

خطة البحث:

المقدمة:

المبحث الأول: عرض عام حول الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف وأهمية الوظيفة المالية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف المدير المالي

المطلب الثالث: الوظيفة المالية وبعض مجالات المعرفة الأخرى

المطلب الرابع: الأهداف الأساسية للوظيفة المالية

المبحث الثاني: التخطيط المالي والرقابة

المطلب الأول: تخطيط الأرباح والوظيفة المالية

المطلب الثاني: التنبؤ المالي

المطلب الثالث: الموازنات

الخاتمة

المقدمة:

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح والنمو، ولتجسيد ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسيير إستراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة. وفي هذا المجال يأتي دور الوظيفة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وهي وظيفة غاية في الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي. وهذا من خلال عملياتها الأساسية التي تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن وكذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها الخاصة منها قرارات اختيار الاستثمارات وتمويلها وفيما يخص لجوئها على القروض وذلك باستخدام كل الطرق والأدوات المتاحة لها من التحليل، والتنبؤات والتخطيط... الخ

والآن بعد ما تم عرض موضوع البحث يمكن أن نبلور الإشكالية في صيغة الأسئلة التالية:

- ما أهمية الوظيفة المالية؟ وما مدى مساهمتها في العملية التخطيطية بالمؤسسة الاقتصادية؟ وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نرى أنها تمثل الإجابات الأكثر احتمالا وهي:

- تلعب الوظيفة المالية دورا أساسيا في المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال استعمالها أدوات التحليل وكذا التخطيط والرقابة المالية في عملية اتخاذ القرار وكذا التسيير الحسن والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة الاقتصادية.

أما المنهج المستخدم فهو كان مزيجا من المنهجين الاستقرائي والاستنباطي مدعمين بالمنهج الوصفي وذلك لإبراز الأساليب والاستخدامات التي يستخدمها المسير المالي في القيام بوظائفه المالية بطريقة مرضية، حيث تساعده في مواجهة المواقف والمشاكل وتحليلها لتشخيص وسائل العلاج الفعالة ومن ثم اتخاذ القرار الذي يساعده في تحقيق الإدارة المالية، وعلى ضوء ذلك تم عرض كل مفهوم أو معنى من معاني الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية وذلك بتقسيم البحث إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: عرض عام عن الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: علاقة الوظيفة المالية بالتخطيط والرقابة في المؤسسة.

أما أسباب اختيار البحث: فهو يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

أما أهداف البحث فهي تتمثل أساسا في اكتساب أسلوبا جديدا في صياغة البحث العلمي إضافة إلى تغذية وتعزيز معرفتنا في هذا المجال. أما الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فهي تتمثل أساسا في عدم وجود مراجع متعلقة بالتسيير المالي في المؤسسة الجزائرية وقد اعتمدنا على التجارب المصرية في أغلب الأحيان، ولكن هذا المشكل قد دللنا عقباته بحكم تخصصنا في علوم المالية وهذا في دراسات التدرج.

المبحث الأول: عرض عام حول الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

إن الوظيفة المالية من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحديد الوضعية المالية لها وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الوظيفة المالية.

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وعند تحديد الحاجات ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال، تأتي العملية الثالثة وهي القرار باختيار أحسن الحاجات ودراسة الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع والنتائج أو الأرباح حسب الضرر وف المحيطة بها، وعلاقتها مع المتعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ودوره في ذلك.

وتظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرمجا ومخططا مسبقا.

وباختصار فإن مهمة الوظيفة المالية تنحصر في: **البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة**

الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة.

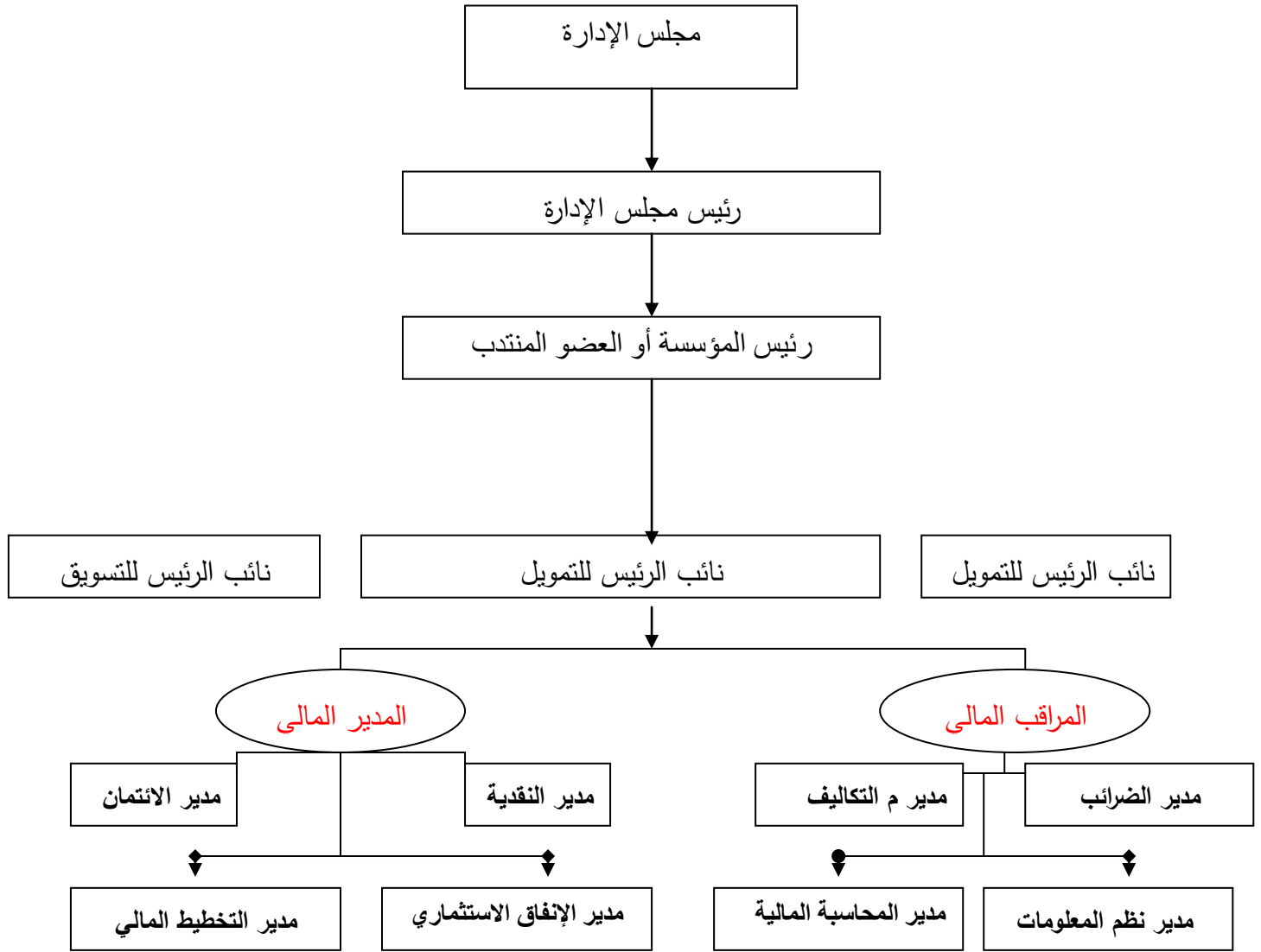
• **هيكل الوظيفة المالية:** إن المهام الخاصة بالوظيفة المالية كان في السابق يقوم بها المنظم صاحب المؤسسة والذي يمثل المدير في نفس الوقت، وهو اليوم في المؤسسات الفردية الصغيرة أو الحرفية أيضا، حيث يستعين في ذلك بمقارنات تقنية ضمن المحيط المالي الذي ينشط فيه، إلا أن هذه الهام بعد أن كانت بسيطة في المعاملات مع البنوك الأولى في القرن السابع والثامن عشر زادت اليوم تعقيدا واتساعا بتعقيد واتساع الأنشطة وإمكانيات المؤسسة والتكنولوجيات، اتساع السوق، تطور التقنيات المستعملة في الإدارة المالية، وهو ما جعل هذه المهام توزع على عدد من المختصين داخل المؤسسة في إطار هيكل الوظيفة المالية.

حيث الوظيفة المالية تجمع عددا من الفروع المتعلقة بكل من التمويل ومتابعته، المحاسبة وأنواعها، الإحصائيات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وقسم تسيير الخزينة. وتقع هذه الفروع عادة ضمن شبكة من المصالح التابعة لمدير المؤسسة نفسه حسب حجم ودرجة تفرع هيكل المؤسسة وعلى رأس كل مصلحة مسئول فرعي⁽¹⁾ ويظهر الشكل الموالي موقع الوظيفة والإدارة المالية في المؤسسة وفي هذا الإطار يقوم كل من المراقب المالي وأمين الخزانة برفع التقارير إلى نائب الرئيس للتمويل. ويقع على عاتق أمين الخزانة مسؤولية إدارة النفقات النقدية واتخاذ قرارات الإنفاق الاستثماري ووضع الخطط المالية، ويتولى المراقب المالي مسؤولية الوظيفة المحاسبية⁽²⁾.

(1) ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة - 1998 ص : 286

(2) - محمد صالح الحناوي - رسمية قريضة- أساسيات الإدارة المالية والتمويل - الدار الجامعية الإسكندرية 1997 ص 13-14

خريطة تنظيمية نموذجية⁽¹⁾



الشكل (1)

المطلب الثاني: وظائف وأهداف المدير المالي

بالرجوع إلى القوائم المالية الأساسية للمشروع يمكن استخلاص ثلاث وظائف للمدير المالي وهي⁽¹⁾:

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق

(1) **دراسة وتحليل البيانات المالية** : تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكل أو نمط بحيث يمكن استخلاصها لمعرفة جوانب القوة والضعف في المركز المالي للمشروع، وتخطيط عمليات التمويل في المستقبل وتقدير مدى الحاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وبالتالي تقدير حجم التمويل الإضافي المطلوب، لذلك فإن الأداء الجيد لهذه الوظيفة ضروري لأداء الوظائف الأخرى الخاصة بتحديد هيكل الأصول والمركز المالي للمؤسسة.

(2) **تحديد هيكل أصول المؤسسة**: يحدد المدير المالي نمط هيكل الأصول وأنواعها كما تظهر بقائمة المركز المالي ويعني ذلك تحديد كمية النقود المستثمرة في الأصول الثابتة والأصول المتداولة، وبعد تحديد هيكل الأصول يحدد بقدر الإمكان الحجم الأمثل للاستثماري في كل نوع من أنواع الأصول المتداولة وأن يحدد أيضا ماهي الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها، ومتى تصبح هذه الأخيرة متقدمة فنيا ومن ثم يتم استبدالها أو تطويرها، وبذلك يتضح أن مسألة هيكل الأصول ليس بالأمر السهل حيث يتطلب ذلك التعرف على العمليات الماضية وتفهم الأهداف طويلة الأجل.

(3) **تحديد الهيكل المالي للمؤسسة**: يوجد نوعين من القرارات الخاصة المالي، يتصل النوع الأول من القرارات بتحديد المزيج الملائم للتمويل القصير والطويل الأجل، ويعتبر ذلك من أهم القرارات المالية لأثره على الربحية والسيولة العامة، أما النوع الثاني من القرارات ذات أهمية أيضا، حيث يدور حول تحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة، القروض طويلة الأجل أو قصيرة الأجل في وقت معين، فقد تفرض الظروف أنواع معينة من القرارات وقد يتطلب البعض منها تحليلا مستفيضا ودراسة معمقة للبدائل المتاحة والتكاليف والآثار المترتبة على كل منها في الأجل الطويل.

يتضح مما سبق أن الوظائف الأساسية للمدير المالي ذات علاقة بالمركز المالي للمؤسسة، فقيام المدير المالي بتحليل وتقييم الميزانية فهو يحل ويدرس الوضع المالي للمؤسسة ككل ويمكنه ذلك من ضبط أو تنظيم العمليات المالية للمؤسسة والبحث عن المراكز التي تعتبر بؤرة للمشاكل وتقويمها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمواجهتها، ففي تحليله لهيكل الأصول فهو يحدد الجانب الأيمن من الميزانية وبإقراره الهيكل المالي والتمويلي فهو يشكل الجانب الأيسر من الميزانية

أهداف المدير المالي: يهدف المدير المالي إلى تحقيق أهداف الملاك، فلو نظرنا إلى شركات المساهمة نجد المديرين من غير الملاك لا يهدفون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية كزيادة المرتبات

لكن الأصح هو تعظيم ثروة الملاك وإذا تحقق هذا الهدف فإنه من المفروض ضمناً تحقق مصالحهم الشخصية، وملاحظة يعتقد البعض أن هدف الملاك هو تعظيم الربح بينما يعتقد البعض الآخر أن الهدف هو تعظيم الثروة، وبصفة عامة يوجه إلى تعظيم الربح ثلاث انتقادات هي⁽¹⁾:

- (1) انه هدف قصير الأجل يمثل ذلك وجهة النظر المحدودة.
- (2) انه لا يأخذ في الحسبان المخاطرة المترتبة عن ذلك
- (3) يترتب عليه تدهور قيمة السهم السوقية وهو ما يتعارض مع هدف المساهم.

المطلب الثالث: الوظيفة المالية وبعض مجالات المعرفة الأخرى

ترتبط الوظيفة المالية بعدة مجالات معرفية أخرى وهذا نظراً لأهمية التي تكتسبها الوظيفة المالية في المؤسسة ونجد :

(1) الوظيفة المالية والاقتصاد التجميعي والاقتصاد الجزئي:

من الضروري المعرفة بالعلوم الاقتصادية لفهم البيئة المالية ونظريات اتخاذ القرار وهما يشكلان جوهر الإدارة المالية المعاصرة.

فالاقتصاد التجميعي يزود المدير المالي برؤية واضحة عن السياسات الخاصة بالمنظمات الحكومية والمالية وغيرها والتي من خلالها تتدفق الأموال والائتمان وتعمل على ضبط النشاط الاقتصادي العام وبالتالي تقدير مصادر الأموال المحتملة بالمؤسسة.

وللعمل في إطار هذه البيئة التي تشكلها المؤسسات فلا بد من الإلمام بالاقتصاد الجزئي كأساس لرسم وتخطيط العمليات وتعظيم الأرباح لأن نظرية الاقتصاد الجزئي تهتم بالأداء الاقتصادي الفعال للمشروع أي أنها توفر هذه الأخيرة المدخلات الرئيسية والتصرفات التي تحقق الأداء المالي الجيد لذلك فهي تهتم بالعلاقات بين الطلب والعرض وإستراتيجية تعظيم الربح والقرارات المتعلقة بتحديد التشكيل الأمثل لعوامل الإنتاج والمستويات المثلى للمبيعات وإستراتيجيات التسعير للمنتجات ومحددات القيمة (الثمن)⁽²⁾

(2) الوظيفة المالية والمحاسبة:

(1) الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة تخرج في الليسانس مالية - بوعبد الله عيسى وآخرون البليلة 2003

(2) نفس المرجع السابق ص 35

هناك علاقة وثيقة بين الإدارة المالية والمحاسبة حيث توفر هذه الأخيرة المدخلات الرئيسية لوظيفة الإدارة المالية بالإضافة إلى أن المحاسبة تخضع للمراقب المالي الذي يتبع بدوره نائب رئيس التمويل. إلا أن كل هذا لا ينفي وجود اختلافات واضحة تتعلق بمعالجة أسلوب تدفق الأموال وأيضاً فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار⁽¹⁾.

أسلوب معالجة الأموال: يكمن الخلاف بين المدير المالي والمحاسبة في معالجة الإيراد والنفقة حيث أن الوظيفة الأساسية للمحاسب هي إعطاء البيانات التي تساعد في قياس أداء المشروع والدخل الخاضع للضريبة وذلك في ظل افتراض أن الإيرادات تتحقق لحظة البيع وكذلك يسجل النفقة لحظة استحقاقها بصرف النظر عن حدوث الإنفاق النقدي أم لا أو تمت المبيعات نقداً أو بالأجل. أما المدير المالي فإنه يهتم بالمحافظة على قدرة المشروع في أداء التزاماته وذلك بالمحافظة على السيولة في المؤسسة عن طريق توفير النفقات النقدية الضرورية لأداء هذه الالتزامات والحصول على الأصول المتداولة والثابتة والمطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا فإن المدير المالي يهتم بتسجيل الإيرادات والنفقات لحظة حدوث التدفقات الداخلة والخارجة.

اتخاذ القرار: تختلف مهام المدير المالي عن المحاسب فالأخير يخصص معظم وقته لتجميع وعرض البيانات المالية وتفسيره للأداء وما يتعلق بالوضع الحالي قد يتطرق للمستقبل إذا كان ذلك بالإمكان.

بينما يقوم المدير المالي بتحليل القوائم المالية والتقارير التي أعدها المحاسب والبحث عن المعلومات الإضافية التي تساعد في أداء وظائفه وبهذا الشكل يتمكن من اتخاذ القرارات على ضوء ماتم تحليله واستخلاصه⁽²⁾.

المطلب الرابع: الأهداف الأساسية للوظيفة المالية

ترتبط أهداف الوظيفة المالية بأهداف المؤسسة عامة فالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال إستراتيجيتها العامة والتي تنتفع إلى استراتيجيات فرعية منها الإستراتيجية المالية. فمن أهداف المؤسسة يأتي الربح في أول الرتب لأنه المفتاح الذي يدخل إلى العديد من الأهداف الأخرى مثل استمرار المؤسسة في النشاط وإلى غير ذلك.

(1) محمد صالح الحناوي - الإدارة المالية والتمويل - ص 17

(2) عبد الغفار حنفي - كمرجع سبق ذكره - ص 22

ويعتبر تعظيم الثروة كهدف استراتيجي بالمقارنة بهدف تعظيم الربح، ذلك أن المساهم يفضل تعظيم الثروة في الأجل الطويل بدلا من زيادة الأرباح في الأجل القصير، وقد يكون تعظيم الربح جزءا من إستراتيجية تعظيم الثروة وقد يتم الجمع بينهما ولكن لا يحدث العكس⁽¹⁾. كما تهدف القرارات المالية بصفة عامة إلى تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك في المشروع أي كان الشكل القانوني أي تعظيم القيمة البيعية لحصة الملاك أو صافي الثروة، ويمكن أن نذكر باختصار أهداف الوظيفة المالية :

- 1) دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطةها الإستراتيجية وذلك لتحديد الوسائل الحالية الضرورية لتغطية هذا النشاط والوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف ينفق عنها وزمن تنفيذها.
 - 2) دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة بحيث تعمل على المقارنة بين الاختيارات الممكنة واقتراح أحسنها مردودية وأقلها تكلفة.
 - 3) اختيار أحسن طرق التمويل حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقيق أحسن مردودية مالية
 - 4) تتم دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية لذلك حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاضلة بينها واقتراح أحسنها وفقا لعدة معايير مالية.
 - 5) يعتبر تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية من أهم المهام وأقدها حيث تلتقي فيها مختلف العوامل والجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية، ونظرا لهذه التعقيدات فإن تسيير الخزينة يمثل حرجا حتى لأحسن المسيرين الماليين.
- إذن نلاحظ أن الوظيفة المالية تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة ليس أثناء تنفيذ الخطط والبرامج فقط بل حتى عند إعدادها من جهة ومن جهة أخرى فإن هذه الوظيفة بتوفيرها هذا الجانب من المراقبة لمختلف وظائف المؤسسة الأخرى تعمل في الأخير على تحقيق المر دودية المالية لمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي مع التنسيق مع لوظائف الأخرى مثل كل من: الشراء، التخزين، الإنتاج، الموارد البشرية... وغيرها، وكذا تحديد المسؤوليات على المصاريف والإيرادات فيها.

المبحث الثاني: التخطيط المالي والرقابة

(1) رجع سبق ذكره - ص 27-28

إن التخطيط هو أساس نجاح المدير المالي وتتخذ الخطة المالية صوراً عديدة لكن الخطة الجيدة هي التي تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في المشروع كما أننا لا يمكن أن نهمل دور التحليل المالي في هذا النجاح.

المطلب الأول: تخطيط الأرباح والوظيفة المالية

تعتبر وظيفتا التخطيط والرقابة من المهام الرئيسية للمدير المالي في المشروع وتتضمن وظيفة التخطيط عدة خطوات أساسية ومنها:

- (1) تحديد المشكلة أو الفرصة المتاحة
 - (2) تحديد أفضل البدائل للتعامل مع المشكلة أو الفرصة
 - (3) تحليل كل بديل والتنبؤ بنتائج إتباع كل بديل
 - (4) اختيار كل البدائل ووضع الخطة في صورتها النهائية
- والغرض من الخطة التي يضعها المدير هو تحقيق أهداف محددة، ويتم على هذا الأساس مقارنة نتائج عمليات التشغيل بهذه الأهداف وبالتالي فإن عملية الرقابة هي:

(1) قياس الأداء

(2) مقارنة الخطط بالنتائج

(3) اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء

وتلعب الإدارة المالية دوراً أساسياً في عملية الرقابة وبالذات في جوانبها الكمية كما تجدر الإشارة إلى أن إجراء التحليل على البيانات الماضية يعتبر نقطة البداية الطبيعية لأي عملية تخطيط، فنجد أن النسب المالية تدخل في نطاق الأساليب الكمية للتخطيط والرقابة، وذلك أن مثل هذا النوع من التحليل يظهر مركز المؤسسة المالي وإمكانياتها، ويتم التخطيط في ضوء الإمكانيات الجديدة التي يتم الحصول عليها بغرض تحقيق أهداف محددة كما يعتبر تحليل التعادل أداة أساسية لتخطيط الأرباح.

المطلب الثاني: التنبؤ المالي

يعتبر التنبؤ المالي إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي بالمشروع، حيث أنه يزود المشروع بالإطار الذي تستند عليه عمليات التخطيط والرقابة بالمشروع، وينقسم التنبؤ إلى قسمين هما:

- التنبؤ طويل الأجل
- التنبؤ قصير الأجل

أما التنبؤ الطويل الأجل فهو يُصمّم بغرض تقدير الاحتياجات العامة للمشروع من الأموال
أ) أساليب التنبؤ طويل الأجل:

(1) أسلوب النسبة المئوية من المبيعات : حيث يعتبر أبسط الأساليب وفيه يتم التعبير عن احتياجات المشروع المالية على أساس النسبة المئوية من المبيعات السنوية المستثمرة في كل بند من بنود الميزانية العمومية.

حيث نجد الخطوة الأولى في هذا الأسلوب هي فصل بنود الميزانية العمومية ويتوقع أن تختلف باختلاف المبيعات، وتطبق هذه الخطوة على جميع بنود الأصول بالميزانية العمومية، ويمكن التعبير عن هذه الخطوة في شكل معادلة كما يلي:

$$\frac{ص}{م} - (م\Delta) = \frac{ص}{م} - (م\Delta) - رم(1-ت)$$

حيث: $\frac{ص}{م}$ الأصول كنسبة مئوية من المبيعات

$\frac{ص}{م}$ الخصوم كنسبة مئوية من المبيعات

Δ م التغير في المبيعات

ر : هامش الربح (صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات)

م₂ : المبيعات المتوقعة للسنة القادمة

ت : النسبة المئوية للتوزيعات من صافي الربح بعد الضريبة

والجدير بالذكر أن هذا الأسلوب لا يتم بطريقة آلية وهو يتطلب الخبرة الطويلة.

(2) **أسلوب تحليل الانحدار:** يعتبر هذا الأسلوب بديلا لأسلوب النسبة المئوية من المبيعات في تقدير

الاحتياجات المالية ويسمى بأسلوب الانحدار البسيط أو خريطة التشتت، وبدون الدخول في تفاصيل

كثيرة يمكن القول أن هناك أربعة أساليب بالاحتياجات المالية وهي:

• النسبة المئوية من المبيعات

• الانحدار الخطي البسيط

• الانحدار غير الخطي البسيط

• الانحدار المعدد: وهو الأسلوب الأكثر تقدما وذلك أنه يقوم على افتراض أن المبيعات تعتمد على

عدد من المتغيرات، ويتوقف استخدام أسلوب دون الآخر على الدقة والعوائد الناتجة عنه.

(1) الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة تخرج في الليسانس المالية - بوعبد الله عيسى وآخرون البليلة 2003 ص 42

أما التنبؤ المالي قصير الأجل: والذي يركز أساساً على الميزانية النقدية التقديرية والتي تعتبر جزءاً من نظام الميزانيات التقديرية داخل المشروع ونكرر بان المبيعات هي نقطة البداية الأساسية لأي عمل تنبؤ.

أ) أساليب التنبؤ قصير الأجل

1) **الميزانية التقديرية:** تؤثر الخطط التي تعدها الإدارة عن فترة مقبلة من الناحية المالية للمؤسسة من ناجيتين⁽¹⁾:

- تؤثر على النفقات الداخلية والخارجية

- تؤثر على ربحية المؤسسة.

والميزانية التقديرية ماهي إلا خطة مالية للمؤسسة تتضمن كيفية الحصول على الأموال وإنفاقها كما أنها أداة تخطيط ورقابة.

والهدف من الميزانية التقديرية هو تحسين الأداء للمؤسسة حيث تمكنها من توقع التغيرات

2) **الميزانية التقديرية النقدية:** هي تساعد في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير

ويمكن تلخيص خطوات إعداد الميزانية النقدية في: يعد الانتهاء من إعداد قائمة العمل نبداً

بإعداد الميزانية التقديرية النقدية : حيث تظهر المتحصلات النقدية من أول صنف من الميزانية وبعد ذلك يتم تلخيص المدفوعات النقدية خلال كل شهر والفرق بين التحصيلات والمدفوعات يتمثل المكسب النقدي والخسارة خلال الشهر، وعلى أساس ذلك يُقدر حجم التمويل المطلوب.

المطلب الثالث: الموازنات

إن الموازنة ماهي إلا خطة مالية للمؤسسة تتضمن تفاصيل خاصة بكيفية إنفاق الأموال على

العمالة والخامات والسلع الرأسمالية وغيرها كما أنها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال، ويمكن

استخدام هذه الموازنة كأداة لوضع خطط المؤسسة والرقابة على إدارتها المختلفة وعلى هذا الأساس

فالموازنة تتوقف على طبيعة المؤسسة حيث أنها قد تعد لعدة شهور قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل

فمثلاً مؤسسة مقاولات تقوم بصفة مستمرة بالتقدم بمناقصات للقيام بمشروعات مختلفة لن تستطيع أن

تخطط لفترة طويلة في المستقبل، بعكس الحال في مؤسسة كهرباء، فمؤسسة الكهرباء يمكنها أن تبني

تنبؤاتها على معدل نمو السكان كما أنها تستطيع أن تخطط للحصول على أصولها الرأسمالية لفترة

طويلة في المستقبل والواقع أن الموازنة التقديرية هي عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي

(1) نفس المرجع السابق عن كتاب أساسيات الإدارة المالية والتمويل – محمد صالح الحناوي ص 227

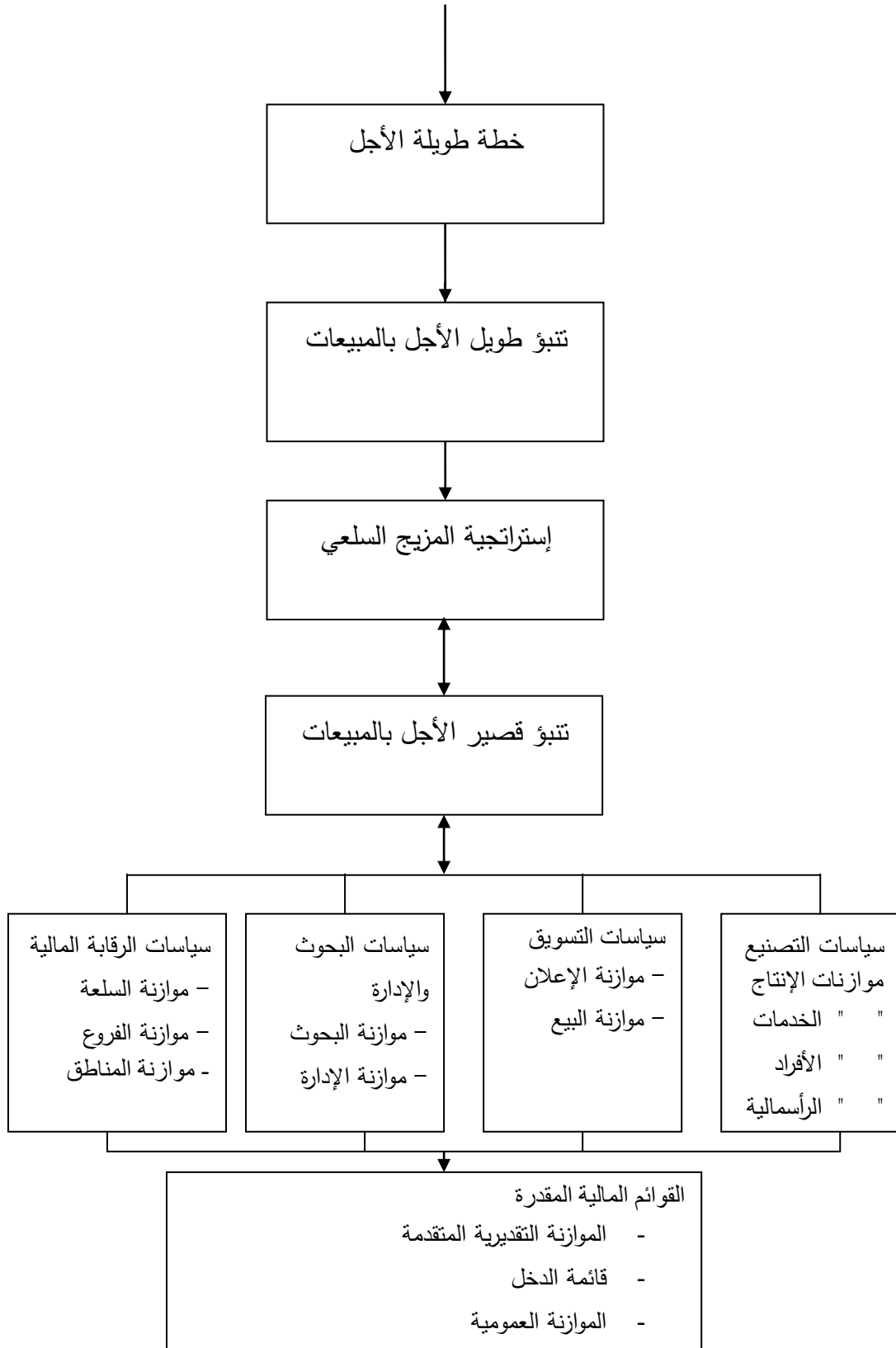
بها المؤسسة عملها، كما أنها عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة ويجب ألا يُنظر إلى الموازنة التقديرية على أنها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق بل هي أداة تهدف إلى استخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة وتتطلب الموازنة إعداد مجموعة من أنماط أو مستويات الأداء والتي يمكن مقارنتها بالنتائج المتحصل عليها ويطلق على هذه العملية الأخيرة عملية الرقابة والتي تتضمن مراجعة وتقييم الأداء على أساس المستويات التي سبق تحديدها وتحقق الموازونات التقديرية مزايا كثيرة لرجال الإدارة العليا ورجال الإدارة الوسطى.

فمن ناحية⁽¹⁾ يُلاحظ أن الموازونات المُعدة إعدادا سليما تُفنع المساعدين بأن رؤساءهم متفهمون لعمليات المؤسسة ومن ناحية أخرى فإن هذه الموازونات تعتبر أداة اتصال فعالة بين رجال الإدارة العليا ورؤساء الوحدات التابعين لهم.

نظم الموازونات التقديرية

أهداف المؤسسة

(1) محمد صالح الحناوي ، جلال ابراهيم العيد - الإدارة المالية - الدار الجامعية مصر ص: 92



(الشكل - 2 -)

بالإضافة إلى ذلك فإن الموازنات التقديرية تمكن المؤسسة من توقع التغيرات وتطويع عملياتها لمقابلة هذه التغيرات.

ولاشك أن هذه النقطة في غاية في الأهمية وخاصة في ظل ظروف اقتصادية دائمة التغير والتقلب وهي الظروف التي يعيشها العالم اليوم، وباختصار يترتب على الموازنات التقديرية تحسين التنسيق الداخلي بين عمليات ووحدات المؤسسة، ولاشك أن القرارات المتعلقة بالسلعة عند أي مرحلة (البحوث، الإنتاج، الأفراد، التمويل) لها تأثير على ربحية المؤسسة، كما أن التخطيط والرقابة التي يوفرها نظام الموازنات التقديرية هما أساس تخطيط الأرباح حيث أن هذا النظام يوفر صورة متكاملة عن أعمال المؤسسة وعلى هذا الأساس فإن نظام الموازنات التقديرية يمكن أي رئيس وحدة إدارية أن يرى علاقة وحدته بالوحدات الأخرى داخل المؤسسة.

• **نظام الموازنات التقديرية:** كما قلنا سابقا تعتبر الموازنات التقديرية جزءا أساسيا من النشاط التخطيطي في أي مشروع.

وتعتبر التنبؤات طويلة الأجل بالمبيعات هي إحدى قطاعات هذه الخطة وتتطلب هذه التنبؤات تحديد عدد وأنواع السلع التي يتم إنتاجها حاليا وفي السنوات المقبلة التي تتضمنها الخطة طويلة الأجل. ويتم إعداد التنبؤات قصيرة الأجل وكذلك الموازنات التقديرية من خلال الإطار العام للخطة طويلة الأجل.

ويعطي الشكل (2) نموذج الموازنات التقديرية

وبصورة مشابهة فإن السياسات التي يتم تحديدها والخاصة بالتصنيع والتسويق والبحوث والإدارة العامة تظهر الحاجة على مجموعة من الموازنات التقديرية فعلى سبيل المثال فإن موازنة الإنتاج تعكس استخدام الخامات والأجراء والعمال، وكل عنصر أساسي من عناصر موازنة الإنتاج يمكن أن يعد له موازنة مستقلة.

الخاتمة

قد كشفت بعض الإحصائيات أن 20% فقط من وظائف الإدارة المالية تهتم بالأداء المالي، وإدارة المخاطر والتنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، وتحليل الاستثمار والمنافسة الذكية... الخ.

على الرغم من أن هذه الأنشطة هي التي تنتج قيمة حقيقية للمؤسسة وللملاك. أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 80% فتهتم الإدارة المالية فيها بأداء بعض الأنشطة ذات الطابع المحاسبي وهو الدور الذي بدأت تتخلص منه الإدارة المالية، حيث التحرك بوعي نحو الأنشطة التي تؤدي إلى إنشاء القيمة ومن ثم تحسين أداء المؤسسة، وكنتيجة للدور الجديد الذي تضطلع به الإدارة المالية فقد أصبح لزاما لأن تتخلص من النموذج المحاسبي التقليدي، وهذا يتطلب تحديد أدوات ووسائل قياس أداء المؤسسة والتي تركز على القيمة وليس على الربح.

عندما نتحدث عن القيمة، فإننا نعني القيمة السوقية للمؤسسة والتي تتوقف على التدفقات النقدية المستقبلية (المتوقعة) والتي تستطيع المؤسسة توليدها خلال عمرها، وهو ما يأتي عكس النموذج المحاسبي والذي يركز فقط على الربح (صافي الربح) والذي يمثل مقياسا مشوها للقيمة ولا يمكن من خلاله معرفة الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

إن أحد أسباب إنشاء القيمة هو الاستثمار في أصول يتولد عنها عائد أعلى من تكلفة رأس المال، وهو ما يتطلب إدارة الأصول من من أن :

- الاستثمار في الأصول الجديدة يجب أن يحقق صافي قيمة حالية موجبة
- الاستثمارات الحالية مرهونة بأدائها الاقتصادي، ومن م فإن تغيير مشكلة الأصول أمر وارد لتحقيق هدف تعظيم القيمة والنمو.

إذن يتضح من خلال هذا البحث أن الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية والتي تتطلب مهارات وكفاءات خاصة وتعاون وثيق بين الإدارة المالية والإدارات الأخرى، كما يمكن تصور مدى الصعوبات التي تواجهها الإدارة المالية في القيام بوظيفتها على أكمل وجه.

وأخيرا على الإدارة المالية أن تعمل وتحرص على أن تقوم بوظيفتها على أحسن وجه باستخدام أقصى طاقاتها، إضافة إلى ضرورة وجوب تحقيق التلاؤم والتناسق بين الاستثمارات ووسائل التمويل وهذا بإعداد مراجع الاستثمارات ووسائل التمويل.

كما على الإدارة المالية أن لا تتردد في الرجوع إلى الإدارة العليا باعتبارها صاحبة القرار النهائي خاصة في شؤون ربحية الاستثمارات في حالة الضرورة أو الخطر.

وفي الأخير نرجوا من الله أن يتقبل منا هذا العمل خالصا لوجهه وحده لا شريك له... آمين.

المراجع:

الكتب:

- ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة - 1998
- محمد صالح الحناوي - رسمية قريضة - أساسيات الإدارة المالية والتمويل - الدار الجامعية الإسكندرية 1997
- عبد الغفار حنفي الإدارة المالية المعاصرة
- محمد صالح الحناوي ، جلال ابراهيم العيد - الإدارة المالية - الدار الجامعية مصر.

المذكرات:

- الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة تخرج في الليسانس مالية - بوعبد الله عيسى وآخرون البليدة 2003