كاملة وشاملة رغم حدة التغيرات التي حدثت مثل (site.iugaza.edu.ps):

1. زيادة حدة التضخم وانعكاسات آثاره بشكل واسع على قرارات عموم الأعمال، ومنها قرارات الإدارة المالية.
2. الزيادة الضخمة في استعمال الحاسبات الالكترونية في التحليل المالي والنقل الالكتروني للمعلومات.
3. اتجاه الكثير من الدول إلى خصخصة مشروعاتها الاقتصادية، بحيث أصبحت الخصخصة منهج اقتصادي وإطار إصلاحي جديد.
4. بروز عالمية المنشآت وعالمية الأسواق وفقا ما يعرف بالعولمة والتي تنظر إلى العالم من الناحية الاقتصادية ككوكب واحد.
5. تقليل حدة التشريعات والقواعد المنظمة للمؤسسات المالية والتوجه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات والأنشطة المتنوعة.

يبدو من هذا العرض المختصر أن التطور الفكري في مجال الإدارة المالية قد سار بخطى واسعة تتماشى مع سرعة وطبيعة الأحداث المحيطة بمنشآت الأعمال، ووفقا لهذه الأحداث والتغيرات الجذرية فقد نشطت الإدارة المالية كتخصص لتستوعب في نشاطها كل هذه التغيرات، ولكن المهم وعلى الرغم من عدم الإشارة اليه، فان مدخل التحسين المستمر له الاثر الاكبر في تطور فمفهوم الادارة المالية من خلال دوره في تطوير عدد من النماذج التي تبتنها الادارة المالية في مواجهة التحديات التي شهدها العالم في القرن الماضي.

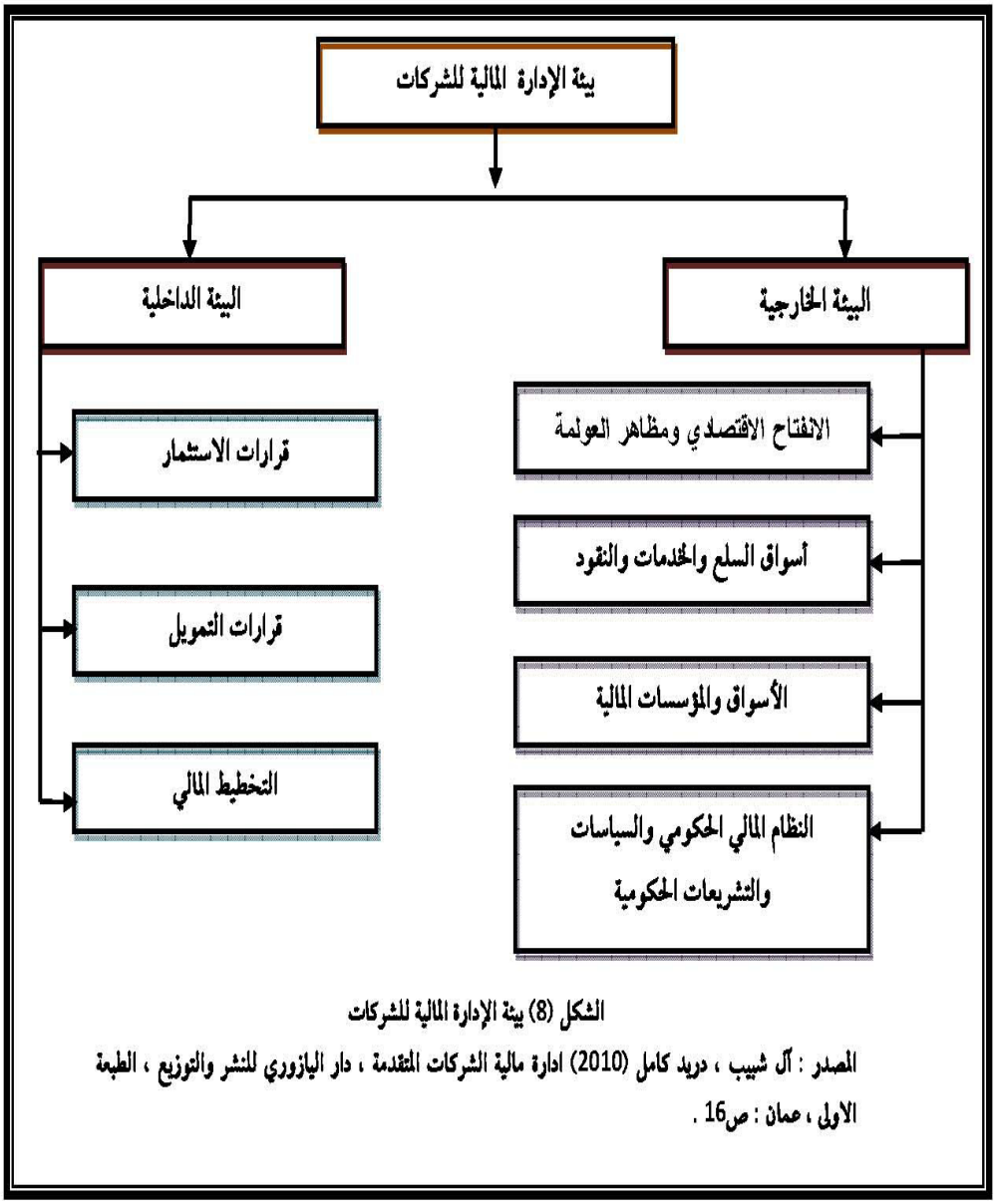
ثانياً: مفهوم الإدارة المالية

لقد اختلف الكتاب في تعريف الادارة المالية وذلك حسب توجهات كل منهم حيث منهم من عرفها على انها العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة والايرادات العامة وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة **(طنيب وعبيدات، 1997:9)**، في حين عرفها العامري على انها احد الوظائف التنفيذية الاساسية للمنشاة تتولى تنفيذ عدد من الوظائف واتخاذ قرارات المتعلقة بالجوانب المالية وذات تاثير مهم وكبير على المنظمة ككل وعلى كل الوظائف التنفيذية الاخرى في المنظمة **(العامري، 2001: 3)**، كما عرفت على انها عملية تحديد المصروفات والايرادات العامة ثم تحصيل وتدبير الاموال العامة وتولى امور انفاقها **(البسيوني، 2008: 69)**، وكما عرفت بانها

الوظيفة او الانشطة المختصة بقرارات التمويل والاستثمار ومقسوم الإرباح وهذا التعريف يعتمد مدخل القرارات المالية الرئيسية للشركة ومن أهمها " التمويل – الاستثمار – مقسوم الإرباح **(العلي، 2010: 18)** " ، و الادارة المالية في الشركات تعمل في اطار نوعين من البيئة وتقوم بتنفيذ كافة العمليات والمهام المطلوبة وكما يوضحة الشكل ()، ويمكن توضيح اهم العمليات التي تقوم الادارة المالية بتنفيذها بالاتي **(البسيوني، 2008: 74-75)**:

1. وضع البرامج المالية السنوية وتنفيذها.
2. تحصيل الإيرادات.
3. القيام بعمليات تسلم النقدية والحفاظ عليها ثم الانفاق والصرف منها.
4. العمليات المحاسبية والتقارير المالية.
5. وضع أسس السياسة المالية.

ويمكن من خلال الشكل البياني الأتي توضيح أهم مكونات البيئة التي تعمل في إطارها الإدارة المالية وكما ياتي:



الشكل (8) بيئة الإدارة المالية للشركات

المصدر : آل شبيب ، دريد كامل (2010) ادارة مالية الشركات المتقدمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان : ص16 .

ثالثاً: أهداف الإدارة المالية

إن الأهداف هي النتائج والنهايات التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها، وذلك لأن المنظمات تولد من خلال فعل ذي غرض محدد والأهداف تقسم على انواع طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وكذلك تقسم على خمسة انواع من الأهداف: " الاهداف الربحية، هدف خدمة الزبون،هدف النمو،هدف خدمة الأفراد العاملين، هدف خدمة المجتمع ". وتعد الأهداف اساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة وتنبع الأهمية من خلال تحقيق ما يأتي: " تشخيص الفرص البيئية، توجيه القرارات، تسهيل العمل كفريق، تشجيع التناسق". هذا ما يخص الإدارة بصورة عامة اما فيما يخص الإدارة المالية فأن **(الشماع،1992)** يصنف اهداف الإدارة المالية كالآتي:

1. اتخاذ القرارات المالية.
2. وضع المعايير للحكم على القرارات.
3. تعظيم الأرباح.
4. زيادة قيمة المنشأة.

إن اهداف الإدارة المالية لا تختلف عن اهداف أي ادارة من ادارات المنظمة الأخرى أو الاقسام التي تتضمنها المنظمة وهي مضاعفة الأرباح والأيرادات التي تخص السهم الواحد ومضاعفة قيمة المنظمة ممثلة في قيمة اوراقها المالية. ويضيف الدكتور العمار قائلاً (إن هدف مضاعفة الأرباح ظل سائداً على انه الهدف الأول والأهم لمنظمات الأعمال) ولكن فان (هورن) يناهض هذا الرأي ويقول إن مضاعفة الربح يحصل في أي وقت تريده المنظمة عن طريق اصدار الأسهم العادية ولكن الهدف المهم والرئيس فعلاً فهو هدف مضاعفة الأيرادات ولكن يمكن الأعتماد عليه كهدف رئيسي نتيجة الأنتقادات الموجه اليه من حيث القيمة الزمنية للنقود وعدم التأكد والخطر المالي. وبذلك يمكننا تلخيص أهداف الإدارة المالية كالآتي **(شومان، 2006: 17-19)**:

1. تعظيم الأرباح مقابل تعظيم قيمة المنشأة:

- تعظيم اجمالي الأرباح وهو هدف تقليدي للإدارة المالية ويكون غامضاً لأنه هناك عدة مفاهيم للربح فيما اذا كان الربح تشغيلي أو صافي قبل الضريبة أو بعد الضريبة.

- تعظيم ربحية السهم الواحد والتي تدلل بشكل افضل على مصلحة المساهمين من الأرباح الأجمالية واصبحت واحدة من المؤشرات المالية المهمة في الأسواق المالية التي يستدل منها على نجاح المنظمة.
- تعظيم قيمة المنشأة: وهو الهدف المعاصر للإدارة المالية والأكثر اهمية من الأهداف الأخرى ويعني زيادة اسعار الأسهم في الأسواق المالية.

2. أهداف المدراء الماليين مقابل اهداف المساهمين.

- اهداف المدراء الماليين دائماً تكون منصبة في خدمة المساهمين لأن السلطة النهائية لعزل وتغيير المدراء الماليين بيد المساهمين ويبقى المدراء دوماً مخلصين لمصالح ملاّك الشركة (المساهمين).
- المساهمون والدائنون .
- تحقيق اقصى ثروة للمساهمين لقاء ارضائهم و المسؤولية الأجتماعية عن رفاهية ومنفعة المجتمع ككل وبذلك فهي تكسب سمعة جيدة وبالتالي تحقق أقصى ثروة للمساهمين في الأجل الطويل.

ويسهم التحسين المستمر وبدرجة كبيرة في تعزيز قدرة الادارة المالية على تحقيق اهدافها من خلال دوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تقوم باتخاذها، فضلاً عن دوره في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها. اذن تسعى الإدارة المالية في الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تؤثر على نجاح هذه الشركات وقدرتها على العمل والنمو ويمكن تحديد أهمها بالاتي **(العامري، 2001: 18) و (العلي، 2010: 20-21):**

1. **تعظيم الإرباح:** حيث تعتبر الإرباح ضرورية لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة حتى تستمر بممارسة نشاطها التشغيلي وكذلك تعتبر الإرباح ضرورية للحصول على رأس المال اللازم وتستخدم كمقياس لقياس كفاءة الإدارة في تنفيذ وظائفها.
2. **السيولة:** أي توفير السيولة اللازمة للشركة وجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية والقيام بالاستثمارات المختلفة وبالوقت والكمية والكلفة المناسبة.

3. **الأمان:** أي توفير درجة عالية من الأمان عند اتخاذ القرارات المالية وبالشكل الذي لا يؤثر على قيمة موجودات المنظمة (الثابتة والمتداولة).

رابعاً: وظائف الإدارة المالية

الإدارة المالية هي جزء مكمل للإدارة العامة ولذلك فأن إجراءات الإدارة المالية لا يمكن ان تؤخذ بمعزل عن إجراءات الإدارة العامة، ومن وظائف الإدارة المالية الرئيسة هي التحليل المالي وصنع القرار المالي والتخطيط والرقابة والتي تستخدم جميعها لتحقيق اهداف وغايات المنظمة، وهناك ثلاثة ابعاد لهذه الوظائف المالية وكل بعد يحتاج الى مهارات ادارية تختلف عن الأخرى **(شومان، 2006: 21-28):**

1. **التخطيط المالي:** التخطيط المالي هو أتخاذ القرارات المالية قبل البدء بالفعل المطلوب أنجازهُ وهو عمل ذهني يتعلق بالتنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل بهدف الأستعداد المسبق لهُ والذي تتناسب صعوبته طردياً مع المدة المطلوب التخطيط لها. وبسبب عدم وجود ثبات في المبالغ اللازمة للوفاء بالألتزامات يحتم على المدير المالي أتباع مرونة في الخطط الموضوعة وبشكل يمكن من استجابتها للتعديلات المستقبلية، فالتخطيط المالي يساعد الى جانب أسهامه في ايجاد حالة التوازن بين الربحية والسيولة فأنه يدعم التنسيق بين مختلف أنشطة المنشأة وصهرها في كل مترابط نظراً لأرتباطه وتغلغله مع أنشطة المنشأة. والتخطيط المالي هو تنبؤ، ويوصف بكونه اكثر الوظائف المالية تحدياً لأنها ترسم الطريق البعيد المدى لمنشآت الأعمال. والخطة هي لتحديد سير الأعمال ووضع اهداف المنشأة وتحديد سياسات المنشأة ووضع الأجراءات التي تمكن المنشأة من تنفيذ سياساتها. ومثلما يساعد التخطيط المالي في تحقيق أحسن توزيع ممكن للموارد المالية المستثمرة في موجودات المنشأة فأن الخطأ في التخطيط واتخاذ القرارات المالية غير السليمة غالباً ما له نتائجه الضارة فالمدير الذي يريد استغلال كل دينار أحسن استغلال قد يبتعد عن هدف السيولة وبالتالي يعرض المنشأة لأزمات مالية كما أن المدير الذي يحاول الاحتفاظ بأكبر ما يمكن من المبالغ النقدية السائلة وشبه السائلة كذلك يبتعد كثيراً عن تحقيق هدف

الربحية. وكلاهما يؤديان الى الفشل في تحقيق أعلى مردود لقيمة المنشأة وعليه فأن التخطيط السليم يجب أن يجري على مراحل متعاقبة وبالشكل الآتي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- جمع البيانات المالية اللازمة وهي الأساس في عملية التخطيط المالي.
- وضع الموازنة أي تحويل الأهداف الى واقع حي.
- وضع السياسات وأتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الخطة.

ويقول العالم .Johnson R أن للإدارة المالية صفة أوسع من صفة (المالية) فضلاً عن تجهيز وسائل الدفع فأن الإدارة المالية تؤدي دوراً هاماً في التخطيط المالي واتخاذ القرارات. اذن التخطيط المالي هو قيام المدير المالي بتحديد الأهداف المالية في المدى القصير والمتوسط والطويل ورسم السياسات وأهمها سياسات مصادر التمويل وزيادتها وسياسة توزيع الأرباح والأستثمار الخارجى، وكذلك التنبؤ المالي في المدى القصير والمتوسط والطويل ووضع الخطط الخاصة بالربحية والتدفقات النقدية والمصروفات.

2. **التنظيم المالي:** التنظيم المالي هو تحديد الفعاليات المالية التي تقوم بها المنظمة لغرض بلوغ اهدافها بكفاءة ثم تقسيمها وتجميعها على أسس معينة وتنظيم الأفراد أو العاملين فيها وتخويلهم الصلاحيات اللازمة مقابل مسؤولياتهم عن اداء الواجبات المناطة بهم. وفي مجال الإدارة المالية فيفضل حصر الصلاحيات المالية الأساسية في الإدارة العليا للمنظمة أو عند المدير المالي لها. لما لها من تأثير مباشر على عمل مستقبل المنظمة وتأتي أهمية المركزية المالية من خلال ما تحققه من تجنب أو تقليل الأندفاعات غير المدروسة لبعض المدراء داخل المنشأة بشأن بعض التصرفات المالية مما يربك الوضع المالي للمنظمة. فالمركزية في الوظيفة المالية تساعد على تنسيق الأحتياجات المالية للمنظمة ككل لأجل تحقيق أهداف الإدارة المالية وبالتالي أهداف المنظمة بشكل كفوء والتنظيم المالي هو وظيفة الإدارة المالية في توزيع الصلاحيات وتحديد الواجبات. ومن المهام التنظيمية الأساسية للإدارة المالية هي مهمة ادارة (رأس المال العامل) ورأس المال أما ان يكون

اجمالياً يشمل الموجودات المتداولة أو ان يكون رأس مال صافياً ويشمل الموجودات مطروحاً منها المطلوبات المتداولة. وتظهر أهمية وجدوى التنظيم المالي في التعامل مع رأس المال الذي يكون على شكل دورة تبدأ بالنقد وتنتهي بالنقد إذ تبدأ الدورة بشراء المخزون والمصروفات المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها ومن ثم بيع المخزون نقداً أو بالآجل أي يتحول الى نقد ايضاً. وكذلك هنا تبرز أهمية القرارات المالية الهادفة الى توجيه الأستثمار بالشكل الذي يحقق أفضل دورة كاملة والتي فيها يتحقق الهدفين الأساسيين للمدير المالي وهما السيولة والربحية.

3. **الرقابة المالية:** هي تقييم القرارات التي اتخذت في التخطيط بعد تحديد المعايير التي يمكن استخدمها كأساس للمقارنة أو يجب السير بكل المستويات الإدارية للمنشأة للتأكد من ان كل ما تم انجازه مطابق للخطط الموضوعة ومعرفة الأنحرافات وأسبابها بقصد معالجتها في الوقت المناسب. اما من الناحية العلمية فالرقابة هي عبارة عن وسيلة يمكن بوساطتها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية في الوقت المحدد لها ومقارنته بالمخطط في سبيل حسر (تقليل) الفروق وتحديد الأنحرافات والوقوف على اسبابها واقتراح معالجتها. وقد تطور مفهوم الرقابة الآن ليشمل مساعدة السلطة التنفيذية على اصلاح النظم والبرامج والسياسات المالية المطبقة وعلاج ما ينجم عنها من عيوب واخطاء وتغيرات في القوانين والأنظمة والتعليمات، وقد تكون هذه العيوب والأنحرافات انحرافات تخطيطية بسبب قصور في الخطة، أو انحرافات تنفيذية لوجود عجز في الوسائل والأفراد والعاملين في تنفيذ الخطة وممكن ان تكون الأنحرافات مزدوجة تخطيطة وتنفيذية في نفس الوقت وهو من اسوأ الأنحرافات التي تواجه المنشأة. وهذا ما تطرق اليه الشماع ويشاطره الرأي في ذلك العمار في كتابه أساسيات الإدارة المالية، إذ يفسر الرقابة المالية على أنها تحديد للمعايير والأساليب وادوات الرقابة المالية ليتم قياس الأنحرافات الثلاثة ومعالجتها. اما السعيد فيطلق على الرقابة المالية (تقويم الأداء المالي) ويعرفه على انه حكماً ذا قيمة على ادارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية وقياساً للنتائج المتحققة وأخيراً تم تحديث نظام الرقابة المالية ولاسيما الداخلية وجعلته اكثر فعالية وذلك باستخدام التقنيات العلمية للمحاسبة كاستخدام

التكاليف المعيارية والرقابة بالموازنة واتباع اسلوب محاسبة المسؤولين وتقنيات الرقابة الحسابية، مثل الدوال الرياضية المستخدمة في الرقابة والسيطرة على الخزين. أن الرقابة المالية ولاسيما الداخلية منها هي أهم أنشطة الرقابة واكثرها فاعلية وتماس ضمن موضوع التدقيق ودائماً ما تمارس بوساطة الإدارة العليا لسرية المعلومات المالية وحساسيتها، الرقابة لا تعني منع السرقات فقط ولكنها تكشف عن مدى الالتزام بسياسات الإدارة ومنع الأخطاء من الحدوث وتصحيحها وزيادة كفاءة العمليات المالية. ولا تقتصر الرقابة المالية على منع السرقة ولكنها تكشف مدى الألتزام بسياسات الإدارة، ويمكن ايجاز مهام الرقابة المالية بالآتي:

- منع الأخطاء من الحدوث في المقام الأول.
- تصحيح الأخطاء الموجودة في السجلات قبل ان يتم تضمينها في القوائم المالية.
- منع الغش والسرقة والأختلاس من قبل المنتسبين.
- زيادة كفاءة العمليات عن طريق تحفيز المنتسبين على العمل ضمن سياسات موحدة.

ولكي تتمكن الإدارة المالية من تنفيذ وظائفها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة فمن الضروري تبني مدخل التحسين المستمر لكي تتمكن من الاستثمار الموارد المتاحة لديها بافضل شكل ممكن وبالتالي انعكاس ذلك على جودة ادائها واداء المنظمة ككل. اذن تقوم الإدارة المالية في الشركات بتنفيذ مجموعة من الوظائف واتخاذ مجموعة من القرارات الضرورية لكي تكون قادرة على تحقيق أهدافها ومن ابرز هذه القرارات او الوظائف هي:

1. **قرارات التمويل:** يتمثل الحصول على الأموال بالشكل والحجم والوقت المناسب هدف الإدارة المالية هو تحديد الهيكل الأمثل للتمويل ومن المصادر المختلفة والعمل على جعل كلفة التمويل بالحد الأدنى **(العامري، 2001: 8)**.
2. قرارات الاستثمار: تتمثل في توزيع موارد المنظمة بين الاستثمارات المختلفة وتحديد الحجم الأمثل للاستثمار حيث تمارس الشركة مجموعة من النشطات التشغيلية ومن ثم تقوم ببيع إنتاجها لتحصل

على العوائد المطلوبة لدعم عمليات الشركة المختلفة **(العامري، 2007: 21)**.

3. قرارات توزيع الإرباح: يمثل توزيع الدخل الصافي أو جزء منه على المساهمين احد وظائف الإدارة المالية الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق التوازن بين قرارات التوزيع والاحتجاز ورسم سياسة مثلى للتوزيع الإرباح **(الزبيدي، 2004: 72)**.

خامساً: العوامل المؤثرة في الإدارة المالية

تتأثر الإدارة المالية بعدة عوامل التي من الممكن ان تقيد قدرتها على تنفيذها وظائفها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة اهمها (site.iugaza.edu.ps):

1. **الكيانات العملاقة وتأثيرها على الإدارة المالية:** إن التطور الاقتصادي الملموس خلال القرن الحالي وعلى الأخص في النصف الثاني منه، أدى إلى انتشار العديد من الشركات العابرة القارات، أو الشركات متعددة الجنسيات ذات الأعمال الضخمة، وأمام هذا التطور الكبير، كان لابد من وجود صدى مناسب في العلوم ذات العلاقة ومن أهمها الإدارة المالية، والمحاسبة المالية، لظهور العديد من المشاكل التي لم تكن معروفة من قبل، كان من الضروري علاجها، وكيفية التعامل معها لمسايرة التطور الاقتصادي. إن تزايد نزعة الشركات والمستثمرين الأفراد وغيرهم إلى عبور الحدود نحو آفاق استثمارية جديدة لتحقيق العديد من الأهداف السياسية والمالية والتشريعية، أضاف أعباء جديدة إلى الوظيفة المالية ونقل بها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، لتدخل في إطار جديد يعرف بالعولمة. وقد انعكس ذلك على التمويل العالمي، فمثلا نجد أن أسواق المال تفتح وتزداد، ويتزايد اتصالها وارتباطها ببعضها البعض عن طريق الاتصالات السريعة، والحاسبات الفائقة السرعة، وتكنولوجيا الاتصالات تمكن من إنتاج أكثر العمليات التمويل الأجنبي المتعدد الأطراف والعملات في أيام معدودات، سعيا وراء التمويل المناسب والذي يكون عادة أقل تكلفة، وكذلك إذا انعكس ذلك على أسعار السلع والمواد الخام والطاقة، وأصبحت هي الأخرى سريعة التقلب. وخلاصة القول أن العولمة حملت معها العديد من المشاكل التي تحتاج إلى التطوير الدائم والمستمر للوظيفة المالية، ومن أهم هذه المشاكل نذكر:
   - توحيد أسس إعداد القوائم المالية.
   - ترجمة القوائم المالية للشركات الأجنبية.
   - المعالجة المحاسبية للمعاملات الدولية.
   - المعالجة الضريبية (التحاسب الضريبي الدولي).

2. **التضخم وتأثيره على الإدارة المالية:** زاد التضخم بصورة ملحوظة وعلى الأخص في السبعينات وأوائل الثمانينات من هذا القرن، واجتاح الكثير من دول العالم، مع اختلاف نسبته من دولة إلى أخرى، ولا تزال بعض الدول تواجه تضخما ماليا بمعدلات مرتفعة، ويؤثر التضخم تأثيرا كبيرا على السياسات والبنوك ومؤسسات التمويل، ومن أهم جوانب التأثير:
   - صعوبة التخطيط.
   - الطلب على رأس المال.
   - معدلات الفائدة.
   - التقارير والمشاكل المحاسبية.
3. **تأثير الضرائب على الإدارة المالية:** تتعرض الاستثمارات للعديد من الضرائب، منها الضرائب المباشرة والغير مباشرة، فمن المعروف أن لكل دولة نظامها الضريبي الخاص بها، وعادة ما يختلف هذا النظام من دولة لأخرى تحقيقا للعديد من الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها من وضع هذا النظام. والنظام الضريبي قد يتشدد مع الشركات بإخضاع كافة معاملات هذه الشركات للضرائب، سواء داخل الدولة أو خارجها، الأمر الذي يعد أحد أهم المعوقات المالية للاستثمار والتنمية، وقد يتساهل هذا النظام لتخفيف الأعباء الضريبية على المعاملات التي تمت داخل الدولة فقط، مع إعفاء كامل للمعاملات التي تمت خارج حدود الدولة، وذلك تشجيعا ودعما للاستثمار والتنمية، وأهم ما ننوه له في هذا الصدد هو الاهتمام بمبادئ ومعايير التحاسب الضريبي، لما لذلك من آثار كبيرة على الاستثمار وعلى إعداد القوائم المالية المختلفة.
4. **دور البنك المركزي في السياسة المالية:** يتربع البنك المركزي على قمة الجهاز المصرفي في أية دولة، مع اختلاف هذا الاسم من دولة لأخرى، ويلعب هذا البنك دور محوري في التأثير على حجم النقود وتكاليفها في الأسواق المالية، وذلك من خلال تأثيره على عمليات الإقراض والاستثمار بمختلف الطرق مباشرة وغير مباشرة ومن أهم هذه الطرق:
   - تغير معدل الخصم.
   - عمليات السوق المفتوحة.

- تغير نسبة الاحتياطي القانوني.

5. **السياسات المالية للدولة:** تلعب السياسة المالية التي تتبعها الحكومة من خلال موازنتها، بدور هام وحيوي في التأثير على معدلات الفائدة في الأسواق المالية، فخلال فترات الكساد تميل الدولة إلى زيادة نفقاتها وتخفيض معدلات الضرائب مما يؤدي إلى زيادة عرض النقود والازدهار الاقتصادي، رغم أن هذا الوضع قد يؤدي في الغالب إلى تحقيق عجز في الموازنة العامة للدولة، وخلال فترات الازدهار الاقتصادي وارتفاع الدخل القومي الحقيقي يزيد دخل الحكومة و تقل نفقاتها، وغالبا ما يحدث فائض في الموازنة العامة للدولة.

كل هذه العوامل من الممكن التكييف معها وبالشكل الذي يقلل من حدة تاثيرها على اداء الادارة المالية اذا ما تم اعتماد مدخل التحسين المستمر في اتخاذ العديد من قرارات الادارة المالية.

سادساً: مدير الإدارة المالية

يختلف شكل و تصميم الهيكل التنظيمي من شركة إلى أخرى، وبناءً على ذلك يختلف دور ومكانة الإدارة المالية في أي مؤسسة، فالمسؤول المالي الأول هو المدير المالي، الذي غالبا ما يشغل نائب المدير العام للشؤون المالية ومن اهم مهامه: " اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالنقد والعملة الأجنبية، واتخاذ القرارات المالية الخاصة باستثمار فائض رأس المال، تدبير الأموال وتحديد مصادرها المثلى، ورسم السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح على المساهمين، ورسم السياسات الإئتمانية للشركة ". اما اهم المواصفات التي يتوجب توافرها في المدير المالي هي: " أن يحمل درجة جامعية في إدارة الأعمال أو في أي مجال من مجالات المالية، وأن يتمتع بسمات القيادة الإدارية الناجحة، وأن يتمتع بقدرة تفاوضية عالية و بحكمة في قراراته، وأن يكون من ذوي الخبرة و الكفاءة العلمية و العملية، وأن تتوفر لديه مهارات استخدام الحاسوب ".وللمدير المالي مساعدين هما (www.tahasoft.com):

1. **مدير النقدية:** وهو المسؤول المباشر عن إدارة النقدية والسندات والأسهم القابلة للبيع، كما يشرف على مدير الإئتمان والجرد والموازنة الرأسمالية، وهو الذي يحلل القرارات ذات العلاقة بالاستثمار بالموجودات الثابتة. ومن ابرز مهامه: " اتخاذ

القرارات و التوصيات المتعلقة بالنقدية و السندات المالية، وتخطيط هيكل رأس المال و الموازنات النقدية، ورسم السياسة الإئتمانية المثلى للشركة، والإشراف على الجرد الدوري و السنوي للمخزون السلعي ".

2. **المراقب المالي:** و هو الشخص المسؤول عن نشاط موظفي المؤسسة والضريبة، ويعمل بالتنسيق مع المدير المالي و تحت إشرافه و مسؤوليته ومن المهام الرئيسة للمراقب المالي: " الإشراف على حسابات الشركة، ووضع و مراقبة التنظيم المحاسبي، والتخطيط و المراقبة المالية، وإعداد التقارير المالية و تنسيق العلاقة مع الأجهزة الحكومية".

ولضمان اداء كل المهام التي يتوجب على المدير المالي القيام بها ومعاوني وبافضل شكل ممكن فمن الضروري الاعتماد على مدخل التحسين المستمر فيها.

سابعاً: دور التحسين المستمر في الادارة المالية

يتضح من الفقرات السابقة اهمية دور التحسين المستمر في الادارة المالية، فمن خلال البحث عن الادوات اللازمة لتجنب المشاكل المالية التي واجهتها المنظمات في القرن الماضي برزت اهمية التحسين المستمر في الادارة المالية الامر الذي انعكس بالتالي في تطور عدد من النماذج التي استخدمت في وضع اسياسات مفهوم الادارة المالية. كما يسهم التحسين المستمر وبدرجة كبيرة في تعزيز قدرة الادارة المالية على تحقيق اهدافها من خلال دوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تقوم باتخاذها، فضلاً عن دوره في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها. ولكي تتمكن الإدارة المالية من تنفيذ وظائفها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة فمن الضروري تبني مدخل التحسين المستمر لكي تتمكن من الاستثمار الموارد المتاحة لديها بافضل شكل ممكن وبالتالي انعكاس ذلك على جودة ادائها واداء المنظمة ككل. كما من الممكن التكييف مع العوامل المؤثرة في الادارة المالية وبالشكل الذي يقلل من حدة تاثيرها على ادائها اذا ما تم اعتماد مدخل التحسين المستمر في اتخاذ العديد من قرارات الادارة المالية. واخيرا يمكن القول بانه من الممكن اعتماد التحسن

المستمر في تطور مواصفات مدير الادارة المالية وبالتالي زيادة قدرته على تنفيذ المهام والواجبات المناطة اليه.

اسئلة الفصل

س1: ناقش التطور التاريخي لمفهوم الادارة المالية.
س2: ناقش ما المقصود بمفهوم الادارة المالية.
س3: ناقش اهم الأهداف التي تسعى الادارة المالية الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة.
س4: ناقش اهم وظائف الادارة المالية في المنظمات المعاصرة.
س5: ناقش اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في قرارات الادارة المالية.
س6: ناقش ما المقصود بمدير الادارة المالية وماهي اهم مهامه ومواصفاته.
س7: استنتج ثم ناقش دور التحسين المستمر في الادارة المالية.