

الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة التي تتعلق بكل قرارات التدفقات النقدية للمؤسسة الواردة والصادرة واستمراره نشاطها.

1. التطور التاريخي لمفهوم الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية يرتبط مفهوم الوظيفة المالية

بتطور الفكر في ميدان الادارة المالية

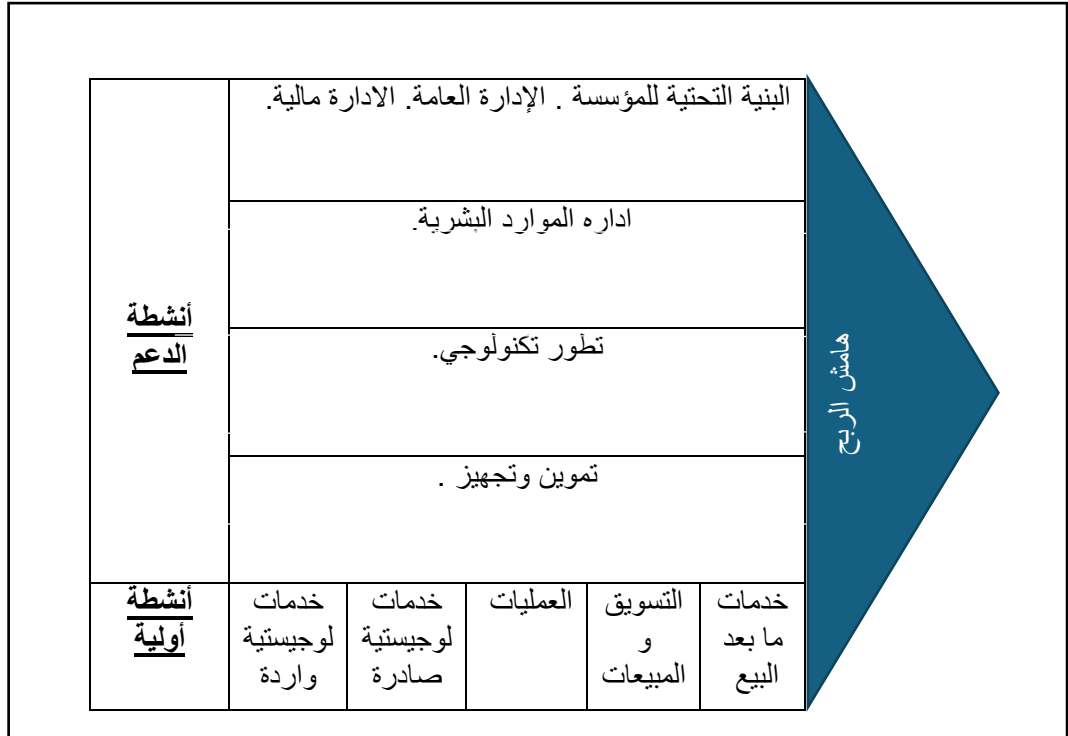
الجدول 1: التطور التاريخي لمهام الوظيفة المالية

الفترة	مهام الوظيفة المالية في المؤسسة	التوجه الفكري لعلم الإدارة المالية
فجوه العشرينات القرن الماضي	اهتمت الوظيفة المالية بطرق واجراءات الحصول على الموارد المالية من اجل تمويل الاستثمارات	محاور اهتمام مفكرين عمليه انشاء المؤسسات الجديدة عمليه الادماج طرق التمويل
فترة الكساد العظيم 1929-1933	محاور اهتمام الوظيفة المالية: اداره السيولة، تجنب المشاكل المالية، الملاءة المالية، اجراءات الافلاس التجاري.	محاور اهتمام المفكرين: فتح مجالات جديدة، للاهتمام كالتحليل المالي، تقييم كفاءة، الاداء استمرارية المؤسسة.
فجوه الاربعينيات والخمسينات	معالجة اثار الكساد العظيم، تنظيم المنشآت، الإفلاس والاندماج.	التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي. التخطيط للاستخدام موارد المالية. تخطيط للاستثمارات الرأسمالية.
فجوه الستينات	الاهتمام بالاستثمار، دراسة هيكل راس المال الاستثمار في محفظة الاشهر المالية	تكلفه راس مال، النظرية modigliani & miller، نظرية المحفظة MARKOWITZ، نموذج التسعير الاصول المالية CAPM.
فجوه السبعينات	استمرار الاهتمام بالاستثمار، تسيير محفظة الاصول المالية، استراتيجية المالية.	نظريه التسعير بالمراجعة APT نموذج BLACK & SCHOLES
ثمانينات	التوسع الاستراتيجية المالية السياسات المالية المؤسسة والعلاقة	تأثير الضرائب الشخصية ميلار. تأثير تكاليف الوكالة والافلاس تأثير التضخم على قرار الاستثمار

المحاضرة 3: الوظيفة المالية

	بينهم سياسة الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح	
--	--	--

2. مفهوم الوظيفة المالية: هي الأنشطة التي نشأت من خلال ادارة التدفقات النقدية والمالية في المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة. من بين الأنشطة نذكر ما يلي: البحث عن مصادر تمويل، المساعدة في اختيار الاستثمارات، تحليل الوضعية المالية للمؤسسة دوريا، مسك الدفاتر المحاسبية، اعداد الموازنات النقدية، تيسير علاقات ماليه مع البنوك، ادارة المخاطر المالية تخطيط وتنبؤ مالي. يترأس الوظيفة المالية مدير مالي له مهام التحليل والاتصال، رقابة، تنظيم وقرارات ماليه.
3. مكانه الوظيفة المالية بالنسبة للوظائف الاخرى في المؤسسة الاقتصادية نعتد فيما يلي على مخطط سلسلة القيمة للعالم الاقتصادي الأمريكي



من خلال الشكل نلاحظ نوعين من الأنشطة تساهم في تحقيق هامش الربح في المؤسسة الاقتصادية.

الأنشطة الأولية: والتي لها أثر مباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة مثل:

- خدمات لوجستية واردة: تخزين المدخلات؛ تفرغ؛ رقابة.
- خدمات لوجستية صادرة: تسليم السلع؛ توصيات المنتج؛
- العمليات: تعبئة؛ تغليف؛ انتاج.
- التسويق والمبيعات: ترويج، إعلانات والإشهاريات؛ سياسات الاسعار.
- خدمات ما بعد البيع: الفترة التجريبية؛ الصيانة؛ التحديثات الدورية المجانية؛ الدعم الفني.

أنشطة الدعم: تساعد على رفع من كفاءة الأنشطة الأولية وتحسين الميزة التنافسية كما يلي:

- البنية التحتية للمؤسسة: الإدارة العامة، الإدارة المالية.
- ادارة الموارد البشرية: توظيف، تكوين؛ وترقية.
- تطوير تكنولوجيا: بحث والتطوير والابتكار.
- تمويل وتجهيز: مواد أولية؛ الآلات؛ التثبيات.

تساعد الوظيفة المالية من رفع مستوى فعالية الأنشطة مما يؤدي الى خلق قيمة مضافة وتحقيق هامش الربح للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية لها.

4. طرق تنظيم الوظيفة المالية داخل المؤسسة

أ. بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم

المالك هو المسؤول الاول وربما الوحيد عن الانتاج والتسويق وشؤون الافراد والوظيفة ايضا فاذا كان هناك اناس اخرون عاملون في مجال الادارة المالية، مسك الدفاتر وادارة النقد والمحافظة عليه، وتحصيل الاوراق المالية، فان المالك يحتفظ لنفسه بجميع القرارات الخاصة بتحديد الاحتياجات المالية والاستثمار والتمويل وكذلك توزيع الأرباح.

ب. بالنسبة للمؤسسات المتوسطة

يتوقع ان يكون لديها اداره ماليه أكثر استقلالاً في ممارسه وظيفتها المالية كما يتوقع ان يتأسسها شخص يحمل لقب مدير المالي ويتمتع بصلاحيه اوسع من المؤسسات الصغيره ذات الاداره الفرديه.

ج. بالنسبة للمؤسسات الكبيره

توزع الامور المالية عادة بين عدده اشخاص متخصصين يتولون مراكز ادارية متقدمة وغالباً ما يكون مسؤول الاول عن الامور الماليه في منزله نائب المدير العام ويساعده شخصاً يطلق عليه اسم المدير المالي أو مراقب مالي وتحدد مهام هؤلاء الاشخاص عادة على النحو التالي:

- **نائب مدير العام لشؤون الماليه** يكون مسؤول عن نشاط المراقب والمدير المالي ويلعب دوراً رئيسياً في السياسه الماليه والتخطيط المالي شامله للمؤسسات وغالباً ما يكون هذا الشخص عضواً في الفريق الاداري للمؤسسه وعضواً في مجلس الاداره ليتمكن من المشوره الفنيه في القضايا ذات الصله بالامور الماليه ومن الامور العامه التي يعتمد فيها المجلس على خبره هذا الشخص القرارات الخاصه بنسبه الارباح الواجب توزيعها والقرارات الانفاق الراسمالي والتمويل اللازم لخطط المؤسسه الطويله الاجل.
 - **للمدير المالي (مدير التمويل)** يتمثل الدور الرئيسي للمدير المالي في اداره اموال المؤسسه والمحافظة على سيولتها وتامين احتياجاتها التمويلية وهكذا يكون دور مدير المالي والاجهزه التابعه له ومن اهم الوظائف التي يقوم بها ايضاً هي اداره النقد تنظيم العلاقه بين البنوك والمؤسسه الماليه الحصول على تمويل لازم للمؤسسه لدرسه اداره الائتمان توزيع الارباح على المساهمين تامين على موجودات المؤسسه.
 - **المراقب المالي** وهو الشخص الذي يتولى المؤسسه المباشره عن الامور التاليه الوظيفه الماليه المحاسبه اعداد قوائم ماليه السنويه التدقيق الداخلي الرواتب اعداد القوائم الماليه التقديرية وحسابات الضريبيه وهناك يكمن الفرق الجوهرية بين مفهوم هاتين الوظيفتين حيث يتمثل في ان المدير المالي يقوم بدور حافظ الاموال أي يتسلم موارد المؤسسه ويحافظ عليها.
- اما دور المراقب المالي فهو دور الرقابي للتأكد من ان استعمال الموارد المالية قد تم بشكل صحيح وفي الواجهه التي خصص لها. تتلخص اهم أدوار الوظيفة المالية فيما يلي:

- ضمان التمويل المناسب لمختلف النشاطات.
- التخطيط المالي ووضع الموازنات التقديرية.

- مراقبة تدفقات النقدية وتسييرها بما يتوافق وقواعد التوازنات المالية.
- تغطية النفقات والمصاريف وتلقي المستحقات والحقوق عن جميع الأنشطة.
- مساعدة الإدارة العليا على تسيير المخططات الطويلة الاجل وبناء السياسة المالية ما يمكن من تحقيق هذه الخطط.

5. دور الوظيفة المالية

دور الوظيفة المالية لا ينحصر في عملية الحصول على الاموال فقط انما ايضا في كيفية استخدامها وتوزيعها على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة ومنه يمكن حصر وظائف الوظيفة المالية فيما يلي:

(1) تقدير احتياجات المالية او التخطيط المالي وهي اهم وظيفة للوظيفة المالية تتم ممارستها بالتنسيق مع الادارات الاخرى حيث تضمن قيام المدير المالي بالتعرف على احتياجات المالية للمؤسسة الطويلة الأجل منها او القصيرة في ظل خططها المستقبلية بالاستعانة بمجموعة من الادوات كالموازنات النقدية التقديرية، وتحليل التعادل، والروافع المالية.

(2) تحديد القرارات الاستثمارية تشمل جميع القرارات التي تتعلق ببنية أصول المؤسسة وقرارات تصنيفها والتأكد أنها وجهت لأحسن استخدام اقتصادي لتحقيق أكبر عائد ممكن دون اهمال درجة المخاطرة المرتبطة بها لأنها كلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر زادت المخاطرة لوجود علاقة طردية بينهما. لذلك يجب تقييم قرارات الاستثمار في ضوء المتغيرين العائد والمخاطرة. ويمكن تصنيف قرارات الاستثمار إلى:

أ. قرارات استثمارية قصيرة الأجل: تتعلق هذه القرارات بتحديد حجم الاستثمار في الأصول المتداولة والتي تشكل جزءا هاما من حركة الاستثمار الداخلي للمؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من الانشغالات الأساسية للإدارة المالية فيما يتعلق بإدارتها لرأس المال العامل لما تقتضيه من ضرورة الموازنة بين الربحية والسيولة.

ب. قرارات استثمارية طويلة الأجل: تتعلق هذه القرارات بتحديد حجم الاستثمار في الأصول الثابتة، ويتصف هذا النوع من القرارات بضخامة المبالغ المستثمرة فيه وطول مدته ويتضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل وتتوقف عليه العملية الإنتاجية للمؤسسة.

ج. قرارات استثمارية استراتيجية: تهتم هذه القرارات بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والمتمثل في توسع ونمو المؤسسة (المحافظة على القطاعات القائمة وتطويرها أو التخلي عن بعضها)، الحفاظ والسيطرة على حصص السوق المحلية، التصدير للأسواق الخارجية. هذا النوع من القرارات تبدأ نتائجه بالظهور في الفترات المستقبلية وعلى المدى الزمني الطويل.

(3) اتخاذ قرارات التمويلية: قرارات تتعلق باختيار المصادر التي يحصل منها على الاموال للمؤسسة لتحقيق قرار الاستثمار وتشغيله. هذه القرارات تؤثر على البنية التمويلية للمؤسسة ويفرض عليها الحذر في اختيار بين البدائل التمويلية المتاحة لها والمتمثلة في الاختيار ما بين اعادة استثمار الارباح او توزيعها، اختيار ما بين رؤوس الاموال المقدمة من طرف المساهمين والمقدمة من طرف الدائنين، الجمع بين التمويل الذاتي والخارجي في ان واحد فتكون في هذه الحالة مزيج تمويلي بين الاموال الخاصة والديون المالية.

(4) القيام بالرقابة المالية وضع الخطط الماليه وجود نظام رقابة جيد يمكن المؤسسة من مقارنة الاداء الفعلي مع المتوقع لكي يتم التعرف على الانحرافات واسباب حدوثها، ثم ايجاد الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات وتشمل أدوات وأساليب الرقابة المالية ما يلي: تحليل المالي، عائد على الاستثمار، تسجيل مصادر واستخدامات الأموال.

(5) تحديد كيفية توزيع الارباح تتضمن سياسة توزيع الأرباح العناصر التالية. تحديد نسبة وزمن توزيع الأرباح على المساهمين، احتجاز كل الارباح كتمويل ذاتي، احتجاز جزء وتوزيع الباقي، تتضمن ايضا العامل على استقرار معدلات التوزيع على المدى الزمني وفي هذا السياق على المؤسسة أن تنتبه لقراراتها المرتبطة بتوزيع الأرباح لأن قرارات التوزيع ترتبط ارتباطا قويا بالقرار التمويلي.

6. أهداف الوظيفة المالية:

تهدف الإدارة المالية بصفة عامة الى تحقيق هدف اساسي يتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة اي تعظيم ثروة الملاك وهذا يتوقف بدوره على تحقيق جملة من الاهداف المالية تندرج كلها تحت هدفين رئيسيين هما التوازن المالي (هدف السيولة والمردودية) وهدف تعظيم الارباح او تحقيق اقصى العوائد الممكنة للمؤسسة.

- (1) تعظيم ثروه الملاك (تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد): تزداد قيمة المؤسسة كلما تمكنت من تحقيق نتائج محاسبية ايجابية بشكل مستمر بحيث تتراكم هذه النتائج وتكون فوائد مالية موجبة تشكل ما يسمى بثروة المؤسسة، حتى تحافظ المؤسسة على هذه الثروة يجب ان تسعى الى تنميتها وتطويرها من خلال تحقيق نتائج ايجابية في المستقبل وهذا يتوقف بدوره على تقييم المردودية المستقبلية وتقييم جدول المشاريع الاستثمارية المستقبلية الا ان هناك عوامل اخرى تعمل في الاتجاه العكسي وتحد من قيمه المؤسسة، تتمثل في مختلف المخاطر المتعلقة بالنشاط (توقف الإنتاج، ارتفاع التكاليف، مشاكل النوعية والجودة)، والمخاطر المتعلقة بالمحيط المالي (ارتفاع اسعار الفائدة والصراف، التطور التكنولوجي للمنافسين، انخفاض الحصة السوقية وظهور سلع بديله) وبالتالي فان دور المدير المالي يتلخص في:
 - كيفية تعظيم النتائج الحالية والمستقبلية.
 - التحكم في المخاطر والعمل على تدنيها او التخفيف من حدتها بما يتضمن تحقيق الهدف الاساسي المتمثل في تعظيم قيمه المؤسسة.

- (2) المحافظة على مستوى الاداء المالي: ان تعظيم قيمة المؤسسة يتوقف كذلك على تحقيق مستويات عالية لأدائها المالي وذلك عن طريق التعظيم النتائج المحققة من خلال تحسين المردودية وهو ما يقصد به قدرة المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لها في النشاط الانتاجي والاستغلالي على تحقيق فوائد مالية تمكنها من تسديد خدمات ديونها واثاحه ارباح صافية، وهذا يتوقف بدوره على تدنية التكاليف وتعظيم الايرادات بشكل مستمر وعلى المدى الطويل والتصدي لقوى التفاوض للموردين والزبائن.

(3) المحافظة على مستوى الدير المالي: يعتبر العسر المالي من المخاطر بالغة التأثير على نشاط

المؤسسة. إن التحكم في هذه المخاطر يتطلب من المؤسسة تركيز مجهوداتها المالية على كيفية تحقيق التوازن المالي و المحافظة على مستوى الدير المالي اعتمادا على التسيير الفعال للنقدية (الخزينة), وهو ما يقصد به توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة ومن أحسن مصادر المالية البديلة، و استخدام هذه الاموال ضمن هيكل مالي يضمن امكانية تسديد التزاماتها عامة وديونها قصيرة الأجل خاصة بتواريخ استحقاقها، وبالتالي ضمان الحد الأدنى من السيولة النقدية كهامش يمكنها من مواجهة التزاماتها والحد من خطر التوقف على الدفع الذي قد يؤدي الى افلاسها وتصفيتها.

ملاحظة: ان العلاقة بين هدف التوازن المالي وهدف المردودية من الناحية العملية علاقة عكسية حيث ان ملاءة المؤسسة عامة ودرجة سيولتها خاصة تزداد كل ما احتفظت بمبالغ مالية في خزيتها. إلا أن هذا السلوك هو بمثابة تجميد للأموال ويؤثر سلبا على المردودية المالية للمؤسسة بمبلغ الإيرادات التي كان بالإمكان جنمها لو تم استثمار تلك المبالغ في احسن بديل اقتصادي، ما يستدعي من الإدارة المالية للمؤسسة انتهاز السبل والسياسات المالية الكفيلة بتخفيف حدة هذا التعارض وضمان نوع من التوافق الأمثل بين الهدفين بمعنى قيام المدير المالي بمهمة إيجاد التوليفة المثلى بين القرارات الثلاثة (قرار الاستثمار، قرار التمويل، و قرار توزيع الحصص).

7. مرتكزات الوظيفة المالية

تقوم الوظيفة المالية بمفهومها الحديث على ثلاث مرتكزات اساسية هي: القيمة الزمنية للنقود، ادارة الخطر، وخلق القيمة.

(1) القيمة الزمنية للنقود: هي الفرق بين قيمه الوحدة النقدية الان وقيمتها بعد فترة من الزمن، فقيمة النقود تختلف عبر الزمن. عموما يمكن ان نقول ان قيمة الدينار الواحد الان أكبر من قيمته قبل سنة و اقل من قيمته بعد سنة.

ملاحظة: معدل الخصم هو عكس معدل الرسملة، حيث ان:

الرسملة: معناها معرفه القيمة المستقبلية لما نملك من اموال حاليا.

الخصم: فهو عملية عكسية للرسملة حيث يمكننا من معرفة قيمه اموالنا المستقبلية الان.

(2) اداره الخطر:

في طريق تحقيق المؤسسة الاقتصادية لهدفها الاساسي وهو تعظيم قيمتها اي تعظيم قيمة أسهمها، تواجهها مجموعة من المخاطر مرتبطة بنشاطها تحول دون تحقيق هذا الهدف مما يؤثر سلبا على نواتجها

ابتداء من تناقص المردودية حتى الافلاس وزوالها، هذا ما يبرز أهمية تشخيص هذه المخاطر وادارتها لمواجهةها والتقليل من اثارها، ففي اطار نظرية المالية الحديثة وخاصة التعامل في الاسواق المالية يتم دراسة المردودية مقرونة دائما بدراسة المخاطر حيث تطبق القاعدة الأساسية: مردوديه ماليه مرتفعة ===== خطر مالي مرتفع .

مردوديه اقتصاديه مرتفعة ===== خطر اقتصادي مرتفع.

● **مفهوم عملية إدارة المخاطر:** هي عملية مستمرة لتقديم المخاطر المحتملة والتي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة وتحليل الاضرار الناتجة عنها ثم اتخاذ الاجراءات وطرق السيطرة المناسبة للتقليل من حدتها والاثار السلبي الناجم عنها حيث تمتاز عمليه اداره المخاطر بانها شامله لكل الادارات والاقسام في المؤسسة، ومستمرة لا مؤقتة، ودائمة التطور والتجديد، ومرتبطة باستراتيجية المؤسسة وتتعامل بطريقة منهجية مع جميع المخاطر التي تحيط بأنشطة المؤسسة الاقتصادية.

● **مبادئ اداره المخاطر:** حدثت المنظمة الدولية للمعايير iso مجموعه من المبادئ لإدارة محكمة لمخاطر المؤسسة اقتصاديه حيث يجب ان تكون:

— خالقة للقيمة.

— مصممة خصيصا لإدارة المخاطر.

— وتشكل جزءا لا يتجزأ من العملية التنظيمية وعملياته صنع القرار،

— تأخذ في الحسبان العوامل البشرية،

— شفافة شاملة ديناميكية ومستمرة وتتم بشكل منهجي ومنظم.

● **اهداف اداره المخاطر:** الهدف الاساسي لإدارة المخاطر بالمؤسسة هو تحقيق هدي المردودية والاداء تندرج تحته بعض من الاهداف نذكر اهمها:

— التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة واكتشاف نقاط الضعف ومن ثم تحديد المخاطر المحتملة.

— تقليل الاثار السلبية للمخاطر وتكلفة التعامل معها الى أدنى حد ممكن.

— تحقيق اقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة.

— زيادة احتمال النجاح وخفض احتمال الفشل وعدم التأكد.

— حصر وفهم جوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة.

— ضمان كفاية الموارد بعد حدوث الخطر او الخسارة.

(3) خلق القيمة: محاسبيا مصطلح خلق القيمة يعني القيمة المضافة، والأخيرة تعني ان العوائد التي

نجنها من مشروع ما أكبر من تكلفة تمويله.

مثلا: بعث منتج جديد يتطلب تمويل بنكي بمعدل فائدة 8% سنويا، إذا كان معدل مردودية

المشروع 10% نقول ان هناك خلق قيمة، لان عائدات المشروع تسمح بتسديد خدمه الدين

والفائض الصافي يعود لصاحب المشروع. وهذا يعني تحويل دين ثمنه 8% الى مشروع حقق

10% كعوائد، إذا هناك خلق لقيمه 2% لقيمه اضافيه والسبب راجع الى ان عوائد المشروع

تغطي ثمن تمويل البنكي. اما في الحالة العكسية فلا يمكن بعث هذا المشروع. وبالتالي يجب

مراعاة الترتيب المنهج التالي قبل اتخاذ اي قرار مالي لأنه ما يخلق القيمة ليس الحصول على

التمويل المناسب وانما ضرورة وجود فكره جيدا مشروع:

أولا: بحث عن أفضل مشروع استثماري.

ثانيا: بحث عن أفضل وسيله لتمويله.