

الفصل الثالث

الإدارة المالية

مبادئ الإدارة المالية:

لماذا دراسة المالية ؟

اليوم نبدأ بالإجابة على سؤال شديد الأهمية ألا وهو :

لماذا دراسة المالية ؟

من منا يحتاج لمعرفة ودراسة المالية ؟

في الحقيقة هناك عدة أسباب تجعل كل واحد منا بلا استثناء يحتاج لدراسة المالية حتى ولو لم يكن يخطط لأحد الوظائف في الإدارة المالية وسنعرض لك بعضا من مظاهر الحاجة لدراسة المالية:

التسويق والمالية:

إذا كنت تعمل في التسويق أو محبا لممارسته، فأنت بحاجة لمعرفة المالية، لأن المسوقين دائما يعملون بميزانيات محددة للتسويق وهم بحاجة لمعرفة كيفية تحقيق أعلى الأرباح من مصاريف البرامج التسويقية كما أن تحديد المصاريف والعائد منها تعتبر واحدة من أهم الموضوعات في المالية، ولذا ما تتعلمه في المالية ستستخدمه في التسويق.

المحاسبة والمالية :

هناك ارتباط وثيق بين المحاسبة والمالية فالتقارير التي ترفع من المحاسبين هي التي تستخدمها الإدارة المالية لاتخاذ القرارات المناسبة، وعلى الصعيد الآخر فإن فهم المالية يؤهل المحاسبين لفهم أي نوع من المعلومات ضروري للإدارة المالية كما يؤهلهم عموماً لمعرفة كيف أن المعلومات المحاسبية تستخدم من جهة الإدارة المالية.

كما أنه في كثير من الأحيان نتيجة لهذا التقارب بين المحاسبة والمالية - ويحدث ذلك في الشركات الصغيرة خصوصاً - يشارك المحاسبون في اتخاذ القرارات المالية بجانب دورهم التقليدي في المحاسبة .

الإدارة والمالية :

من أهم أقسام الإدارة هي الإدارة الاستراتيجية ، والتفكير في استراتيجية المؤسسة دون التفكير في استراتيجيتها المالية وصفة سريعة لكارثة محققة، ومن هنا كان لزاماً على الإدارة الاستراتيجية أن يكون لها فهم عميق في الإدارة المالية ، لأن مالية الشركة هي باختصار ضمان بقائها ونموها .

وبجانب ذلك فعلى مديري أي منظمة أن يكونوا على علم تام كيف أن الوظائف في تلك المنظمة تكون سبباً في در الأموال إليها، بحيث يستحق صاحب هذه الوظيفة أن يأخذ أجراً مقابل عمله ، كما

أن كل مدير مطالب أن يعمل على زيادة ربحية المنظمة ، وبالتالي فهناك ارتباط وثيق بين فهم المالية وبين الإدارة.

أنت والمالية :

ربما من أهم الأسباب التي تدفعك لدراسة المالية هو أنه سيكون عليك في حياتك اتخاذ قرارات مالية قد يكون لها أثر كبير على طريقة حياتك ومستقبلك.

فمثلا في هذه الأيام التي نعيشها أمام كل واحد فينا فرص عديدة لاستثمار أمواله بين إقامة المشاريع أو الاتجاه إلى البورصة أو غير ذلك، ولذا فدراسة المالية مهم جدا ليؤهلك لاتخاذ قرارات مالية سليمة في حياتك .

وإليك هذا السؤال: هل تحلم بأن يكون لك مشروعك الخاص الكبير الناجح ؟ إذا لا سبيل لك لتحقيق ذلك إلا إذا كان لديك فهم عميق بالمالية، وإذا لم تقتنع بكلامنا الآن ستقتنع يوم تواجه المصاعب في عملك وتكون أمام مفترق طرق في اتخاذ قرار مالي سليم .

ولذا فبغض النظر عن مدى حاجتك لتعلم المالية، ستأتي لك الكثير من المواقف في حياتك التي ستكون فيها بصدد اتخاذ قرار مالي حاسم، وبالتالي فأن تكون مستعدا لتلك اللحظة ودارسا للمالية لاتخاذ القرار السليم أفضل ولا شك من أن تفاجأ وقتها وتحتار .

ماهي الإدارة المالية؟

تكلّما في الصفحات السابقة عن أسباب دراسة المالية، وذكرنا خلالها العلاقة بين المالية والكثير من مجالات العمل، كالتسويق والمحاسبة والإدارة الاستراتيجية، وتطرّقنا بعد ذلك إلى أهمية المالية حتى في حياتك الشخصية وأنت بالتأكيد ستحتاج إلى استخدام مبادئها في يوم من الأيام إن لم يكن في كل يوم من أيام حياتك .

وسوف نعطيك إن شاء الله نبذة مختصرة عن الإدارة المالية، وما هي أهم الأدوار التي تقوم بها.

الإدارة المالية مدخل وظيفي:

تعريف الإدارة المالية:

هي الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مواعيدها.

أهم وظائف الجهاز المالي:

1. تقدير احتياجات المشروع من الأموال وأوقات تلك الاحتياجات.
2. تحديد طرق الحصول على الأموال في الأوقات المناسبة.
3. دراسة المشروعات الاستثمارية.

4. ترشيد القرارات الإدارية من خلال الدراسات المالية.

5. تسجيل العمليات سواء نفقات أو إيرادات.

الشكل الغالب لوظائف الجهاز المالي في المشروعات العربية:

1. تدبير الاحتياجات من الأموال.

2. الوظيفة المحاسبية.

أسباب عدم وجود وظيفة التخطيط (تقدير الاحتياجات المالية):

1. أن عملية التخطيط عملية فكرية متقدمة وعلمية ، وهذا يتطلب

هدم أسلوب التواكل والعواطف.

2. السهولة النسبية في معالجة المشاكل التي تنشأ من عدم

التفكير في المستقبل.

الوظيفة المالية ووظائف المشروع:

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الرئيسية التي يتوقف عليها

نجاح المنشأة.

1. علاقة التمويل بالإنتاج: تشمل وظيفة الإنتاج جميع الأنشطة

والعمليات المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات.

الإدارة المالية هي التي توفر الأموال اللازمة لتغطية تكاليف

الإنتاج من البداية وحتى النهاية.

مفهوم الإدارة العامة والمالية بالهدف

2. علاقة التمويل بالتسويق: وظيفة التسويق تهتم بتوفير السلع والخدمات للمستهلكين من خلال الترويج والتوزيع من خلال التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.

الإدارة المالية هي التي تقوم بتزويد إدارة التسويق بالأموال اللازمة للقيام بالبحوث التسويقية وعمليات الترويج والتوزيع.

3. علاقة التمويل بالأفراد: تهتم هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المشروع من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة، ومن حيث اختبارهم وتوظيفهم، وإعطائهم الرواتب والأجور التي يستحقونها، بالإضافة للحوافز والمكافآت.

كل هذه التكاليف تقوم الإدارة المالية بتوفيرها لإدارة الأفراد.

4. الوظيفة المالية وإدارة التمويل: تقتصر هذه الوظيفة على كيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع.

ثم استعمال هذه الأموال استعمالاً اقتصادياً فعالاً بما يعود على المشروع بالنفع وتقليل المخاطر.

ما هو مفهوم الإدارة المالية؟

"هو النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتبقة إلى ومن المنظمة."

ويتضح من ذلك التعريف أن الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تعظيم تدفق المال إلى داخل المنظمة، بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة.

وحتى تقوم الإدارة المالية بهذا الدور فعليها أن تجيب على ثلاث أسئلة غاية في الأهمية، هذه الأسئلة بالترتيب هي:

1. ما هي الاستثمارات طويلة الأجل التي على المنظمة مباشرتها؟
2. من أين ستحصل المنظمة على التمويل طويل الأجل لتتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل؟
3. كيف ستدير الأنشطة المالية اليومية للمنظمة؟

والواقع أن هذه ليست كل الأسئلة التي على الإدارة المالية إجابتها، لكنها أهم ثلاثة أسئلة، ولذا فدراسة الإدارة المالية تعتبر بصورة إجمالية هي دراسة الإجابة على هذه الأسئلة الثلاث. وحتى تتم الإجابة على هذه الأسئلة الثلاث، فعلى المدير المالي للشركة اتخاذ قرارات ثلاث، كل قرار منهم يجيب على واحد من هذه الأسئلة، وهذه القرارات بالترتيب هي:

1 - إعداد الميزانية الرأسمالية :

وهذا القرار يجيب على السؤال الأول ؛ حيث إن معنى الميزانية الرأسمالية هو :

"عملية التخطيط لتحديد الاستثمارات طويلة الأجل مثل شراء آليات جديدة، استبدال الآلات، إنشاء مصانع جديدة، امتلاك مباني جديدة "

مفهوم الإدارة العامة والمالية بالهدف

والمعنى أنه يتم إعداد ميزانية بأهم الأصول الثابتة (طويلة الأجل) التي تهدف المنظمة امتلاكها خلال الحقبة الزمنية المقبلة .
فمثلاً؛ قد يكون داخل الميزانية الرأسمالية للمنظمة خلال عشرين سنة هو :

امتلاك أراضي ب 100 مليون جنيه

امتلاك مباني ب 200 مليون جنيه

امتلاك ماكينات ب 80 مليون جنيه

امتلاك وسائل نقل ب 50 مليون جنيه

وعلى أساس الفلسفة التي ذكرناها في البداية، يكون على المدير المالي مراعاة أن العائد المالي المنتظر من وراء استثمار هذه الأصول، أكبر من تكلفة هذه الأصول .

2 - تحديد هيكل رأس المال :

بعد أن يحدد المدير الاستثمارات طويلة الأجل التي ستقوم بها المنظمة يحتاج أن يحدد الطريق إلى تمويل هذه الاستثمارات، أي ببساطة من أين سيأتي بالمال الذي يؤهله لمباشرة هذه الاستثمارات، هل سيأتي بالمال من ملاك الشركة (حقوق الملكية) الذين وضعوا أموالهم في الشركة على صورة أسهم أو أوراق مالية؟ فهذا خيار أمامه وأمامه خيار آخر ألا وهو الاقتراض، والذي سيأتي في صورة قرض من البنك أو سندات .

وفي الغالب يكون هيكل رأس المال نسبة بين حقوق الملكية وبين الالتزامات (القروض والديون) وفي تغيير هذه النسبة تأثير على العائد المتوقع من الاستثمار، وباختصار؛ فإن زيادة نسبة الديون في هيكل رأس المال تؤدي إلى زيادة المخاطرة (risk) مع زيادة العائد المتوقع والعكس صحيح، فإن زيادة نسبة حقوق الملكية تؤدي إلى نقص المخاطرة (risk) مع نقص العائد المتوقع.

وعلى المدير المالي تحديد أفضل نسبة ممكنة للموازنة بين المخاطرة والعائد المتوقع.

3 - إدارة رأس المال العامل:

رأس المال العامل هو مقدار ما تملكه المنظمة من أصول جارية في مقابل الالتزامات الجارية التي عليها.

رأس المال العامل = الأصول الجارية - الالتزامات الجارية.

ويقصد بالأصول الجارية هي الأصول النقدية، أو التي من السهل تحويلها إلى نقدية، مثل الشيكات وحسابات العملاء المدينين للمنظمة، أما الالتزامات الجارية فهي الديون قصيرة الأجل، مثل أوراق الدفع وحسابات الموردين الدائنين.

وتعتبر أهمية رأس المال العامل في أنه المؤشر إلى ما تملكه المنظمة من سيولة مالية لإدارة الأعمال اليومية، فكلما كان عند

المنظمة رأس مال عامل أكبر كلما كانت فرصة نجاحها أكبر لأن عندها الفرصة لتوسع وتحسين أكبر للعمل لما تمتلكه من سيولة مالية.

وبالتالى فدور الإدارة المالية هو: ضمان وجود أصول جارية كافية مقابل الالتزامات الجارية التى عليها، تضمن سير الأعمال اليومية بسلام دون حدوث مقاطعات مكلفة تحدث نتيجة لعدم وجود سيولة كافية .

اختصاصات الإدارة المالية ومكوناتها:

1. الإدارة المالية :

تهتم الإدارة المالية بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير.

وتعتبر الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى للمنظمة. وتساهم في تحقيق هدف / أهداف المنظمة عن طريق القرارات والتصرفات الآتية :

1. قرارات الاستثمار والتمويل طويل الأجل.

2. إدارة رأس المال العامل.

3. قرارات التمويل قصير الأجل.

وينتمي عادة، هدف المنظمة إلى إحدى أو مجموعة من الأهداف الثلاث التالية :

1. هدف تعظيم قيمة المنظمة إلى أقصى حد ممكن.

2. تعظيم الربح.

3. هدف تعظيم العائد الاجتماعي.

عادة ما يتطابق مفهوم الإدارة المالية، في الواقع العملي، مع مفهوم الإدارة الحسابية أو الإدارة المحاسبية. وتتضمن هذه الأخيرة وظائف جمع البيانات المالية وتسجيلها وتبويبها وتلخيصها ومراجعتها وعرضها تفسيراً. ومن شأن هذه الوظائف أن تجعل المدير المالي أكثر انغماساً في العمليات الإجرائية المحاسبية وتبعد به عن الجانب التمويلي المرتبط باتخاذ القرارات المالية. وبالتالي فإن المدير المالي الذي يسيطر عليه الجزء التسجيلي والرقابي لا يصبح مديراً مالياً، وإنما مدير حسابات أو مراقب مالي على أحسن تقدير. ولذا فإنه من الصعب أو الخطأ - عملياً - الفصل بين وظيفة المراقب المالي ووظيفة المدير المالي. ويعتمد المدير المالي للقيام بمهامه على أدوات المحاسبة والمراجعة والتكاليف.

وإن مجال الإدارة المالية غير محددة وواضح تماماً في الحياة العملية. كما أن تنظيم وظائفها يختلف من هيكل لآخر. فقد يسمى المسؤول المالي أمين الصندوق أو مراقب مالي أو نائب رئيس مجلس إدارة.

2. الوظيفة المالية :

تتكون الوظيفة المالية من جميع الأنشطة المالية التي تهتم بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لها لتحقيق أهدافها، وبحركة هذه الأموال في المنظمة منذ نشأتها حتى تمام تصفيتها بعد استنفاد أغراضها.

فمثلاً تسوي حسابات البنك من طرف شخص ليست له علاقة ومن الأفضل أن يكون بعيداً عن الشخص الذي يقوم بعمليات الإيداع والصرف. كما يجب أن توزع الرواتب من طرف أشخاص ليست لهم علاقة بإحضارها وكذلك يجب أن يتم تسجيل المخزون عن طريق أشخاص غير مسؤولة عن عمليات الشحن والاستلام ولا عن إعداد الفواتير.

وهذه بعض النماذج والحالات التي يجب أن يتم فيها توزيع الشغل حتى يسهل الكشف السريع لأية أخطاء أو مخالفات. ولا تتوفر الحماية عن طريق توزيع الشغل إلا إذا ما اتضح أن هناك على الأقل شخصين متطوعين على الخطأ في أية عملية أو ضياع لممتلكات المنظمة.

وكثيراً ما يتطلب تقسيم الشغل هذا تكاليف إضافية وخاصة إذا كان حجم العمليات صغير. وبالتالي فإن عملية وجوب هذه التكاليف الإضافية تخضع لمدى أهمية التعرض إلى الضياع والسرقات وما إلى ذلك.

أما فيما يتعلق بالمنظمات الكبيرة الحجم نسبياً فإنه من الممكن خلق وظيفة الرقابة الداخلية لتوفير الحماية اللازمة. ويجب أن تكون هذه الوظيفة غير خاضعة لأية مسؤولية من مسؤوليات الشغل العادية والروتينية. وإذا ما توفرت هذه الوظيفة يمكن الاستغناء عن التكاليف الإضافية لتقسيم الشغل من أجل الرقابة والتثبيت.

3. النظم المحاسبية :

كما سبق الذكر، فإن الإدارة المالية تعتمد على النظم والأساليب المحاسبية أثناء عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتضم هذه النظم والأساليب المحاسبية الأدوات التالية :

1. الحسابات المالية.

2. حسابات التكاليف.

3. المراقبة الداخلية.

4. المحاسبة الإدارية.

ولكي تفي بأهدافها في أن تكون أداة تعتمد عليها الإدارة المالية في

عملياتها المختلفة، يجب لهذه النظم أن تتوفر فيها الشروط التالية :

1. الدقة الكاملة .

2. تقديم البيانات والمعلومات إلى الجهات المعنية.

3. انتظام دورية البيانات.

4. وضوح البيانات.

وكما سبق القول فإن هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة المحاسبية عملياً. وأن الإدارة المالية تهتم بأنشطة الوظيفتين ومن الممكن أن تعهد الوظيفة المالية كلها لشخص واحد يسمى بأمين الخزينة أو أمين المالي في حالة منظمة صغيرة. ولكن عندما تتسع أعمال المنظمة يكبر حجمها وتتسع أنشطة الوظيفة المالية ويحتاج الأمر غالباً إلى فصل الأنشطة المحاسبية وأنشطة الرقابة المالية لكي يشرف عليها مراقب مالي بجانب أمين الخزينة الذي يشرف على الأنشطة النقدية والاستثمارات والتمويل.

ومن أهم اختصاصات أمين الخزينة ما يلي :

- التخطيط المالي وتدبير الأموال وإدارة الاستثمارات وإدارة رأس المال العامل واستثمار الفائض من الأموال.
- مراقبة حركة النقدية (المقبوضات والمدفوعات) ورصيد الخزينة والمركز النقدي والمحافظة على الخزائن والاستثمارات.
- دفع الالتزامات التي على المنظمة في مواعيدها.

أما أهم اختصاصات المراقب المالي فهي كما يلي :

- أعمال الوظيفة المحاسبية سواء حسابات مالية أو حسابات تكاليف بما فيها من تصميم للحسابات وتنسيق جميع هذه الأعمال.

• أعمال المراجعة والمراقبة الداخلية والتفتيش المالي.

• توفير البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة على أسس رشيدة.

4. بعض المتطلبات التنظيمية الخاصة بالوظيفة المالية :

عند تنظيم الوظيفة المالية من المهم اعتبار وإبراز الجوانب الخاصة بالمسؤوليات والعلاقات ومتطلبات الوظيفة.

من أهم مسؤوليات الوظيفة المالية هي الحفاظ على أصول المنظمة ولذا يجب اتباع نظام وأسلوب " التثبيت والموازنة " checks and balances بدقة كبيرة حتى يتم التثبيت والموازنة في كل مجال من المجالات التي يمكن أن توجد فيها لا مبالاة أو سرقة أو أى خطر من شأنه أن يؤدي إلى خسائر في موارد المنظمة.

أول وأنجح أساليب الحفاظ هي التفريق بين مكونات الوظيفة أو وظائفها بطريقة تجعل عدم وجود الرقابة الكاملة والمطلقة لأية عملية حسابية بين أيدي شخص واحد.

وفيما يلي نتطرق على التوالي إلى : الحسابات المالية، حسابات التكاليف والمراقبة الداخلية.

الحسابات المالية :

وهي عبارة عن النظام الذي يضم عمليات تجميع وتبويب وتحليل وعرض وتفسير البيانات المالية من أجل معرفة نتائج أعمال المنظمة

وتصوير وضعها المالي، وعلاقتها مع الغير. وتلخص مخرجات هذا النظام من معلومات مالية في قائمة منها: قائمة الدخل / بيان الإيرادات (وتضم نتائج الأعمال) وقائمة المركز المالي (وهي عبارة عن الميزانية)، لتقديمها إلى الجهات المعنية سواء كانت مالكة للمنظمة ومشرفة عليها أم ممولة لها.

حسابات التكاليف :

تعد حسابات التكاليف كنظام آخر يضم عمليات تجميع وتسجيل وتبويب وتحليل وعرض بيانات التكاليف بهدف مد المدير بمجموعة من المعلومات التحليلية التفصيلية التي تساعده على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

ويشمل نظام حسابات التكاليف عادة :

نظام محاسبة التكاليف الفعلية.

ونظام محاسبة التكاليف المحددة مقدماً (تقديرية أو معيارية).

وتتكون عناصر محاسبة التكاليف من مجموعة من الدورات المستندية التي ترتبط بالسجلات والدفاتر والبطاقات، ومن مجموعة من الأدلة أهمها دليل وحدات التكلفة (النشاط) ودليل عناصر التكلفة ودليل مراكز التكلفة، ومن مجموعة أسس وقواعد لتحميل التكاليف، وأخيراً من مجموعة قوائم وتقارير للتكاليف التي تعرض المعلومات التكاليفية والتي تعتبر أداة توصيلها للمستفيدين منها.

والهدف من محاسبة التكاليف في المنظمة الأهلية التي لا ترمي إلى الربح هو استرداد النفقات لا تعظيم الأرباح كما هو الشأن بالنسبة للمنظمة التي ترمي إلى الربح.

المراقبة الداخلية : في مفهومها الواسع تتضمن:

مراقبة إدارية لها أدواتها وأساليبها.

مراقبة محاسبية لها أدواتها وأساليبها.

وأخيراً ضبط داخلي له أدواته وأساليبه.

ومن ثم يتضح أن المراقبة الداخلية مرتبطة بكل النظم الأخرى في المنظمة وتتكامل معها.

وتهدف المراقبة الداخلية إلى التأكد من أن كل عمليات المنظمة سائرة بما يضمن منع الاختلاسات والمحافظة على أصول المنظمة وذلك من خلال التأكد من دقة البيانات والمعلومات المتوفرة للإدارة والجهات الخارجية حتى نضمن اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر جهاز المراجعة الداخلية أحد أجهزة الرقابة الأساسية في المنظمة. ومن ذلك فإن دور المراجعة الداخلية يتعدى دورها التقليدي إلى ما يلي :

الرقابة على الأداء بشكل تفصيلي.

الرقابة على التصرفات والقرارات وتقييمها وإعداد تقارير عنها للمستويات الإدارية الأعلى. وهذا تدعيماً لفكرة الرقابة الذاتية داخل

المنظمة والحد بقدر الإمكان من أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية وتدخلاتها.

معنى الإدارة المالية وأقسامها:

هي عبارة عن إدارة الأفراد من حيث المبادئ المحاسبية والتحكم بهم بنوع من التخطيط والتنظيم والرقابة .

أقسام الإدارة المالية:

1 - قسم السكرتارية: ويختص هذا القسم بالتالي :

(أ) الحصر: استلام كافة أوامر الصرف الواردة إلى الإدارة المالية وتسليمها للمختصين ومتابعة استكمال إجراءاتها حتى يتم إحالتها للصندوق أو لكاتب أوامر الدفع .

(ب) الوارد والصادر والنسخ والتصوير والحفظ: استلام المعاملات الواردة إلى الإدارة المالية وتسجيلها وتسديد قيودها وتصدير المعاملات الصادرة من الإدارة المالية إلى الجهات المختلفة بالجامعة بالإضافة لقيام القسم بأعمال النسخ والتصوير وتنظيم الملفات وحفظها .

(ج) الأرشيف المالي: حفظ أوامر الصرف والتسويات ومرفقاتها بملفات خاصة حسب تسلسل قيدها واسترجاعها عند اللزوم .

2 - قسم التدقيق :

يقوم هذا القسم بمهمة تدقيق كافة المستندات والمعاملات المالية الواردة للإدارة المالية للصرف مثل مستحقات منسوبي الجامعة والطلاب (كالرواتب، العمل الإضافي، البدلات، المكافآت الشهرية، ...إلخ) وكذلك المعاملات المالية المتعلقة بوحدات الجامعة (كتأمين مشتريات أو صرف عهد مستديمة أو مؤقتة، أو تسوية عهد هذه الوحدات...إلخ) كما يقوم بتدقيق كافة أوامر الصرف المتعلقة بمستحقات المقاولين لقاء عقود (التوريد، الإيجار، التغذية، التشغيل، الصيانة، النظافة، النقل، ...إلخ).

3 - قسم الارتباط :

يقوم هذا القسم بتسجيل اعتمادات الميزانية المقررة بعد توزيعها كمخصصات وكذلك إجراء التعديلات المالية على اعتمادات البنود والمناقلة بينها بموجب قرارات المناقلة والتعديل الصادرة خلال العام المالي الجاري، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للارتباط المالي بجميع المعاملات وأوامر الصرف الواردة للإدارة المالية للارتباط بها على مختلف أبواب الميزانية المعتمدة، ثم تطابق سجلات الارتباط بما يقابلها من حسابات لكل بند من بنود الميزانية كما يعد بياناً بالديون التي لم تصرف خلال سنة الاستحقاق كمتابعة لصرف الارتباطات حين ورود مستندات صرفها فيما بعد.

مفهوم الإدارة العامة والمالية بالهدف

إضافة لما سبق فإن قسم الارتباط يعد تقريراً شهرياً عن الحالة المالية للصرف من البنود ويقدم البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي في نهاية العام المالي .

4 - قسم الخزينة العامة :

يقوم هذا القسم باستلام تغذية حساب الصندوق وإيداعها بالحساب وكذلك صرف رواتب منسوبي الإدارة العامة وصرف المستحقات الإفرادية التي تقل عن 20 ألف جنيه .

كما يقوم القسم بتوريد المستحقات التي لا يستلمها أصحابها خلال المدة النظامية لحساب الأمانات. وإثبات الوارد والمنصرف بدفتر حركة الصندوق .

5 - قسم إعداد أوامر الدفع والشيكات :

ويختص هذا القسم بما يلي :

أ - إعداد أوامر الدفع لكافة المستحقات التي تبلغ قيمتها 20 ألف جنيه فأكثر على أبواب الميزانية الأربعة .

ب - التأكد من صحة البيانات والمعلومات المدونة على أوامر الدفع .

ج - متابعة طباعة أوامر الدفع ومراجعتها بعد الطباعة .

د - متابعة إجازة أوامر الدفع من مدير الإدارة المالية والمراقب المالي ومدير الجامعة .

- هـ - التنسيق مع مندوبي الإدارة المالية لتسليم أوامر الدفع لوزارة المالية واستلام الشيكات الوزارية لتسليمها لأصحابها .
- و - إعداد شيكات الصرف من الأمانات والإيرادات المتوفرة سيولتها بحسابات الجامعة .
- ز - تسليم الشيكات لمستحقيها أو لمأموري الصرف أو مندوبي الشركات .
- ح - استعادة المسيرات من مأموري الصرف بمختلف القطاعات والتأكد من وجود توقيعات أصحاب الاستحقاقات ومن إشعارات توريد المبالغ التي لم يتسلمها أصحابها .

6 - قسم المحاسبة :

ويقوم هذا القسم بإعداد القيود المحاسبية والتسويات بالدفاتر والحسابات المختلفة وعمل المطابقات، وتشمل ما يلي :

(أ) اليومية العامة: وتختص بما يلي :

1. قيد أوامر الصرف التي أعدت لها شيكات أو أوامر دفع حسب تسلسل أولوية إنجازها .
2. قيد أوامر الصرف التي صرفت من الصندوق حسب تسلسل قيدها بالصندوق .
3. قيد التسويات المحاسبية بعد اعتمادها من المراقب المالي .
4. ترقيم أوامر الصرف والتسويات بأرقام سلسلة حسب أولويات قيدها .

5. تجميع المبالغ المدينة والدائنة بكافة حقول اليومية والتأكد من توازنها بكل صفحة ويتم ذلك يومياً.
 6. المطابقة اليومية مع حساب الصندوق ومع الحسابات المختلفة والبيانات المدخلة بالحاسب الآلي .
 7. إعداد ميزان المراجعة الشهرية .
- (ب) الحاسب الآلي: ويختص بما يلي :

1. إدخال كافة المعلومات عن أوامر الصرف والتسويات المسجلة بدفتر اليومية العامة بالحسابات المختلفة .
2. مطابقة مجاميع وأرصدة الحسابات المختلفة بالأرصدة والمجاميع المدونة بدفتر اليومية العامة .
3. التنسيق والمتابعة مع إدارة مركز الحاسب الآلي لضمان استمرارية تشغيل البرامج المالية بصفة مستمرة .
4. متابعة طباعة التقارير المحاسبية بمختلف أنواعها .
5. الاحتفاظ بنسخة متكاملة من التقارير المحاسبية بشكل مناسب ومنظم باعتبارها بديلاً للسجلات اليدوية .
6. متابعة تطوير البرامج المالية بالحاسب الآلي .
7. استخراج كافة البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي للجامعة

ج) حسابات البنوك ومؤسسة النقد ووزارة المالية: وتختص بما يلي :

1. متابعة حركة حسابات الجامعة بالبنوك والمؤسسة ووزارة المالية سواءً بالسحب أو الإيداع .

2. التأكد من مطابقة أرصدة حسابات الجامعة بالبنوك والمؤسسة ووزارة المالية .

3. إعداد التسويات اللازمة لتسوية حسابات الجامعة بالبنوك والمؤسسة ووزارة المالية .

4. إعداد خطابات بالمطابقة بعد التأكد من ذلك والحصول على شهادات الأرصدة بحسابات الجامعة .

5. استخراج البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي للجامعة .

د) العهد - الأمانات - التأمينات - إيرادات نموذج 20 تسويات عامة :

1. إعداد التسويات الخاصة بالعهد والأمانات والتأمينات والإيرادات وأية تسويات أخرى تتعلق بفروقات العملة أو تصحيح أخطاء محاسبية .

2. متابعة سداد العهد وإعداد التقارير اللازمة عن المتخلفين عن السداد والاحتفاظ بملفات منظمة عن العهد .

3. مطابقة أرصدة العهد بالسجلات مع الأرصدة الظاهرة بالحاسب الآلي .
4. إعداد خطابات بتوريد المبالغ .
5. إعداد أوامر الصرف الخاصة بالأمانات بعد التأكد من إثباتها وأحقية صاحبها في استلامها .
6. إعادة التأمينات لأصحابها عند انتقاء الغرض من بقائها بموجب أوامر صرف .
7. إعداد البيانات الشهرية بالإيرادات المحصلة وأوامر صرفها لوزارة المالية .
8. إعداد أوامر الصرف بالاستبعاد من الإيرادات بموجب قرار الاستبعاد من الإيرادات .
9. إعداد بيانات الإيرادات الواجب تضمينها الحساب الختامي للجامعة .
10. مطابقة حساب الإيرادات مع بيان وزارة المالية .
11. إعداد نموذج 20 شهرياً وكشف التوازن الشهري .
12. إعداد خطاب لكل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة وإرسال نموذج 20 شهرياً بعد استكمال اعتماده من مدير الإدارة المالية والمراقب المالي ومدير عام الشؤون المالية.

7 - قسم الضمانات :

ويختص هذا القسم باستلام الضمانات المحالة للإدارة المالية وفتح ملفات لها وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها ومتابعة تجديدها بإرسال خطابات للبنوك التي أصدرتها حسب النموذج المعد لهذا الغرض واستلام تجديدها وحفظها بملفات الضمانات الأساسية ومتابعة البنوك التي ترسل التجديدات، والإفراج عن الضمانات التي انتهى الغرض منها بعد موافقة الجهات المستفيدة منها.

مهام الإدارة المالية :

تختص الإدارة المالية بالجامعة بإنجاز المهام الرئيسية التالية :

1 - مهمة صرف المستحقات : وتتفرع منها المهام التالية :

- حصر أمر الصرف
- الارتباط بالمبلغ على البند المختص
- تدقيق أمر الصرف
- إعداد أوامر الدفع
- إعداد الشيكات
- تسليم الشيكات
- القيد في السجلات المحاسبية
- الحفظ في الأرشيف

2 - مهمة صرف العهد والأمانات والإيرادات والتأمينات

- صرف عهد مؤقتة أو مستديمة
- المنصرف من العهد المستديمة
- تسديد العهد المستديمة أو المؤقتة
- إثبات العهد تحت التحصيل
- تسديد العهد تحت التحصيل بواسطة جهة حكومية أخرى
- الصرف من الأمانات
- الصرف بالاستبعاد من الإيرادات
- مهمة الارتباط العام
- إدخال المعلومات اللازمة باعتمادات الميزانية ومخصصات قطاعات الجامعة حسب تعليمات الميزانية وقرار توزيع الميزانية
- برنامج الارتباط
- الارتباط المسبق قبل إبرام العقود أو إصدار التعميدات أو القرارات خلال السنة المالية الجارية
- الارتباط عند الصرف
- الارتباط المسبق من اعتمادات المشاريع والباب الثالث
- الارتباط بالصرف من اعتمادات المشاريع والباب الثالث
- إعداد تقارير عن الحالة المالية
- تدعيم البنود العاجزة

- مطابقة المنصرف من الاعتمادات الظاهرة ببرنامج ارتباطات كل بند وبرنامج ومشروع مع المنصرف الفعلي المثبت بالحسابات للتأكد من صحة البيانات
- إعداد بيان بالديوان التي تم الارتباط بها ولم تقدم مستندات صرفها حتى نهاية العام المالي وكذلك المعاملات التي يتم صرفها لعجز البنود.

هدف الإدارة المالية: -

تكلما في الأسطر السابقة عن مفهوم الإدارة المالية، وكيف أن عليها أن تجيب عن ثلاثة أسئلة رئيسية لتقوم بدورها على الوجه المطلوب، وهذه الأسئلة الثلاث هي:

(1) ما هي الاستثمارات طويلة الأجل التي على المنظمة مباشرتها ؟

(2) من أين ستحصل المنظمة على التمويل طويل الأجل لتتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل ؟

(3) كيف ستدير الأنشطة المالية اليومية للمنظمة ؟

وحتى يتمكن المدير المالي من صنع قرار مالي سليم للمنظمة، فلا بد أن يكون بداية على علم وفهم بالهدف الذي تهدف أي إدارة

مالية إلى تحقيقه، فهذا الفهم هو الذي يؤدي إلى وجود أسس ثابتة لصنع وتقييم قرارات مالية سليمة.

تعظيم الربح ورأي مفضل:

لعل أول ما يتبادر إلى الذهن، أن الهدف لأي إدارة مالية في أي منظمة هو تعظيم الربح، ولكن التعبير عن أن هدف الإدارة المالية هو تعظيم الربح تعبير غير دقيق. فمثلا هل نعى بذلك: تعظيم أرباح هذا العام؟ إذا كان كذلك فهذا قد يؤدي إلى إجراء بعض الأنشطة الغير محبذة على المدى البعيد لأجل تعظيم الربح هذا العام، مثل تقليل مصاريف الصيانة، تقليل المخزون وغير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى تقليل المصاريف هذا العام فقط مما يؤدي إلى زيادة أرباحه مع وجود أضرار مستقبلية.

وقد يعبر البعض عن أن هدف الإدارة المالية هو تعظيم الأرباح بعيدة المدى، وهذا أيضا تعبير غير دقيق، فقد تعظم أرباح الشركة بالحسابات وعلى الورق على المدى البعيد، إلا أننا نفاجئ أن ربحية الملاك قد نقصت، وذلك مثلا في حالة ازدياد عدد المساهمين في الشركة مما يؤدي إلى توزيع عائد الشركة على عدد أكبر مما قد يؤدي إلى نقصان ربحية المساهم الواحد أو قد تكون الشركة مثلا كانت تملك 10000 جنيه في عام (2000) فربحت 20000 جنيه خلال 10 سنوات فصارت تملك 30000 جنيه في عام (2010)، إلا أنه على الرغم من ذلك تعتبر الشركة خسرانة لأن رصيد الشركة والذي

صار الآن 30000 جنيه قد أصبح لا يساوي شيئاً في عام (2010) نظراً لتغير قيمة النقود والتي أدت إلى أنه تعتبر قيمة 10000 جنيه في عام 2000 أكبر من قيمة 30000 جنيه في عام 2010 وهذا ما يسمى بتغير القيمة الزمنية للنقود.

اعتبار وجهة نظر الملاك :

من الضروري أن يحقق نشاط الإدارة المالية أهداف ملاك الشركة، فإذا ما نظرنا من وجهة نظر الملاك وأهدافهم، سهل علينا تحديد هدف الإدارة المالية، فما هو قرار مالي جيد من وجهة نظر ملاك أسهم الشركة ؟

باختصار قرار مالي جيد يعني زيادة قيمة السهم وقرار مالي سيئ يعني تقليل قيمة السهم . إذن نستطيع الآن تحديد هدف الإدارة المالية في الشركة بسهولة فنقول : **هدف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية .**

يقول د. منير هندي: فالقيمة السوقية للأسهم العادية تعكس كثيراً من المتغيرات التي تهم الملاك كمقدار العائد المتولد، وتوقيت حدوثه ومدى استمراره، ومدى التأكد بشأن احتمال تحقيقه.

وهذا الهدف الذي ذكرناه نستطيع فهمه بسهولة إذا ما نظرنا في الشركات المساهمة التي تبيع أسهمها في السوق، ولكن ماذا عن

الشركات الخاصة التي يمتلكها شخص واحد، أو مجموعة من الشركاء دون أن يكون لها أسهم في السوق؟

نستطيع الوصول إلى صيغة لتعريف هدف الإدارة المالية في مثل تلك الشركات بإجراء تعديل بسيط على التعريف السابق، فإن مجموع قيمة أسهم الشركة هو في حقيقة الأمر تعبير عن مجموع ثروة الملاك في هذه الشركة، إذن نستطيع أن نضع تعبيراً عاماً للهدف من الإدارة المالية في أي شركة فنقول: **هدف الإدارة المالية هو تعظيم ثروة الملاك**

على أننا ننبه في النهاية أنه يجب على المدير المالي للمنظمة أن يتخذ الطرق الشرعية الأخلاقية القانونية للوصول إلى ذلك الهدف، وعدم اتخاذ طرق الحيل الغير شرعية والوسائل الملتوية لتحقيق ذلك.

إذن فالعلاقة بين الإدارة والملاك هي علاقة وكالة؛ فالملاك قد وكلوا الإدارة في رعاية مصالحهم وتعظيم ثروتهم.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: هل هو مضمون أن تقوم الإدارة دائماً بالعمل بما فيه مصلحة للملاك، أم أنها أحياناً قد تتغافل عن تحقيق مصالح الملاك لتحقيق مصالحها الشخصية؟؟

يقول د. منير هندي (فقد أثبتت الدراسات أنه بسبب انفصال الإدارة عن الملكية، قد لا تركز إدارة المنشأة كل جهدها لتحقيق هدف الملاك، فأعضاء الإدارة هم من البشر، لذا يتوقع أن يسعوا أيضاً إلى تعظيم ثروتهم الخاصة، وذلك بمحاولة الحصول على أقصى

ما يمكن من مكافآت وحوافز، وكذا بمحاولة البقاء في وظائفهم أطول فترة ممكنة، وقد يقتضى المطلب الأخير قبول لاقتراحات استثمارية تضيف القليل لثروة الملاك، ورفضهم لاقتراحات أخرى تضيف الكثير لتلك الثروة، وذلك إذا ما كانت الاقتراحات المقبولة تتحقق في أجل أقصر، أو تتطوي على قدر أقل نسبيا من المخاطر، وذلك تجنباً لاحتمالات الفشل (Play It Safe).

ولذا؛ فحتى يتم التأكد من أن المديرين يعملون في مصلحة الملاك ولا يعملون لمصالحهم الشخصية، فلا بد من وجود عاملين: عامل التحفيز، وعامل التهديد.

العامل الأول: عامل التحفيز:

ويتم تحفيز المديرين عن طريق الربط بين أهدافهم الشخصية وبين أهداف الملاك، فمثلاً من أنواع الحوافز المؤثرة على المديرين:

1) الحوافز المادية:

فيكون هناك حوافز مادية للمديرين إذا ما نجحوا في رفع ثروات الملاك وزيادة القيمة السوقية للسهم، فمثلاً قد تأتي تلك الحوافز في صورة مكافآت مادية، أو في صورة عدد من الأسهم المجانية تعطى للمديرين مكافأة لهم.

ومن الوسائل الفعالة أيضاً تثبيت سعر السهم للمديرين، بمعنى أنهم يحق لهم شراء أسهم الشركة أي وقت طوال العام بالسعر الذي

كانت عليه الأسهم في أول العام وليس بالسعر الحالى في السوق، وهذا بالطبع يعطيهم الحافز للعمل على رفع قيمة السهم لأنهم إذا ما نجحوا في ذلك، سيتمكنوا من شرائه بسعر أقل وبالتالي سيربحون فيه ربحا كبيرا.

(2) حافز المنصب:

فلا شك أنه كلما أجاد المدير أكثر ورفع من قيمة الأسهم أكثر؛ سيكون مؤهلا تأهيلا أكبر للحصول على ترقيات، ولا يخفى على أحد أن هؤلاء المديرين الناجحين في رفع قيمة الأسهم سيكون الطلب عليهم أكبر في سوق العمل، وبالتالي ستكون رواتبهم أعلى وأعلى.

فعلى سبيل المثال؛ استطاع ستيفن كاس (رئيس مجلس إدارة أمريكا أون لاين) تحصيل مبلغ 120 مليون دولار عن عمله في عام 1999 فقط، بينما حصل أوراف وينفري على 150 مليون دولار.

أما مايكل إيسنر (رئيس شركة والت ديزني) فقد استطاع عام 1999 تحصيل 300 مليون دولار عن فترة عمل خمس سنين.

والحقيقة أن هذه المبالغ تعتبر ضئيلة إذا ما قورنت بما في الشركات المرتبطة بالويب والإنترنت، فمثلا، استطاعت مارجريت ويتمان (موقع eBay) تحصيل مبلغ 1 مليار دولار عن عمل شهر مارس عام 2000!!!

من الواضح أن وظيفة المدير المالي ووظيفة مريحة حقا من
أتقنها، أليس كذلك!!؟

العامل الثاني: عامل التهديد:

فيجب أن يكون هناك تهديد على المديرين باحتمال استبدالهم إذا
لم يحققوا أهداف الملاك، فمع الجزرة توجد دائما العصا؛ وفي حالة
عدم عمل الجزرة لمفعولها يكون للعصا مفعولها، ولذا عندما لا يجدي
التحفيز في اتقان المديرين لعملهم وتحقيقهم لأهداف الملاك؛ يوجد
التهديد بطرد هؤلاء المديرين واستبدالهم بآخرين، فمثلا إذا انزعج
عدد من الملاك بأداء المديرين يمكنهم الحصول على تفويض من بعض
الملاك الآخرين، وذلك لجمع عدد كاف من الأصوات في الجمعية
العمومية، بما يمكنهم من استبعاد هؤلاء المديرين واستبدالهم
بآخرين.

وهناك تهديد آخر يقع على المديرين ألا وهو التهديد بالسيطرة take
over، وهو أنه في حالة انخفاض القيمة السوقية لأسهم الشركة؛
يصبح من السهل على شركة أخرى ناجحة شراء نسبة كبيرة من
أسهم الشركة بحيث تسيطر عليها، وبالتالي تقوم بإقصاء الإدارة
الموجودة حاليا وتستبدلها بإدارة جديدة.

ولاشك أن مثل هذه التهديدات تدفع المديرين للعمل الدائب لأجل
رفع القيمة السوقية للأسهم حتى لا تكون عرضة لمثل هذه المخاطر.

إذن يستطيع الملاك استخدام أدوات الإقناع (التحفيز)، وأدوات الإيجار (التهديد) لدفع المديرين للعمل لأجل خدمة أهدافهم، وبالتالي لحل مشكلة الوكالة التي ستوجد طالما هناك فصل بين الملكية والإدارة.

بما لا شك فيه أن الإدارة المالية تعتبر منهج إداري مالي يجب الحفاظ عليه من حيث الصفات المرغوبة فيه أو غير المرغوبة ومن خلال ذلك تكلمنا عن إدارة المالية من الناحية الرقابية التي يجب أن تقوم بها عملية التوجيه الشخصي للأفراد المقيمين في عملية التوظيف.

