

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مطبوعة بعنوان

الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية

المقياس: الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية
المستوى: الثالثة ليسانس
القسم: الإدارة و التسيير الرياضي
التخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

إسم ولقب المؤلف : عادل عاشور

السنة الجامعية : 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مطبوعة بعنوان

الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية

المقياس: الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية
المستوى: الثالثة ليسانس
القسم: الإدارة و التسيير الرياضي
التخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

إسم ولقب المؤلف : عادل عاشور

السنة الجامعية : 2022/2021

تقديم

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي لأي مؤسسة 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 تسير إستراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة.

وفي هذا المجال يأتي دور الإدارة المالية داخل المؤسسة بشكل عام و المؤسسة الرياضية بشكل خاص وهي وظيفة غاية في الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة و 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 جل الطرق والأدوات المتاحة لها من التحليل، والتنبؤات والتخطيط.

الفهرس

الفهرس

مقدمة

الفصل الأول : الإدارة العامة

- 1-الخلفية التاريخية للإدارة العامة.....8
- 2-مفهوم الإدارة.....9
- 3-تعريف الإدارة10
- 4-الإدارة علم أم فن.....10
- 5-نظريات الإدارة..... 11
- 6- مستويات الإدارة14
- 7- أساسيات الإدارة.....16
- 8- وظائف الإدارة.....17

الفصل الثاني : الإدارة الرياضية

- 1-مفهوم الإدارة الرياضية.....20
- 2- تعريف الإدارة الرياضية.....21
- 3-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....22
- 4- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة22
- 5- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية23
- 6- مقومات العمل الإداري في المجال الرياضي.....25
- 7- إرتباطات الإدارة الرياضية بالإدارة العامة.....26
- 8- أهمية الإدارة في التربية الرياضية27

الفصل الثالث : الإدارة المالية

- 1- التطور التاريخي للإدارة المالية30
- 2-الإدارة المالية الخاصة و الإدارة المالية العامة34
- 3- تطور دور الإدارة المالية في المؤسسات35
- 4- مفاهيم الإدارة المالية.....36

- 5- أهمية الإدارة المالية 39
- 6- خصائص الإدارة المالية..... 39
- 7- تطور مفهوم الوظيفة المالية 40
- 8- تعريف الوظيفة المالية..... 40
- 9- تنظيم الإدارة المالية 41
- 10- موقع الإدارة المالية على خارطة التنظيمية للمؤسسة..... 44
- 11- علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى..... 46
- 12- وظائف الإدارة المالية 49

الفصل الرابع : الإدارة المالية و التمويل

- أهداف الإدارة المالية..... 57
- 1- تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة..... 57
- 2- السيولة 59
- 3- الربحية و الربحية الإجتماعية 63
- 4- العلاقة بين الربحية و السيولة..... 65
- 5- الفرق بين مفهومي الربح و الربحية..... 66
- 6- ماهية التمويل..... 73
- 7- أهمية التمويل 73
- 8- خطوات التمويل 74
- 9- مصادر التمويل 75
- 10- الإختيار بين مصادر التمويل 77
- 11- التمويل الرياضي في الجزائر..... 78
- 12- إختيار طريقة التمويل 80
- 13- القرارات المالية..... 81
- 14- الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار المالي..... 82
- 15- أنواع القرارات المالية..... 84

الفصل الخامس : الوظيفة المالية داخل المؤسسة الرياضية

- 1- النظم المحاسبية داخل المؤسسة الرياضية.....88
- 2- المتطلبات التنظيمية الخاصة بالوظيفة المالية98
- 3- مفهوم و أسس الموازنات التقديرية91
- 4- الأنظمة و الإجراءات المالية95
- 5- التقارير الداخلية99
- 6- السجلات الأخرى التي يجب مسكها من قبل الإدارة المالية101
- 7- الرقابة الداخلية103
- 8- وثائق إجراءات الرقابة الداخلية104
- 9- مراجعات و تقارير الرقابة الداخلية105
- 10- المجالات المحددة للرقابة الداخلية105
- 11- الحسابات الختامية108

الفصل السادس : التشخيص المالي

- 1- مفاهيم حول التشخيص.....110
- 2- أهمية التشخيص.....111
- 3- شروط التشخيص112
- 4- أنواع التشخيص114
- 5- مراحل التشخيص115
- 6- مفاهيم حول التشخيص المالي116
- 7- أهمية و أهداف التشخيص المالي117
- 8- إستعمالات التشخيص المالي117
- 9- نتائج التشخيص المالي118
- 10- التشخيص المالي في المؤسسة الرياضية119
- 11- أنواع التشخيص المالي في المؤسسة الرياضية120
- 12- الأطراف المعنية بعملية التشخيص المالي في المؤسسة الرياضية.....120
- 13- الأطراف المتداخلة في عملية التشخيص المالي في المؤسسة الرياضية...121

- 14- مصادر المعلومات للقيام بالتشخيص المالي في المؤسسة الرياضية 122
- 15- الميزانية المالية وعناصرها 122
- 16- أهداف الميزانية المالية 124
- 17- وظائف الميزانية المالية 124
- 18- تحليل الميزانية المالية..... 125

المراجع

مقدمة

تعتبر الإدارة المالية وظيفة متكاملة للقرارات المالية في المؤسسة، وقد تغيرت هذه الوظيفة خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة في مؤسسات الأعمال حتى وصلت إلى منهج أكاديمي شامل ومتعارف عليه، غايته تحقيق هدف استراتيجي متمثل في تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم العادي.

وفي هذا القسم سوف يتم استعراض ما تعلق بمقياس الإدارة المالية في المؤسسة عن طريق تقسيمها إلى عدة فصول وهي كما يلي:

الفصل الأول: الإدارة العامة

الفصل الثاني: الإدارة الرياضية

الفصل الثالث: الإدارة المالية

الفصل الرابع: الإدارة المالية و التمويل

الفصل الخامس : الوظيفة المالية داخل المؤسسة الرياضية

الفصل السادس : التشخيص المالي

الفصل الأول

الإدارة العامة

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، و القرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة إتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الإهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الأهداف المسطرة، بحيث تعد الإدارة أساس نماء وتطور كافة الأنشطة الإنسانية، الإقتصادية، السياسية و الإجتماعية و بدونها كان يستعصي تحقيق التقدم الذي عليه عالمنا، و الرياضة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت مكانة ضمن الإهتمامات الحالية للشعوب و به أصبحت بحاجة ماسة إلى إطار علمي تتشبت به في تنظيمها، و بذلك أصبحت الإدارة عماد لكل نجاح فيها و هذا يعكس صورة تقدم الدول في المجال الرياضي و مدى نجاعة توظيف مبادئ و وظائف الإدارة و هذا من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانات و المنشآت الرياضية مما يساهم في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه الأخيرة .

1/ الخلفية التاريخية للإدارة العامة:

إن الفكر الإداري قديم قدم المجتمع الإنساني و يعود إلى عهد بعيد و هذا ما أكدته الأبحاث والشواهد التاريخية و التي دلت عن وجود نشاطات تنظيمية تؤكد عن معرفة القدامى و درايتهم بأفكار إدارية، فنجد على سبيل المثال الأهرامات عند الفراعنة إذ تفسر أنهم عرفوا تنظيم جيد، ونذكر بناء سور الصين العظيم و الدراسات التي أقيمت في الإمبراطورية الرومانية عن المركزية آنذاك، كلها تبرر وجود الإدارة إلى أنها لم تكن ظاهرة للعيان .

ولعل الظهور الحقيقي للإدارة العامة كان منذ سنة 1900 م تقريبا إذ بدأت دراسات تأخذ طابع الإنتظام و قد أسهمت عدة عوامل في إرساء علم الإدارة و لعل من أهمها: الثورة الصناعية فقد أدت إلى قيام صناعات جديدة و تحولات جذرية في المجتمع وتطورات في وسائل الإتصال مما أدى إلى زيادة نمو الفكر الإقتصادي الحر إنبثاقا من المذهب الفردي و زاد الإتجاه الفردي و الذي حتم على الدولة التدخل مما أدى إلى إتساع دائرة الإدارة العامة .

ولعل ما زاد من الإهتمام بالعملية الإدارية التطور الحاصل في مجال الإكتشافات و الإختراعات و الذي أدى إلى البحث و الإستعانة بالإدارة التكنولوجية الحكيمة . وتعتبر أيضا حركة الإدارة العلمية و التي اقترنت بالعالم **Frederick Taylor** من الدعائم التي أدت إلى إرساء الإدارة العامة و الذي أتى بمبادئ إدارية أراد تطبيقها في مجال الإدارة الصناعية و التي كان مضمونها تجزيء العملية و دراسة كل جزء منها على حدى و إختيار الطرق الملائمة لأدائها .

و قد أدت الحربين العالميتين إلى التفكير في إعتداد إدارة كفاءة و من أعلى مستوى بسبب مخلفات الحرب من ضعف في الإمكانيات المادية و البشرية .

ومن الواضح أن الولايات المتحدة الأمريكية هي البلد المنشأ لعلم الإدارة العامة و التي حققت تقدما ملموسا في العمل الإداري الحديث، الذي بدأ بكتابات عدة مفكرين عن علم الإدارة ولعل أبرزها مقال الرئيس الأمريكي **Woodrow Wilson** حيث كان مضمونه ضرورة دراسة الإدارة دراسة موضوعية إلى جانب تعرضه إلى نظام الموظفين الأمريكي المسمى (**Spoil System**) الذي إنتقده بشدة لسبب أنه يجعل الوظائف العامة

ملكية خاصة للحزب الفائز في الانتخابات الرئاسية، فطالب بذلك بوجوب البدء في حركة الإصلاح الإداري و التي يسعى من خلالها لمحاربة الفساد القائم في النظام الوظيفي في الدولة و قد نجح ولسون إلى حد كبير في إرساء الإدارة العامة و تطبيق المبادئ العلمية فيها.

وبهذا النجاح الذي تبناه الأمريكي ولسون بدأت دراسات الإدارة الحديثة بطريقة علمية و قد تطورت الوسائل و الأساليب الإدارية إلى دراسة إتخاذ القرار والإعتماد على الإحصاء والرياضيات في حل المشكلات و إختراع العقل الإلكتروني للمساهمة في تنظيم العمل الإداري.

2/ مفهوم الإدارة:

إذا أردنا معرفة مفهوم الإدارة يتوجب علينا معرفة معناها اللغوي في اللغتين الفرانكفونية و الأنجلوسكسونية، إذ أنه في اللغة الفرنسية تم تفسير الفعل أدار حسب ما جاء في قاموس روبير بتفسيرين للفعل، الأول إتجه إلى الإدارة الخاصة و تجلى بمثال على ذلك بإدارة الزوج لأموال الزوجين، أما التفسير الثاني فقد إتجه إلى الإدارة العامة والذي خص به الحكومات و الدول في كافة الأنشطة العامة عن طريق تطبيق المبادئ والوظائف الإدارية بدءا بالتخطيط وصولا إلى الرقابة و ضرب مثالا على ذلك بإدارة العمدة للبلدة .

فكلمة إدارة كلمة لاتينية يعني من خلالها خدمة أو مساعدة الآخرين (To serve) و إن الشخص الذي يتولى القيام بهذه المهمة أي الإدارية إنما يقوم بتنظيم شؤون الناس و العناية بأمورهم.

والإدارة في معناها الواسع حسب موسوعة العلوم الاجتماعية هي: العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ هدف معين و الإشراف عليه .¹

إن فإدارة نشاط مرتبط بالإنسان في كافة تعاملاته و هي العنصر الفعال الذي يضمن نوع من النجاح للأعمال التي يقوم بها الناس في حياتهم اليومية، فبدونها تسود العشوائية و الإرتجال مما ينتج عنه عدم الإستقرار و احتمالية الفشل .

¹ - عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مركز الكتاب للنشر و التوزيع، ط 1، مصر، 2007، ص 21.

3/ تعريف الإدارة:

إن تعريفات الإدارة كثيرة و متعددة و لقد تناولها كثير من العلماء كل من وجهة نظره و سنعرض فيما يلي بعض من هذه التعريفات:

تعرف الإدارة بأنها: نمط من أنماط الجهود الإنسانية التعاونية ذات الدرجة العالية من المعقولية و التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة بأقل وقت و أقل تكلفة.²

و الإدارة عند **Ernest Deal** تعني: تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين.

و يعرفها **Drotar & Avner** بأنها: تنظيم و توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.³

ويرى **Henri Fayol** بأنه: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة .

وقد عرفها العالم **Tidd** بأنها: توجيه الأفراد المشتركين معا في عمل ما للوصول إلى هدف مشترك.⁴

وتتناولها **موسوعة العلوم الاجتماعية** بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.⁵

و يمكن من التعريفات السابقة أن نستنتج بأنها اجتمعت على أن الإدارة عبارة عن جهد جماعي متحد يسعى إلى تحقيق أهداف منشودة و ذلك بواسطة الموارد المتاحة و تطبيق المبادئ العلمية. و مما سبق يمكن تعريف الإدارة بأنها مجموعة من الجهود المتضافرة التي تهدف إلى تنفيذ هدف مشترك.

4/ الإدارة علم أم فن :

إن الكتاب و المفكرين الإداريين اختلفوا من حيث إعتبار الإدارة علما أم فنا، أم مزيجا من العلم و الفن، لذا يستوجب توضيح ذلك فيما يلي :

² - محمد فتحي: 766 مصطلح إداري ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ - نواف سالم كنعان : القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2007، ص 112 .

⁴ - عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁵ -مصطفى حسين باهي: سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1، القاهرة ، 2001 ، ص 25.

1.4. الإدارة علم: يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي علم إستخدام الجهد الإنساني و أن العلم يقوم على جمع المعلومات و البيانات و الملاحظات و تنظيمها و تفسيرها بغرض الوصول

إلى حقائق و قواعد و قوانين عامة لتفسير الظواهر و التنبؤ بحدوثها .
أي أن الإداريين يعتمدون في مجالهم على إكتساب مجموعة من المعارف التي تكون بطريقة منظمة و التي يتم تجميعها و تحليلها و ترتيبها وفق إطار علمي مهيكّل و مرتّب بحيث أن تلك المعارف تكون نتيجة لدراسات و بحوث و ملاحظات و مبادئ و نظريات تفسر الظواهر أو السلوكيات في زمان و مكان ما.

2.4. الإدارة فن : يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي فن قيادة الأفراد بهدف إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف ، و الفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج و بالأسلوب الذي يرضي إهتمامات من هم موضع التطبيق .

وينظر هؤلاء إلى أن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم و سلوكهم و هذا التعامل يحتاج إلى مهارات و قدرات و التي يوظفها الإداريين حسب الطرف والموقف الذي يوضح فيه كل منهم، بالإضافة إلى المرونة و المواهب في تطبيق القواعد الأساسية المتعلقة بالمعارف العلمية للإدارة .

3.4. الإدارة علم و فن : من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة فن يعمل على إستخدام العلم بكفاءة و فاعلية فالعلم يحدد ما يجب على الإداري إتباعه و الإلتزام به، أما الفن فإنه يؤكد ظروف تطبيق تلك القواعد والأسس . فالعلم و الفن هما متكاملين متلازمين في مجال الإدارة و يكونا التعلم و الخبرة و الممارسة عند إجتماعهما نقاطا متكاملة و متفاعلة تعبر عن الإدارة الفعالة.

5/ نظريات الإدارة:

1.5. النظريات الكلاسيكية :

هي عبارة عن مجموعة من الدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1966 في بريطانيا خاصة في المجالات الإنتاجية والإقتصادية ومن أهم النظريات التي تتدرج ضمن النظرية الكلاسيكية ودراساتها مايلي :

1.1.5. نظرية الإدارة العلمية:

ويعود الفضل إلى إنتشار هذا الفكر للعالم **فريدريك تايلور** ونرى أن معظم الدراسات والتجارب التي قام بها تتجلى في كتابه المعروف بإسم (مبادئ الإدارة العلمية) حيث عرفها كما يلي :

- التحليل العلمي والمنطقي بدلا من التجريبي والتخمين.
- إيجاد أسلوب علمي لطريقة إختيار العمال وتحسين أدائهم.
- التعاون الكامل بين العمال والإدارة حتى يتم تطبيق مبادئ الإدارة العلمية.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة.
- تدريب العاملين إلى أعلى درجة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الدخل لهم وللمنظمتهم.

2.1.5. نظرية المبادئ الإدارية:

يعتبر **Henry Fayol** صاحب هذه النظرية التي تتدرج ضمن فكر النظرية الكلاسيكية إذ عمد إلى تطوير منهجية النظرية الإدارية ووثق ذلك في كتابه المشهور والمعروف بإسم (الإدارة العامة والصناعة) الذي صنف فيه وظائف الإدارة الخمس (التنبؤ والتخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة) بالإضافة إلى أنه إقترح 14 مبدءا للإدارة من أجل سير الإدارة بشكل فعال .

ولقد أبدى هنري من خلال هاته المبادئ أنه من الممكن إستخدامها في أي مؤسسة وهي بالفعل ما تزال تعتبر مفيدة الإستعمال في الإدارة الحديثة وهو بهذه الدراسة الراسية والأبحاث يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة.

3.1.5. النظرية البيروقراطية:

أشهر روادها **Maximilian Weber** كان معاصرا لرواد الإدارة العلمية ومبادئها حيث إعتبر تلك النظريات صالحة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة إذ إعتبر نظريته المثلى التي تضمن للإدارة إحكام السيطرة والرقابة لتحقيق فعالية وكفاءة عالية حيث يعرفها على النحو التالي : هي عبارة عن مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف

2.5. النظريات السلوكية :

جاءت هذه النظرية كرد فعل على إفتراضات وأراء النظرية الكلاسيكية متهمة إياها أنها أهملت العنصر البشري ولم توله الأهمية اللازمة، ولقد إعتمدت هذه النظرية في تطرقها للإدارة و العنصر البشري على علم النفس وعلم الاجتماع من أجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة والأكيدة بسلوك الفرد بشكل عام وبسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص ومدى العوامل التي يتأثر بها الفرد خاصة فيما يتعلق بالدافعية ، الحافز ، سبل الراحة والروح المعنوية ، ومن أهم النظريات التي تخص النظرية السلوكية ودراساتها مايلي:

1.2.5. نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر **Elton Mayo** هو رائد هاته النظرية ومن أهم الدراسات التي قامت بها هذه النظرية دراسات **Howthorne** التي أجريت بإشراف **Elton Mayo** بمصانع **Western Elecrique** في الولايات المتحدة الأمريكية كان الغرض من هذه الدراسة تحديد المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجور، الراحة، التهوية، التدفئة...) وعلاقتها بالإنتاجية ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية التي أجريت والكفاية الإنتاجية للعمال.

2.2.5. نظرية X و Y (McGregor Douglas):

بينت هذه النظرية إشتقاقين متناقضين هما:

نظرية X: هي عبارة عن الإفتراضات التي كانت سائدة في فترة التوجيه الإنتاجي وفكر المدرسة الكلاسيكية معتبرة أن الإنسان كائن اقتصادي وآلة بيولوجية يميل إلى الكسل، الأنانية ، والمادية وعدم تحمل المسؤولية.

نظرية Y: وهي على عكس نظرية X حيث خالفتها في الإفتراضات الخاطئة حول السلوك الإنساني إذ تنص على أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه لا يزال يسعى لتلبية حاجاته ورغباته وهي تنظر للعامل بأنه عنصر بشري يفضل أن يكون صاحب مسؤولية وفي موضع قيادي يميل إلى العمل أملا في المكافئة لا خوفا من العقاب، ومن أشهر أصحاب هذه النظرية **Chester Barnard** و **Herbert Simon**.

3.5 النظريات الحديثة:

1.3.5. نظرية النظم :

والتي تقوم على مفهوم النظام الذي يعني الكيان المنظم والمركب بحيث يجمع بين أشياء أو أجزاء يشكل مجموعها تركيباً كلياً موحداً وهذا الأخير يعيش في بيئة يحصل من خلالها على عناصره ويتفاعل معها ليكون العملية الإدارية التي تتكون من:

- المدخلات (المواد الخام/الأموال/القوى البشرية).
- النشاطات والعمليات (القرارات/ الإتصالات).
- المخرجات (سلعة/ خدمة).
- البيئة الداخلية والخارجية.
- التغذية العكسية أو الرجعية.

2.3.5. نظرية علم الإدارة:

تعرف على أنها بحوث العمليات أو تطبيق الأسلوب العلمي في إدارة المؤسسات وتهدف هذه النظرية إلى أنه باستطاعة المسيرين تحسين منظماتهم وتطويرها باستعمال الأسلوب العلمي والطرق الرياضية في حل المشاكل التشغيلية العملية وعلى هذا فإن نظرية علم الإدارة تعتمد اعتماداً كلياً على المعادلات الرياضية في حل المشاكل التي تعترضها ويعتبر **Sheldon Oliver** مساهماً بشكل فعال في إبراز هذه النظرية، حيث وضع نظرية عامة للإدارة ووظائفها في كتابه **الفلسفة الإدارية**، إذ يرى أن الإدارة تنقسم إلى ثلاثة عناصر وهي: الإدارة، التنظيم، الإدارة التنفيذية.

6/ مستويات الإدارة:

إن العملية الإدارية تمس مجموعة من الأفراد في مختلف الهيئات، إلا أن هؤلاء ليس لهم فرص متساوية في تحديد المسؤوليات و اتخاذ القرار، لذا نجد أن رواد الفكر الإداري قد قسموا الإدارة إلى ثلاث مستويات :

1.6. مستوى الإدارة العليا :

وتتمثل في الأفراد الإداريين الذين يصفون سياسة المنظمة والأهداف البعيدة المدى ويبلورون الأنشطة الأساسية لها بالإضافة إلى إصدار القرارات الإستراتيجية و المتابعة و التقييم الشامل للإنجازات.

و يلاحظ أن مستوى الإدارة العليا يمارس إلى جانب الوظائف السابقة وظيفتين على جانب كبير من الأهمية و الحيوية هما :

- تحقيق الإتصال المستمر الدائم بين المشروع من ناحية و بين المناخ و عناصر البيئة المحيطة من جانب آخر.

- دفع حركة التطوير و التجديد و الابتكار في كافة مجالات عمل المشروع و ذلك من خلال تشجيع و تنمية عمليات البحث العلمي المنظم.

2.6. مستوى الإدارة الوسطى :

و هو المستوى الذي يلي الإدارة العليا و يعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة و خطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية، إذ نجد أن وظيفتها ترجمة الأهداف العامة و تنسيق الجهود المبذولة و إعداد البرامج و الخطط و توجيه الأعمال اليومية و الأعمال .

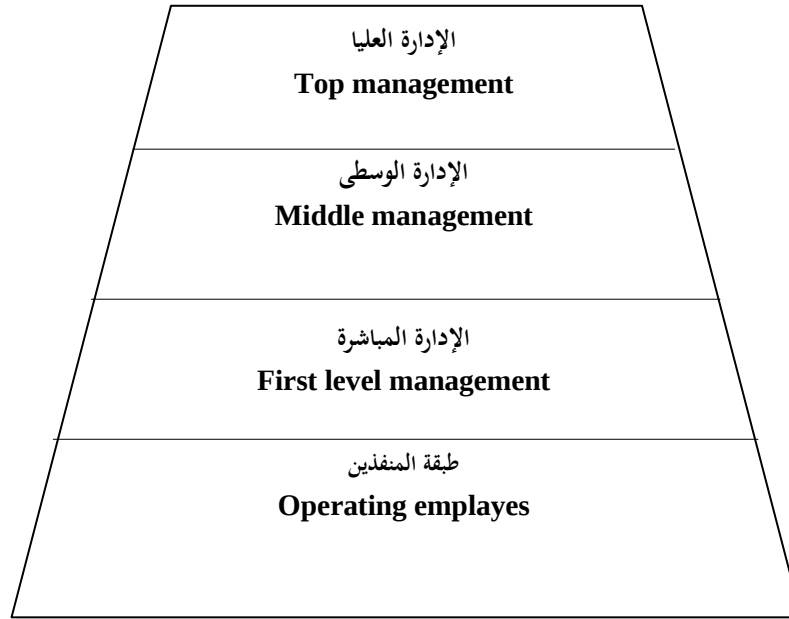
و يتصف أفراد الإدارة الوسطى عادة بالميزات الآتية :

- تغلب التخصص الفني و المهني .
- التركيز على الأنشطة و مجالات العمل الداخلية بالمشروع .
- تغلب الفكر التنفيذي على المنطق التخطيطي .

3.6 مستوى الإدارة التنفيذية (المباشرة) :

و تتمثل في الإداريين الذين يسند إليهم مجال القيام بإدارة الأعمال أو العمليات التي يقوم بها المنفذون (العمال) مباشرة، إذ يقومون بالرقابة و الإشراف اليومي الدقيق لسير العمليات، و ما يميز إداري هذا المستوى أنهم يمتلكون مهارات تكاد تكون كمهارة المنفذين للعمل إذ أنهم يعرفون خبايا و أشياء دقيقة تمكنهم من التحكم في سيرورة العمل و ضمان الإنتاجية، و تمثل الإدارة المباشرة نقطة الإتصال بين مراكز التنفيذ الفعلي و بين الإدارة الوسطى إذ من خلالها يتم نقل المشاكل و المعوقات لهاته الأخيرة لتدرسها و تقدم إقتراحاتها إلى الإدارة العليا .

الشكل رقم (01) مستويات الإدارة



7/ أساسيات الإدارة:

للإدارة جملة من الأساسيات هي :

1.7. الإتصال: يعرف بأنه تلك العملية التي يمكن بها إثنين أو أكثر من الناس أن يتبادلوا المعلومات مستعملين مجموعة مشتركة من الرموز.

و العملية الإتصالية هي العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات في المنظمات الإدارية و هو الوسيلة التي تحقق الإنسجام و التواصل بين المنظمة و البيئة الخارجية بل و حتى داخل المنظمة إذ أنها تربط أعضاء العاملين بها و هو الذي يساعد على تجسيد الأهداف المسطرة .

2.7. القرارات الإدارية : إن كلمة قرار تعني الحكم النهائي الذي يتعلق بالمدير أو المسؤول للأمر التي تصادفه في وضع ما و كيفية و سبل إنجازها و تطبيقها . يعرف القرار في علم الإدارة بأنه : الإختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ .

3.7. المسؤوليات : إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية، و تكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة و المسؤولية هي مسألة فردية إذا أداها صاحبها بطريقة مثلى .

4.7. السلطات : تعتبر السلطة الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المهنية فهي من مشتقات المسؤولية و يمكن تصنيفها ضمن مستلزمات القيادة في أي منظمة على إختلاف نشاطها و طابعها، فالسلطة تتمثل في حق الإداري في التخطيط والتنظيم و الرقابة على أعمال المرؤوسين و يكون الغرض منها هو التسهيل الذي تمنحه للأفراد لإنجاز المسؤوليات المنوطة إليهم .

5.7. الإجراءات الإدارية : تتمثل في الجماعات التي تعمل على إنجاز النشاطات الكتابية والتي يقوم بها الكتبة و مديري الآلات المكتبية و واضعي البرامج، فهم الذين يتم عن طريقهم دفع الأعمال و هذا ما يحقق الإجراء الإداري أو النظم كما يسميها البعض .

6.7. التنسيق : يرى فايول بأن التنسيق هو : العمل الذي يوحد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب .

لهذا يعتبر التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري و يعد من العناصر المهمة التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل كان، فهي من الأساسيات لممارسي القيادة.

8/ وظائف الإدارة:

1.8. التخطيط: هو عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، الخطط و كل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد البرامج، الجداول الزمنية و الخطة، بشكل عام تمثل وسائل لتحقيق الأهداف .

2.8. التنظيم : يعني خلق علاقات فعالة بين الأفراد داخل المؤسسة بطريقة تسمح لهم بالعمل سويا و بكفاءة مرتفعة، و تسمح لهم في نفس الوقت بتحقيق الرضا الشخصي عن الأعمال التي يقومون بها و المؤسسة التي يعملون بها في إطار تأثيرات البيئة المحيطة و بقصد التوصل إلى تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة .

3.8. التوجيه : يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة و هو إحدى المظاهر الأساسية و الضرورية للإشراف، فالتوجيه هو التأكد و التيقن من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة و مرتبة و في الإتجاه المرغوب .

وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء أدائهم للأعمال لضمان عدم الانحراف عن الأهداف المسطرة .

4.8. التنسيق: هو الترتيب المنظم للمجهود الجماعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك و يمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام و التنافس بين الوحدات العامة التابعة للهيئات.

- إن التنسيق يعمل على إنشاء علاقات بين وحدات العمل بواسطة شبكة إتصالية واضحة المعالم من أجل ترتيب جهود هؤلاء الأفراد العاملين بالمنظمة .

4.8. الرقابة : إن الرقابة تعني التحقق و التأكد من أن الأعمال التي تؤدي تتم طبقا للخطة و الأوامر التي أعطيت، إذ أنها تعمل على تتبع عمليات التنفيذ بهدف إكتشاف العيوب والأخطاء حتى يمكن تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة و المراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تفادي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان وإختيار من هم أهلا لها.

الفصل الثاني

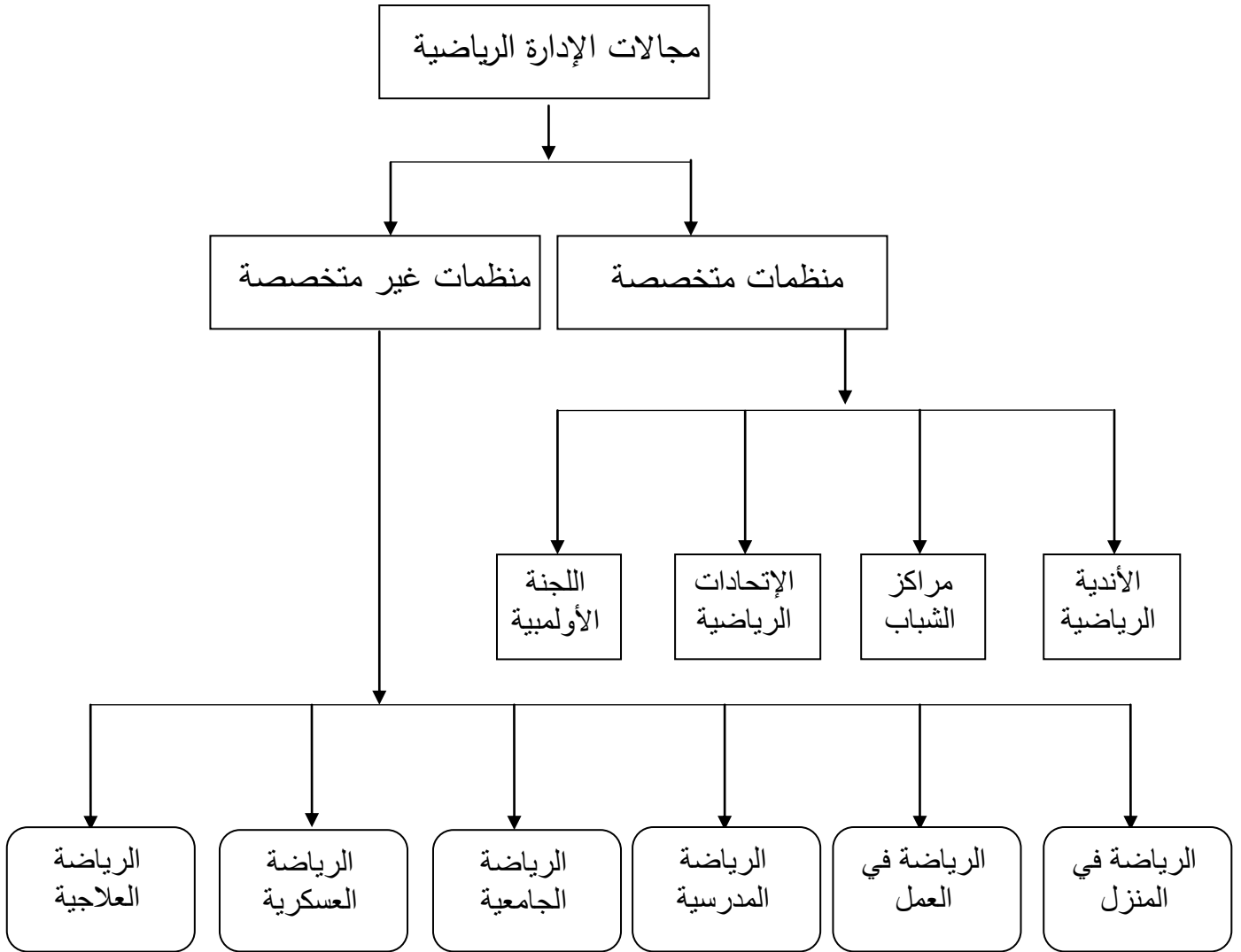
الإدارة الرياضية

1/ مفهوم الإدارة الرياضية:

إن الرياضة و أهميتها كباقي شؤون الحياة الأخرى و كمجال من المجالات الحيوية في المجتمع تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيد، و لقد قام الباحثون و المتخصصون في المجال الرياضي بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة في هذا الجانب يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية التي تسعى لإعطاء دفعة للنشاط البدني و الرياضي و بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و مراقبة المسائل الأساسية اليومية التي تتدرج ضمن تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرات و المهارات المجتمعة نتيجة العمل الإداري.

والإدارة الرياضية تعمل في العديد من المؤسسات كما أنها تمثل حركة العديد من المؤسسات ويظهر ذلك في الشكل التالي الذي يوضح مجالات الإدارة الرياضية من خلال نوعين من المنظمات، الأولى منظمات في المجال الرياضي والثانية مؤسسات غير متخصصة في المجال الرياضي.

شكل رقم (02) مجالات الإدارة الرياضية



2/ تعريف الإدارة الرياضية:

تعرف الإدارة الرياضية بأنها: هي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجها بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات .

كما تعرف أيضا بأنها: توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها .⁶

- و قد عرفها كل من **Blanten & Beitel** على أنها:

المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات و القيادة

والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية .⁷

⁶ - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁷ - عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

و يمكن تعريف الإدارة بأنها: العلم و الفن الذي تطبق من خلاله وظائف الإدارة داخل المؤسسة الرياضية بهدف تحقيق الأهداف المنشودة .

3/ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي Kantz بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

1.3. المهارات الفنية:

و قد وصفها Kantz بأنها التفهم الكامل و الكفاءة في نوع خاص من الفعاليات و هي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، و القدرة على كيفية إستخدام التقنين في المجال الرياضي.

2.3. المهارات الإنسانية:

هي القابلية للعمل الجماعي ككتلة واحدة بهدف التكاتف و التعاون داخل هذه الجماعة بالإضافة إلى إدراك و معرفة الآخرين و القدرة على إنشاء علاقات طيبة معهم و التعامل معهم بشكل فعال و جيد.

3.3. مهارات الاستيعاب الفكري:

تتمثل في القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة ببعضها البعض و هذا يعني التصور الشامل و الكلي للمنظمة التي ينشطون فيها و كيفية إعتداد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

و تعتبر هاته المهارة من المهارات الصعبة التي تتطلب جهد جهيد بكونها تركز على الجانب الفكري و العقلي إضافة إلى مهارة التصور التي تختلف من إداري لآخر و من موظف لآخر .

4/ صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

1.4. الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

2.4. التكامل : ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

3.4. المستقبلية: وتعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل بإعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

4.4. الإنفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالإنفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها .

5/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتخلص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

1.5. مبدأ التوازن : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية إبتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

2.5. مبدأ التبسيط : يجب إستبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلي أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلا : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلي حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات .

3.5. مبدأ التخصص : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيرا.

4.5. مبدأ التتميط : يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محدودة أو أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

5.5. مبدأ الحوافز المادية : يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعة.

6.5. مبدأ العلاقات الإنسانية: تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في إزدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في إتصالاتهم بالإدارة. تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريين لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

7.5. مبدأ التخطيط : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة، والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على إتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

8.5. مبدأ الرقابة: يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حين توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها.

9.5. مبدأ القيادة : تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتتطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى إمتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

10.5. مبدأ السلطة والمسؤولية: إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته، ولا يمكن إعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فرداً مسؤولاً عن إستمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لإستخدام الوسائل والإمكانيات التي تساعد في الوصول إلى الهدف،

فالإداري لا يعتبر مسؤولاً عن أعماله فقط بل أيضاً عن أعمال مرؤوسيه ، و يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء التي تحدث لسوء إختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها .

11.5. مبدأ إتخاذ القرارات : يجب إتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال، وتتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معينة.

12.5. مبدأ إستخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيه من تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها، فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويركز إهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية.

6/ مقومات العمل الإداري في المجال الرياضي :

يقوم العمل الإداري في المجال في المجال الرياضي على خمسة عناصر أساسية وهي:

1.6. البرامج : وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء و رياضة المعاقين و رياضة الموهوبين التي يعبر عنها بثلاث مستويات و هي الرياضة الإجبارية و الرياضة الإختيارية الروتينية و رياضة المستويات.

2.6. المستفيدون : و هم الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج و تحدد نوعياتهم و فئاتهم وفقاً للمراحل العمرية أو وفقاً لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، و أيضاً وفقاً لنتائج إختبارات الإنتقاء والتي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الإختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشتراك في برنامج معين.

3.6. القادة: ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين و متطوعين و مدى العمل و الأعمال المسندة لكل منهم وفقاً لقدراته و مؤهلاته و خبرته ولا شك أن الإختيار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال، بحيث

أن العمل في المجال الرياضي هو في الأساس التعامل مع الإنسان و هو أصعب أنواع التعامل .

4.6. المنشآت : يشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها التنفيذ بما في ذلك الأدوات و الأجهزة، و يدخل على هذه المنشآت الأجهزة وتطورها و إستحداث و توفير الأمن و السلامة للممارسين، فلا يجب أن تكون إهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة و المنشآت و لكن يجب أن تكون إهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها البعض و خضوعها للمواصفات والإستفادة منها في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

5.6. الميزانيات : تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة و تحقيق أهدافها فهي تسبب النجاح و هي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها و حجمها و قواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لا بد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعية .

7/ إرتباطات الإدارة الرياضية بالإدارة العامة:

إن الإدارة كمهنة تعتمد في تكوينها الأساسي على جانبين رئيسيين هما الجانب العلمي و الذي يستمد مبادئه و أسسه من إفادات العلوم المختلفة، أما الجانب الثاني فهو يتمثل في الخبرات الميدانية و التي تتطلب القدرات و المهارات الخاصة و يطلق عليها المواهب الإدارية إنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة والميزانيات والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو نشاط بدني أو ترويجي .

و هي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية لإخراجها بصورة منتظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئة، و لقد إهتم العديد من الباحثين في مجال دراسة الإدارة الرياضية و مدى تأثيرها في فاعلية الرياضة لتحقيق التكامل و الرقي الرياضي في جذب و تحسين مستوى الممارسة الرياضية سواء كان في النخبة أو الأندية أو الهواة.

من هذا يتضح مدى إرتباط الإدارة الرياضية بالإدارة العامة، فالإدارة العامة هي الركيزة لكافة الأنشطة الإنسانية، الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، و بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا في الوقت الحاضر، و تعد الرياضة واحدة من

الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع نتيجة لتبدل نظرة المجتمع لها و الإهتمام المتزايد بها وبذلك أصبحت إدارتها تستند إلى علم الإدارة الواسع، كما أن هاته الأخيرة أصبحت أساسا لكل نجاح داخل الهيئات الرياضية بكون إدارتها تستمد مبادئها من الإدارة العامة و إنه لمن الواضح أن تقدم الدول في الرياضة تفسره و تثبته مدى تقدم هذه المجتمعات في إستخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ أنه كلما إرتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها نحو الأفضل .

8/ أهمية الإدارة في التربية الرياضية :

تلعب الإدارة دورا هاما ورئيسيا في جميع مجالات التربية الرياضية سواءا على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى مستوى الفرق الرياضية و من أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة للتربية الرياضية ما يلي :

أولا : التربية الرياضية نوع هام من أنواع التربية حيث أن التربية الرياضية مظهر من مظاهر التربية تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدم البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في النواحي البدنية و العقلية و النفسية و الإجتماعية و حتى تتمكن التربية الرياضية من تحقيق هاته الأهداف فلا بد لها من الإعتماد على الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها المختلفة لمجالاتها المتعددة و هذا الأسلوب العلمي يكمن في الإدارة .

ثانيا : كما قلنا سابقا أن الإدارة تعني البعد عن العشوائية و الإرتجال فكل مجال من مجالات التربية الرياضية في حاجة إلى أن يُدار بأسلوب علمي بعيدا عن الصدفة، و مما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي يصيب أحد مجالات التربية الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة.

ثالثا: إن الإدارة هي المسلك الأمن الذي يضمن عدم الإنحراف عن الأهداف المسطرة، فلا يمكن ضمان تحقيق أي هدف بدون الإستناد إلى الوظائف الإدارية فعن طريقها يتم تحديد العمل المراد إنجازه و سبل الوصول إليه و توضيح مراحله و معالمه بالتدرج و تقادي الوقوع في المشكلات، إضافة إلى إعداد البدائل للخطط مسبقا إذا طبقت هاته الوظائف بطريقة علمية و سليمة .

رابعاً : إن فن الإدارة يُعد من ضروريات العمل الإداري في أي مؤسسة رياضية مهما كان طابعها، فهي الثمرة التي تعبر عن مجهودات فريق العمل إذا سقيتها و إعتيت بها حققت أكلها بالوصول للأهداف المبتغاة، فتوفير الموارد المادية و البشرية غير كافي لتحقيق أهداف المؤسسة إلا إذا صاحبته قيادة كفؤة التي تتخذ القرارات الرشيدة و تحدد كيفية تسيير هاته الإمكانيات و الموارد بما يخدم الأهداف الكلية .

خامساً : إنه لمن الواضح أن الإداري الذي يدير شؤون المؤسسة الرياضية يحتاج إلى مهارات و قدرات للتعامل مع الموظفين و مختلف الأنشطة التي تحت سلطته بطبع الاختلاف الذي يتواجد في تركيبة البشر، فيتطلب على الإداري أن يملك الموهبة بجانب قدراته التخصصية، و يمكن للإداري في غالب الأحيان أن يمتلك الموهبة من الخبرة و الممارسة .

الفصل الثالث

الإدارة المالية

1/ التطور التاريخي للإدارة المالية

منذ أن انفصلت الإدارة المالية عن علم الاقتصاد في مطلع القرن الماضي وأصبحت علما مستقلا بذاته وهي تخضع للكثير من التطورات السريعة، فعندما بدأت الإدارة المالية علما مستقلا كانت مقتصرة على الموضوعات المتعلقة بالأدوات والمؤسسات المالية، والمظاهر الإجرائية لسوق رأس المال؛ أما التطورات التي استجذبت على هذا لموضوع، فيما بعد، فقد كانت في معظمها استجابة للتطورات والتغيرات التي أملتھا الظروف التي كانت تمر بها المؤسسات الصناعية والتجارية .

ففي مطلع القرن العشرين والذي تميز بظهور الشركات النفطية العملاقة وشركات السيارات الضخمة نتيجة لاندماج شركتين أو أكثر، ركزت الإدارة المالية على القضايا المتعلقة بالاندماج، وعلى الأمور التنظيمية العامة لمثل هذه المؤسسات بالإضافة إلى الإصدارات الرأسمالية (أسهم و أسناد) اللازمة لتمويل هذه العمليات . وعندما تطورت التكنولوجيا الحديثة في مطلع عام 1920، ورغبت المؤسسات في الحصول عليها، ظهرت حاجة ملحة لتوفير التمويل في مثل هذه الاستثمارات . وقد كانت ضخامة الاستثمارات إحدى الأسباب التي أدت بالإدارة المالية إلى لعب دور جديد يتلخص في تدبير التمويل اللازم لذلك من المصادر الخارجية بالدرجة الأولى، في وقت كانت فيه الأسواق المالية تتصف بالبدائية، كما كانت عملية إقناع الجمهور لاستعمال مدخراته من أجل المساهمة في تمويل الصناعة أمرا في غاية الصعوبة لعدم كفاية المعلومات المحاسبية المتاحة، وعدم الثقة في دقة ما توافر منها .

كما يبدو في هذا السرد التاريخي، يمكن القول بأن هذه الفترة من تاريخ الإدارة المالية قد تميزت بالتركيز على المصادر لخارجية للتمويل وعلى النواحي القانونية التي تضمن للمستثمرين حقوقهم، ولم تعط إلا اهتماما قليلا للإدارة المالية الداخلية.

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.

و في مطلع الثلاثينات، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد أمريكا وأدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات، ركزت الإدارة المالية اهتمامها على القضايا المتعلقة بالدفاع

عن الوجود مثل الاهتمام بالسيولة لتفادي الإفلاس، وكذلك قضايا إعادة التنظيم والاهتمام بالتركيبة الرأسمالية المناسبة للمؤسسة، والقوانين المنظمة للأسواق المالية . وبشكل عام، ساد هذه الفترة مبدأ التحفظ (CONSERVATISM)، وبقيت الإدارة المالية علما وصفا يركز على الأمور القانونية مع تحول في الاهتمام بالبقاء على حساب الانتشار.

أما في نهاية فترة الثلاثينات، ونتيجة لظهور بعض حالات الغش والخداع وانحياز بعض المؤسسات، زاد التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي حيث رأت الجهات الحكومية ضرورة نشر الكثير من المعلومات المالية عن الشركات لاطلاع جمهور المستثمرين على حقيقة أوضاعها، وقد أدى نشر هذه المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية، وهي وظيفة التحليل المالي وتقييم كفاءة الأداء لتوعية المستثمرين بفرص الاستثمار المناسبة ، 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 المؤسسة في السوق هو المشكلة التي تنصدر هذه القائمة.

وخلال فترة الأربعينيات تركز الاهتمام على معالجة آثار الكساد العظيم، حيث أصبحت موضوعات الإفلاس والاندماج، وإعادة تنظيم المؤسسات، وتوفير الأموال اللازمة للتوسع، موضوعات ذات أهمية خاصة، كما ساد في نفس الفترة الفكر التقليدي للإدارة المالية الذي تطور خلال العشرينات والثلاثينات، وهو المفهوم الذي ركز على الإدارة المالية من منظور خارجي، أي منظور المقرضين والمساهمين دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

أما فترة الخمسينات فقد شهدت تسارعا في نمط تطور الإدارة المالية، ففي هذه الفترة بدأ الجانب الأيسر من الميزانية يستحوذ على بعض الاهتمام، كما أن الموجودات أيضا بدأت تحصل على اهتمام أفضل، وقد طورت أساليب كمية لإدارة البضاعة والنقد والحسابات المدينة والموجودات الثابتة، 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 (CAPITAL BUDGETING)، 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، كما تم التوصل إلى أن للقرارات المالية أثرا حيويا في وجود المؤسسة وجدواها.

وشهدت ستينات القرن الماضي اهتماما كبيرا بدراسة كلفة رأس المال والمزيج الأفضل لهيكل رأس المال نتيجة للأعمال الرائدة لقطبي الإدارة المالية فرانكو مدكلياني و مارتن ميلر ، كما شهدت تلك الحقبة أيضا اهتماما بالاستثمار، وذلك بفضل نظرية المحفظة التي وضع أساسها هاري ماركونز في بداية الخمسينات، والتي قام على صرحها في منتصف الستينات نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (**CAPM** : Capital Asset Pricing Model) الذي ساهم فيه كل من شارب، لثتر، فاما ومورنس.

وفي السبعينات بدأ الاهتمام بإدخال عنصر التضخم في عملية التحليل المالي مع استمرار الاهتمام بالاستثمار، وتعرض نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لتحديات نتيجة لظهور نموذج منافس هو نموذج تسعير المراجعة (Arbitrage Pricing Model)، كما ظهر في السبعينات أيضا نموذج لتقييم الأصول المالية ولاقى قبولا من الأكاديميين والممارسين على السواء، وهو نموذج تسعير الاختيار (Option Pricing Model)، والذي كان له الفضل فيه Fischer Black و Myron Scholes .

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 المؤسسة باستهلاك الأسهم وإحلالها بسندات (Takeover Or Leveraged Buyout)، أو من خلال إجراء توزيعات نقدية على المساهمين في مقابل حصول أعضاء مجلس الإدارة (من المساهمين) على نصيبهم من التوزيعات على شكل أسهم (Leveraged Cash out).

أما خلال عقد التسعينات، فقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال استخدامات الحاسوب إلى زيادة إمكانيات الإدارة المالية التطبيقية في استخدام أدوات التحليل المالي التقليدية بسهولة ويسر، حيث أصبح بالإمكان إجراء الدراسات والتحليلات المالية مهما كانت معقدة بأقل جهد ووقت ممكنين وبدقة متناهية، هذا من جانب؛ أما من جانب آخر،

فقد شهدت هذه الفترة تركيزاً على قضايا التسعير لأدوات الاستثمار المختلفة، التقليدية منها والمستحدثة . 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:

- زيادة حدة التضخم وانعكاسات آثاره بشكل واسع على قرارات عموم الأعمال، ومنها قرارات الإدارة المالية.

- الزيادة الضخمة في استعمال الحاسبات الالكترونية في التحليل المالي والنقل الالكتروني للمعلومات.

- اتجاه الكثير من الدول إلى خصخصة مشروعاتها الاقتصادية، بحيث أصبحت الخصخصة منهجاً اقتصادياً وإطاراً إصلاحياً جديداً.

- بروز عالمية المنشآت وعالمية الأسواق وفقاً لما يعرف بالعولمة والتي تنتظر إلى العالم من الناحية الاقتصادية ككوكب واحد.

- تقليل حدة التشريعات والقواعد المنشأة للمؤسسات المالية والتوجه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات والأنشطة المتنوعة.

وباختصار، يمكن القول بأن الإدارة المالية تطورت من دراسة وصفية إلى دراسة علمية تخضع لمعايير تحليلية دقيقة، ومن حقل كان مهتماً بالبحث عن مصادر التمويل فقط، إلى حقل يهتم بإدارة الأصول وتوجيه المصادر المالية المتاحة إلى مجالات الاستخدام الأفضل، ومن حقل يهتم بالتحليل الخارجي للمؤسسة إلى حقل يركز على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

إن دور الإدارة المالية في المؤسسة هو دور دائم التطور، وهو بذلك يتلاءم مع ما يستجد من أفكار وأساليب حديثة في مجالات استخدامها، فدور الإدارة المالية يختلف في هذه الأيام عن دورها قبل سنوات، ولا شك في أن دورها المستقبلي سيختلف عما هو عليه الآن، لذا فقد بات لزاماً أن تواكب الإدارة المالية ودارسوها هذه التقديرات على نحو جاد حثيث .

2/ الإدارة المالية الخاصة و الإدارة العامة :

تقسم الإدارة المالية إلى حقلين رئيسيين، هما حقل الإدارة المالية العامة، و حقل الإدارة المالية الخاصة . ومن المناسب الإشارة إلى أن هذين الحقلين ليسا منفصلين أحدهما عن الآخر تمام الانفصال، بل هناك تأثير متبادل بينهما، فالمالية الخاصة تدعم المالية العامة من خلال ما يدفعه القطاع الخاص من الضرائب، والمالية الخاصة تتلقى الدعم من قبل المالية العامة من خلال ما تنفقه الأخيرة على المشاريع و الخدمات . و بالإضافة إلى ذلك، فإن كليهما يتعامل مع مجموعة واحدة من المؤسسات المالية، و يعمل في نفس السوق المالي الواحد .

1.2. الإدارة المالية العامة: و هي النشاط الذي يهتم بعملية حصول الدولة على الأموال اللازمة لتسيير المرافق العامة و ضمان استخدام هذه الأموال بكفاية و فاعلية وفقاً لما اعتمدت له بموجب القانون، و يشمل مجال المالية العامة ضمن هذا المفهوم ما يلي :

- كيفية حصول الدولة على الأموال اللازمة لها و مجالات إنفاقها و توزيعها .
- ممارسة الرقابة على الموارد و النفقات .
- تأثير السياسات المالية في الاستهلاك و الإنفاق و الدخل القومي .

2.2. الإدارة المالية الخاصة: و تختص الإدارة المالية الخاصة بالقرارات المتعلقة بحياسة الأصول و الأنشطة التي ستقوم المؤسسة بممارستها، كما تختص بإدارة النقد و توفير التمويل اللازم لتمكين المؤسسة من القيام بأنشطتها.

3.2. مقارنة بين الإدارة المالية العامة و الإدارة المالية الخاصة :

تختلف المالية العامة عن المالية الخاصة من حيث الأهداف و الغايات، فالمالية العامة تسعى أولاً لتحقيق أهداف اجتماعية تعود على المجتمع بأسره بالنفع و الخير .

و في المقابل تسعى المالية الخاصة إلى تحقيق مصالح أصحاب المشروع الشخصية عن طريق تحقيق الأرباح لهم ،و مثل هذا السعي نحو تحقيق المصلحة الخاصة يؤدي بصورة غير مباشرة إلى تحقيق غايات للمجتمع، تتمثل في زيادة الاستخدام و زيادة الناتج القومي الإجمالي، وهو ما تسعى إليه المالية العامة .

وأهم مجالات الاختلاف هي :

أ- في مجال التمويل : حصل الدولة على احتياجاتها المالية عن طريق الضرائب المباشرة وغير المباشرة، ومن الإيرادات غير الضريبية كالرسوم والرخص، إيرادات أملاك الدولة، أرباح الدولة ومشاركتها في المشروعات، والاقتراض؛ أما القطاع الخاص فيحصل على احتياجاته التمويلية عن طريق مساهمة أصحاب المشروع، وعن طريق الاقتراض والأرباح غير الموزعة .

ب- في مجال الاستثمار (الإنفاق) : عندما يتخذ القطاع العام قراره بالإنفاق أو الاستثمار، فإنه يهتم أولاً بالرفاه الاجتماعي ويأتي الربح ثانياً . أما القطاع الخاص فيتخذ قراره في ضوء توقعه للحصول على عائد مناسب لرأس المال المستثمر مع اهتمام أقل بالأهداف الاجتماعية .

3/ تطور دور الإدارة المالية في المؤسسات :

يمكن التمييز تاريخياً بين ثلاث مراحل متعلقة بمحتوى الوظيفة المالية في المؤسسة :

1.3. المرحلة الأولى : كانت في البدايات الأولى للإدارة المالية، حين اقتصر نطاق هذه الوظيفة على الأعمال الأكثر حدوثاً في حياة المدير المالي، مثل مسك الدفاتر، و قبض الأموال و دفعها، و المحافظة عليها، أي أن وظيفة الإدارة المالية في هذه الفترة اقتصر على بعض الأعمال الروتينية المتكررة الحدوث، و لم تقترب من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير المباشر .

2.3. المرحلة الثانية : و هي المرحلة التي اتسع خلالها مجال الوظيفة المالية، حيث أصبح دورها غير مقتصر على الأعمال الروتينية، بل أصبح يشمل عملية الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة و تولي العلامات التفاوضية و القانونية و المحاسبية مع مصادر التمويل .

و رغم اتساع نطاق وظيفة الإدارة المالية في هذه المرحلة، إلا أن دورها لم يرتق إلى مستوى مسؤولية اتخاذ القرار، و إنما بقي دورا استشاريا مقتصرًا على المسائل المتعلقة بالحصول على الأموال لتمويل قرارات الإنفاق المتخذة في مكان آخر داخل المؤسسة .

و قد تعرض مفهوم الإدارة خلال هذه الفترة لمجموعة من الانتقادات منها :

- تركيز الإدارة المالية على المنظور الخارجي للوظيفة المالية (أي الاهتمام بوجهة نظر المستثمرين والمقرضين) بدلا من التركيز على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- التركيز على قضايا تمويل الشركات الكبيرة وإهمال قضايا المشاريع الصغيرة.

- التركيز على الأنشطة غير المتكررة في حياة المشروع مثل قضايا الانضمام والاندماج أكثر من التركيز على مشاكل المؤسسة العادية، مثل إدارة السيولة، وتوزيع الموارد على مختلف أنواع الموجودات، ومدى مناسبة المطلوبات، وتوزيعها بين مختلف المصادر.

- التركيز على قضايا التمويل طويل الأجل وإهمال قضايا تمويل رأس المال العامل.

3.3. المرحلة الثالثة: أطلق على هذه المرحلة مرحلة المدخل الجديد للإدارة المالية، وقد تميزت باتساع نطاق الوظيفة المالية وانتقالها من الدور الاستشاري إلى دور المشارك في اتخاذ القرارات داخل لمؤسسة، كما اتسع نطاق عملها وأصبح يشمل كيفية الحصول على الأموال والاستخدام الأفضل لها في ضوء المقارنة الرشيدة بين فرص الاستخدام المتاحة، وكلفة الأموال، أي أن الدور الجديد أصبح يشمل الاهتمام بما يلي:

- نوعية وكمية الأصول في المؤسسة وكيفية توزيعها بين مختلف البنود.

- حجم الاستثمار الكلي في المشروع.

- مصادر التمويل المناسب أو شكل هيكل الخصوم.

4/ مفاهيم الإدارة المالية

تعددت تعاريف الإدارة المالية بتعدد الكتابات في هذا الموضوع، إلا أن هذه التعاريف ضلت مستمدة من مهام ومسؤوليات المدير المالي، ورغم وجود بعض الاختلافات في مهام ومسؤوليات رجال الإدارة المالية والتي تختلف من مشروع لآخر باختلاف قطاع

النشاط وطبيعته وكذا حجمه. لكن بعض المهام تبقى أساسية بغض النظر عن هذا الاختلاف، خاصة مهام البحث عن مصادر التمويل واستخدامها وإدارتها.

من بين التعاريف الخاصة بالإدارة المالية نجد:

عرفها Du Gall & Guthmam وهما من المدرسة القديمة الإدارة المالية بأنها " الفعالية المتعلقة تخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المؤسسة " حيث فصل في التعريف بين الرقابة والإدارة وكأنهما عنصران مستقلان.

أما Upton & Howard وهما من المدرسة المجددة فقد عرفاها بأنها " الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد، والرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها. "

ويرى Johnson وهو من المدرسة الحديثة أن الإدارة المالية تلعب دورا مهما في التخطيط المالي وإدارة الأصول ومواجهة المشاكل الإستثنائية، لضمان استمرار المؤسسة بالإضافة إلى تجهيز وسائل الدفع.

من خلال ما تطرقت إليه المدارس، اختلاف وجهات النظر يمكن الإلمام بما جاءت به المدارس في تعريف شامل للإدارة المالية.

" الإدارة المالية هي جميع أوجه النشاط الإداري أ والوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية، والوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مواعيدها. "

- الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وبانجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المؤسسة من تخطيطها والحصول عليها والاستخدام الأمثل لها، وهذا النشاط المالي يبدأ في المؤسسة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها، كما أنه نشاط له نفس الأهمية للمؤسسة

سواء في حالة توسع أو انكماش أو ثبات، تبنى فوق جميع الحالات، وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة.

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

مما سبق نستطيع القول بأن الإدارة المالية تهتم بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير. كم تعتبر الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى للمؤسسة الرياضية. وتساهم في تحقيق هدف/ أهداف المؤسسة عن طريق القرارات الآتية:

أ. قرارات الاستثمار والتمويل طويل الأجل.

ب. إدارة رأس المال العامل.

ج. قرارات التمويل قصير الأجل.

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

أ. هدف تعظيم قيمة المؤسسة إلى أقصى حد ممكن.

ب. تعظيم الربح.

ت. هدف تعظيم العائد الاجتماعي.

5/ أهمية الإدارة المالية.

تأتي أهمية الإدارة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المؤسسة مهما كان طابعها، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائجها.

ولذلك وجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة، مع إعداد تقارير وافية، تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الأمور ذات التأثير المالي، ويساعد المدير المالي على كل ما سبق إلمامه بالجوانب المحاسبية.

ويتطلب هذا الأمر العديد من العلاقات والمعارف بميادين المعرفة الأخرى بالمؤسسة، كالجوانب الاقتصادية والمحاسبية والإحصائية والكمية، التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات واستخراج المؤشرات والنتائج.

6/ خصائص الإدارة المالية:

إن الوظيفة المالية هي اتخاذ القرارات والتصرفات المالية التي من شأنها تحقيق هدف المؤسسة، وعلى ذلك فالإدارة المالية ليست مستقلة عن باقي إدارات المشروع الأخرى فهي في الواقع جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ككل، وتتميز بخصائص محددة يمكن حصرها في النقاط التالية: ^[1]

- أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاطات المؤسسة فأبي نشاط لا يكون بمعزل عن النواحي المالية.
- إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان ولذلك وجب الحذر الشديد في اتخاذ هذه القرارات.
- إن بعض القرارات المالية مصيرية للمؤسسة، يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.
- إن نجاح القرارات المالية لا تظهر سريعاً، بل تستغرق زمناً قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة.

: عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص: 14^[1]

7/ تطور مفهوم الوظيفة المالية

لقد كان للتطورات الجوهرية التي بدأت قبل الخمسينات، خاصة أزمة الكساد العظيم (1929- 1933) ومعالجة الآثار الناجمة عنه دورا كبيرا في توسع مفهوم الإدارة المالية و الوظيفة المالية، حيث لم يعد دورها يقتصر فقط على جلب الأموال للمؤسسة بل امتد ليشمل القرارات الخاصة بنوعية هذه الأموال، أي مدى الاعتماد على التمويل الداخلي أو التمويل الخارجي، كما تحدد مدى الاعتماد على مصادر التمويل طويل الأجل أو مصادر التمويل قصير الأجل.

ثم تطورت الوظيفة المالية إلى مجالات أخرى حيث أصبح المدير المالي يتخذ قرارات خاصة بالاستثمارات المستقبلية في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة، بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل حتى لا تضيق فرص لتحقيق أرباح إضافية، وأيضا بما يضمن في نفس الوقت عدم المغالاة في الاستثمار فيها حتى لا يتم إغراق جزء من الموارد المالية للمؤسسة في استثمارات إضافية لا يتحقق من ورائها أي عائد .

كما تم إضافة مهمتين إضافيتين يعتبران من مستلزمات عملية اتخاذ القرارات، حيث تتمثل المهمة الأولى في القيام بالتخطيط المالي للتعرف على ما سوف تكون عليه الأوضاع في المستقبل وذلك قبل اتخاذ أي قرار، أما المهمة الثانية فتتمثل في تنمية بعض المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة ومعرفة مدى رشادة القرار .

وهكذا تغير مفهوم الإدارة المالية من وظيفة تهتم بتوفير الأموال اللازمة للمؤسسة إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.

إن 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 ك تخصص لتستوعب في نشاطها كل هذه التغيرات.

8/ تعريف الوظيفة المالية.

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالوظيفة المالية ومن بينها نذكر ما يلي:

التعريف الأول: " هي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدة جوانب إدارية وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى وتستعمل أدوات تقنية كمية وأخرى نوعية"⁸

التعريف الثاني: " هي تلك الوظيفة التي تمثل الإطار الفكري لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، وإيضاح كيفية اتخاذ تلك القرارات"⁹.

التعريف الثالث: " هي الوظيفة التي تتعلق بكافة التصرفات الخاصة بالحصول على الأموال وحسن استخدامها في المؤسسة أي إدارة الأموال"¹⁰.

التعريف الرابع: " مجموعة من المهام فالأنشطة التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها باستعمال مختلف الأدوات الكمية والتقنية وهي تسعى بذلك إلى اختيار المزيج المالي الملائم (أموال خاصة، تمويل ذاتي، ديون بمختلف استحقاقاتها) التي تحقق لها أحسن مردود بأقل تكاليف".

التعريف الخامس: " الوظيفة المالية هي عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها"¹¹.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل والذي يعرف الوظيفة المالية على أنها " فن وعلم الخاص بإدارة الأموال وتستخدم اصطلاحاً تمويل بمعناه الحديث لبيان أوجه النشاط العامة أو الخاصة التي تتطلب الحصول على الأموال وإدارتها في نواحي متعددة لتمويل سيولة".

9/ تنظيم الإدارة المالية :

للإدارة المالية مفهومان هما :

الأول : الإدارة المالية (FINANCIAL MANAGEMENT)، وتعني الوظيفة المالية أو النشاط المالي في المؤسسة، وهذه الوظيفة تشمل عملية تحديد الاحتياجات المالية وتوفير التمويل المناسب لها ثم استعمالها في حيازة مختلف أنواع الأصول.

⁽⁸⁾- ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، ص285.

⁽⁹⁾- عبد الغفار حنفي وآخرون، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعية الجديدة، اسكندرية، ص 01.

⁽¹⁰⁾- السعيد فرحات جمعة، الاداء المالي لمنظمات الأعمال، السعودية، 2000، ص 31.

⁽¹¹⁾- عبد الستار مصطفى الصباح، سعود جاي العامري، الإدارة المالية ، دار وائل، ط2، اسكندرية، 2006، ص 14..

الثاني: الدائرة المالية (FINANCIAL DEPARTMENT) ، وهذا مفهوم تنظيمي، ويعني الجهة التي تتولى القيام بالدور المالي للمؤسسة.

وتعتبر وظيفة الإدارة المالية بمظهرها الإداري والفني واحدة في جميع المؤسسات، أي أن الاعتبارات المالية الموجودة في جميع المشروعات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها، لكنها تفتقر في مدى التنظيم والتعقيد التي تمارس به هذه الوظيفة بين مؤسسة وأخرى من الناحية العملية الأمر الذي يؤدي إلى التفاوت في تفاصيل الوظيفة المالية بين المؤسسات المتفاوتة في الحجم .

1.9. طرق تنظيم الإدارة المالية :

تختلف طريقة تنظيم الإدارة المالية من مؤسسة لأخرى تبعا لاختلاف الحجم بالدرجة الأولى وطبيعة المؤسسة نفسها بدرجة أقل :

1.1.9. المؤسسات الصغيرة: المالك يكون هو المسؤول الأول - وربما الوحيد - عن الإنتاج والتسويق وشؤون الأفراد والوظيفة المالية أيضا، فإذا كان هناك أناس آخرون عاملون معه في مجال الإدارة المالية، فإن ما يعهد إليهم عادة هو بعض المظاهر البسيطة في هذه الوظيفة وحسب، كمسك الدفاتر و إدارة النقد والمحافظة عليه وتحصيل الأوراق المالية، في حين يحتفظ المالك لنفسه بجميع القرارات الخاصة بتحديد الاحتياجات المالية والاستثمار والتمويل وكذلك توزيع الأرباح.

2.1.9. المؤسسات متوسطة الحجم: يتوقع أن يكون لديها إدارة مالية أكثر استقلال في ممارسة وظيفتها المالية كما يتوقع أن يرأسها شخص يحمل لقب المدير المالي، ويتمتع بصلاحيات أوسع من تلك التي يتمتع بها من يعمل في المؤسسات الصغيرة الحجم ذات الإدارة الفردية.

3.1.9. المؤسسات كبيرة الحجم : في هذه الحالة لا تكون الأمور المالية عادة من مسؤولية شخص واحد، بل تتوزع بين عدة أشخاص متخصصين يتولون مراكز إدارية متقدمة، وغالبا ما يكون المسؤول الأول عن الأمور المالية في مرتبة نائب للمدير العام، ويساعده شخصان يطلق عليهما المدير المالي و المراقب المالي؛ وتحدد مهمات هؤلاء الأشخاص عادة على النحو التالي:

أولاً : نائب المدير العام للشؤون المالية: توجد مثل هذه الوظيفة في المؤسسات الكبيرة، ويتولى صاحب هذا المنصب الدور المالي الأول للمؤسسة، ويكون مسؤولاً عن نشاط المراقب والمدير المالي ، ويلعب هذا المسؤول دوراً رئيسياً في السياسة المالية والتخطيط المالي الشامل للمؤسسة، وغالباً ما يكون هذا الشخص عضواً في الفريق الإداري للمؤسسة وعضواً في مجلس الإدارة ليكون باستطاعته تقديم المشورة الفنية في القضايا ذات الصلة بالأمور المالية، وتحدد مكانة هذا الشخص وقوته في المجلس بقدر إلمام أعضاء المجلس في الأمور المالية.

ومن الأمور الهامة التي يعتمد فيها المجلس على خبرة هذا الشخص القرارات الخاصة بنسبة الأرباح الواجب توزيعها وقرارات الإنفاق الرأسمالي والتمويل اللازم لخطط المؤسسة طويلة الأجل.

ثانياً : المدير المالي أو مدير التمويل: يتمثل الدور الرئيسي للمدير المالي في إدارة أموال المؤسسة والمحافظة على سيولتها وتأمين احتياجاتها التمويلية، وهكذا يكون دور مدير التمويل والأجهزة التابعة له القيام بالوظائف التالية:

- أ - إدارة النقد .
 - ب - تنظيم العلاقة بين البنوك والمؤسسات المالية.
 - ج - الحصول على التمويل اللازم للمؤسسة .
 - د - إدارة الائتمان (ديون المؤسسة على الغير) .
 - هـ - توزيع الأرباح على المساهمين .
 - و - التأمين على موجودات المؤسسة .
- وبشكل عام، فهو يمارس الأعمال المالية الخارجية .

ثالثاً: المراقب المالي: و هو الشخص الذي يتولى المسؤولية المباشرة عن الأمور التالية من الوظيفة المالية للمؤسسة:

- أ- المحاسبة .
- ب- إعداد القوائم المالية السنوية .
- ج- التدقيق الداخلي.
- د- الرواتب .

هـ - إعداد القوائم المالية التقديرية .

و - إعداد الحسابات الضريبية .

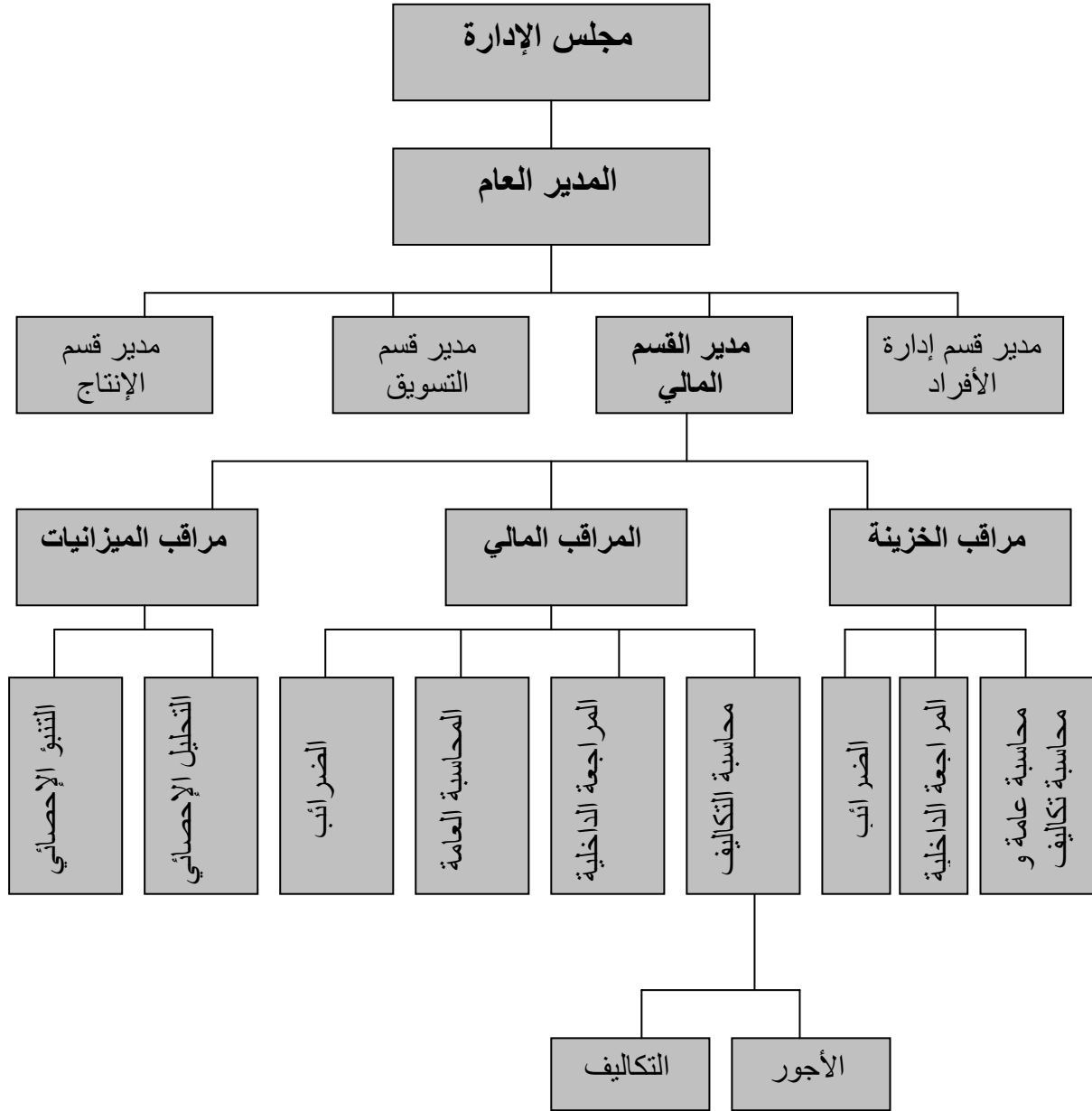
و بشكل عام، فهو يمارس الأعمال المالية الداخلية .

و هناك فارق جوهري بين مفهومي هاتين الوظيفتين و هو أن المدير المالي يقوم بدور الحافظ لأموال المؤسسة، أي تسلم موارد المؤسسة و المحافظة عليها، أما دور المراقب المالي فهو دور رقابي للتأكد من أن استعمال موارد المؤسسة قد تم بشكل صحيح .

10/ موقع الإدارة المالية على خارطة التنظيمية للمؤسسة :

عند تحديد موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي نجد اختلافا كبيرا في تنظيم الوظيفة المالية، وعلى رأس الأسباب وراء هذا الاختلاف نجد حجم المؤسسة، فمثلا في المشروعات الفردية الصغيرة نجد أن صاحب المشروع يجمع بين الملكية والإدارة، فنجد أنه يتولى المسؤولية عن الإنتاج والتسويق والتمويل، على عكس الحال في المشروعات متوسطة وكبيرة الحجم، حيث توجد إدارة مستقلة على مستوى الإدارات الرئيسية الأخرى (الإنتاج، التسويق...)، حيث تتولى المهام المالية باسم الإدارة المالية، أو إدارة الشؤون المالية والذي يرأسها المدير المالي، والذي عادة ما يكون مسؤول مباشر أمام المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، ويحدث في المنظمات الكبيرة في بعض الدول تقسيم الشؤون والمهام المالية إلى جزأين: الأول إعداد التنبؤات المالية وإعداد الموازنات التخطيطية وتقويم كفاءة استخدام الأموال، ويتولى ذلك المراقب المالي إلى جوار عمله الأصلي (الإشراف على الحسابات) والثاني والمهام الأخرى توكل للمدير المالي الذي عادة ما يرأس المراقب المالي.

شكل رقم (03): موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.



و طبقا للمفهوم الحديث للإدارة المالية يجب أن يكون المدير قريبا من قمة الهيكل التنظيمي للأسباب التالية :

- 1- الأهمية الكبرى لعمليات التخطيط و الاستثمار و التمويل التي يعتبر المدير المالي مسؤولا عنها .
- 2- أهمية المعلومات التي تتوافر لدى الإدارة المالية للمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات .
- 3- أهمية القرارات المالية في حياة المؤسسة و مستقبلها، الأمر الذي يوجب بناء القرارات المتعلقة بالأمور المالية على معلومات دقيقة .

فمثل هذه القرارات تحتاج إلى اعتماد السلطة العليا في المشروع، و تقع على عاتق المدير المالي مسؤولية التأكد من أن النواحي المالية المتعلقة بمثل هذه القرارات قد عرضت عرضاً سليماً (صحيحاً و دقيقاً) أمام السلطة العليا في المشروع، كما أن من واجبه أن يتأكد من فهمه هذه النواحي فهماً كاملاً. و في أغلب المؤسسات يكون المدير عضواً في مجلس الإدارة و نظراً لأهمية التخطيط و الرقابة فلقد ازدادت أهمية دور المدير المالي.

1.10. سلطات المدير المالي :

تلعب الإدارة المالية دوراً هاماً في حياة المؤسسات العصرية وتطويرها، وقد تجاوز دورها حفظ السجلات و إعداد التقارير و إدارة النقد وتحضير الرواتب، وأصبح يركز على دور الحصول على الأموال من مختلف مصادر التمويل، واستعمال هذه الأموال في مختلف أنواع الأصول بغية تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة.

وكما ازدادت أهمية القرار المالية، كانت هناك ضرورة لاتخاذها من قبل جهة أكثر قرباً من الإدارة العليا، لهذا السبب نجد أن العديد من المظاهر الهامة للوظيفة المالية تقوم بها الإدارة العليا للمؤسسة (المدير العام أو مجلس الإدارة) ؛ وبالرغم من ذلك يبقى هناك مجال كبير ليمارس المدير المالي فيه تأثيره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، وذلك من خلال كونه مستشاراً لهذه الإدارة يعمل على مساعدتها للوصول إلى القرار الأفضل.

11/ علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى.

بسبب مكانتها المهمة في إدارة المؤسسات تتكون للإدارة المالية علاقات بعلوم أخرى منها:

1.11. العلاقة بين الاقتصاد التجميعي (الكلي) والإدارة المالية:

يهتم الاقتصاد التجميعي بالبيئة التي تمارس فيها وظائف التمويل، لذلك تفيد النظريات الاقتصادية في تفهم المتغيرات ذات العلاقة بهذه البيئة، فهو يهتم بالنظام المصرفي ككل، والوسائط الماليين، وكذلك السياسات المالية الحكومية، ومتابعة النشاط الاقتصادي داخل المجتمع، وكيفية السيطرة عليه، لكن هذه النظريات لا تعترف بالحدود الجغرافية لذلك فهي تنطلق إلى المنظمات والمؤسسات المالية للدولة حيث تتدفق الأموال فيما بينها.

وطالما أن المشروع جزء من هذه البيئة، فمن الضروري أن يلم المدير المالي بالإطار التنظيمي لهذه المنظمات، والآثار المترتبة على السياسة الاقتصادية وأثرها على بيئة

القرار، أي أنه يمكن القول أن بأن المدير المالي لا يستطيع القيام بوظائفه بطريقة مرضية إذا لم يكن متفهما لهذه العلاقات، وعليه أيضا تتبع أثر التغير في السياسة المالية على مقدرة الشركة في الحصول على الأموال، وتحقيق الأرباح وكذلك الإلمام بمختلف المنظمات المالية، وشروطها ونظام العمل بها، وتقدير مصادر الأموال المحتملة والمناسبة للشركة.

لذا يتوجب على المدير المالي أن يكون ملما بالاقتصاد الكلي وبالسياسات المالية والنقدية وأثرها في وفرة الائتمان، وكذلك أن يكون قادرا على توقع الأداء المستقبلي للاقتصاد.

2.11. الاقتصاد الجزئي والإدارة المالية:

تهتم نظرية الاقتصاد الجزئي بالأداء الاقتصادي الفعال للمشروع، أي أنها تؤثر على الإجراءات والتصرفات التي تحقق الأداء المالي الجيد، لذلك فهي تهتم بالعلاقة بين الطلب والعرض وإستراتيجيات تعظيم الأرباح (PROFIT MAXIMIZATION)، حيث تستند على هذه الأخيرة في رسمها لكل النظريات الاقتصادية الجزئية، خاصة القرارات المتعلقة بتحديد التشكيل الأمثل لعوامل الإنتاج والمنتجات والمستويات المثلى للمبيعات، وإستراتيجيات التسعير للمنتجات، حيث تتأثر هذه الجوانب بالنظريات الاقتصادية الجزئية، فتوجد نظريات تساعد في قياس مستوى المنفعة والخطر (RISK)، ومحددات القيمة أو الثمن، وإذا لم يستطع المدير المالي تطبيق هذه النظريات فإنه على الأقل يعمل من خلال مجموعة المبادئ العامة في هذه النظريات، وباختصار من الضروري المعرفة بالعلوم الاقتصادية لتفهم البيئة المالية (FINANCING ENVIRONMENT)، ونظريات اتخاذ القرار (THE DECISION THEORIES)، وهما يشكلان جوهر الإدارة المالية المعاصرة، فالإقتصاد الكلي يزود المدير المالي برؤية واضحة عن السياسات الخاصة بالمنظمات الحكومية والمالية وغيرها، التي من خلالها تتدفق الأموال والائتمان، وتعمل على ضبط النشاط الاقتصادي العام، وللعمل داخل هذه البيئة التي تشكلها هاته المؤسسات فلا بد من الإلمام بالاقتصاد الجزئي كأساس لرسم تخطيط العمليات وتعظيم الأرباح، فلا يواجه المدير المالي المنافسين فقط داخل الصناعة، وإنما عليه أن يتصدى للظروف الاقتصادية المرتقبة سواء كانت ملائمة أو غير ذلك.

3.11. المحاسبة والإدارة المالية:

يخط الكثيرون بين المحاسبة والإدارة المالية، فهم يلاحظون أنه يتم استخدام نفس المصطلحات ونفس القوائم المالية حين التعرض للموضوعين، وبالتالي فهم لا يجدون فرقا بينهما، لأن 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 وأيضا فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار.

1.3.11. 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 نقدا 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.

2.3.11. 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، وباختصار المحاسبة تهتم أساسا بجمع البيانات عن طريق إعداد الميزانيات وقوائم الدخل ، أما المدير المالي فيركز على التدفقات النقدية وعلى المعلومات المحاسبية التاريخية عند اتخاذ قراراته في إدارة الموجودات والاستثمار ، في حين تهتم الإدارة المالية بتحليل هذه البيانات بغرض اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من ازدياد أهمية المحاسبة في الآونة الأخيرة كوسيلة لتزويد المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة، فإن رجال الإدارة المالية تقع عليهم المسؤولية الكاملة في التحليل والتخطيط والرقابة.

4.11. التسويق والإنتاج والإدارة المالية : للتسويق والإنتاج والأساليب الكمية علاقة بالقرارات اليومية للمدير المالي، فعلى المدير المالي أن يأخذ في الاعتبار أثر تطوير منتج جديد وتسويقه، لأن هذين النشاطين يحتاجان إلى تمويل، ومن ثم فإن لهما أثرهما في التدفقات النقدية للمؤسسة، كذلك يؤدي تغيير أساليب الإنتاج إلى استخدام آلات جديدة، وهذا يتطلب تقدير هذه الاحتياجات وتمويلها؛ وأخيرا فإن أدوات التحليل الكمية هي أدوات مساعدة للإدارة المالية في اتخاذ قرارات معقدة .

12/ وظائف الإدارة المالية:

لقد تطورت وظائف الإدارة المالية، حيث لم تعد تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة ونشاطها الاقتصادي وحسب، وإنما اتسع هدفها ليشمل مجرى الأموال، والتخطيط لها، والرقابة عليها، ووضع القرارات المالية.

ومن وظائف الإدارة المالية نذكر:

- وظيفة اتخاذ القرارات المالية.
- وظيفة التخطيط المالي.
- وظيفة الرقابة المالية.
- وظيفة التنظيم المالي.
- وظيفة الحصول على الأموال (التمويل).
- وظيفة استثمار الأموال (إدارة الأموال).
- وظيفة مقابلة المشاكل الخاصة.

1.12. وظيفة التخطيط المالي (تقدير الاحتياجات المالية):

اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص، وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي ويرجع ذلك إلى كون أن المفهوم المعاصر للإدارة المالية قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل المؤسسة، وقد برز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل واضح بسبب المعاناة التي تتعرض لها المؤسسة من أجل ضمان الاستمرار في السوق،

وتحقيق الأرباح، وبسبب كثرة وتعقد العلاقات المالية فيما بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، وبسبب ندرة الأموال المتاحة للاستثمار، مما جعل الإدارة المالية تهتم بالتخطيط المالي، والتهيؤ والاستعداد له، أي الاستعداد لتصور مجموع العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة والمحيط الاقتصادي من جهة أخرى، ومنه فإن هذا الاستعداد سيضمن التوازن بين حاجة المؤسسة للأموال وبين قدرتها على تحقيق هذه الأموال سواء من حيث ناحية المقدار أو من ناحية الوقت، وباستعمال هذين المتغيرين (المقدار والوقت) سوف تتمكن من اختيار الفرص الاستثمارية، أضف إلى ذلك اهتمام الإدارة المالية بنوع مصادر الأموال التي يمكن الاعتماد عليها لتمويل حاجات المؤسسة في حالة العجز المالي، والنتائج من قلة مصادر أموالها واستخداماتها المتوقعة، حيث يجب أن تكون هذه المصادر ملائمة من ناحية الكلفة ومن ناحية التسديد. وتظهر أهمية التخطيط المالي من كونه أداة فعالة لتحسين استخدام الإمكانيات المادية، والوسائل المالية بأقصى درجة من الإنتاجية، لذلك فإننا نلجأ إلى التخطيط المالي حتى نطبق مبادئ التوفير وعدم الهدر والتبذير، أي من أجل زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف، وتوسيع حجم مصادر التراكم، واستخدام الحسابات المالية والعينية بصورة عقلانية.

و تتضمن هذه الوظيفة قيام المدير المالي بالتعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة، الطويلة الأجل منها و القصيرة الأجل، و ذلك في ضوء خططها للمستقبل، مستعينا على ذلك بالموازنات النقدية التقديرية، و الميزانيات العمومية التقديرية . هذا و يجب أن لا تنثني حالة عدم التأكد، بالنسبة للتوقعات المستقبلية، المدير المالي عن الاستعانة بهذه الأدوات التخطيطية، لكن عليه أن يأخذ احتمالات الانحراف بعين الاعتبار، و يجعل خطته مرنة إلى حد يستوعب مثل هذه الانحرافات .

و تعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف الإدارة المالية، و على الإدارة المالية ممارستها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى .

وبشكل عام فإننا نعتمد على التخطيط المالي لتحقيق جملة من الأهداف منها:

1- رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية ومن أهمها:

- سياسات مصادر التمويل.

- المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استئجارها.
- سياسة الاستثمار الخارجي.
- 2- وضع الإجراءات المالية المنشأة للعمليات التنفيذية.
- 3- التنبؤ المالي.
- 4- تحديد نوعية المصادر التي يتطلب توفرها لتنفيذ الخطط المختلفة.
- 5- تحديد مصادر الأموال التي يمكن خلقها أو توفيرها ذاتيا داخل الشركة.
- 6- تحديد أفضل الوسائل لاستعمال كل مصدر من المصادر لغرض تنفيذ الخطط المسطرة.

كما أن نجاح التخطيط المالي يتطلب أن يمر بالمراحل التالية:

- تحديد الهدف أو مجموعة الأهداف المالية التي تسعى الشركة إلى تحقيقه.
 - جمع المعلومات والبيانات (الداخلية والخارجية) والإحصائية والاقتصادية والتي لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بتلك الأهداف.
 - ترجمة الأهداف المحددة والمعلومات والبيانات المتوفرة إلى قيم رقمية بشكل موازنة تقديرية، لكي تسهل عملية التنفيذ والمتابعة.
 - اتخاذ القرار المناسب بشأن عملية التنفيذ.
- مما تقدم يمكن القول أن التخطيط المالي يأخذ شكل الموازنة التقديرية في رسم الخطة، وبرمجة الأهداف المالية المتوقعة وتحويلها إلى قيم رقمية، وفي ضوءها يتم الإشراف على عملية التوازن بين التدفقات المالية الداخلة والخارجة من وإلى الشركة، حتى لا تكون في وضع العجز أو الفائض المالي، ولكن الموازنة التقديرية لا تقف عند هذا الحد، وإنما تدخل في البحث عن المصادر المالية المناسبة التي يمكن من خلالها سد العجز أو البحث عن فرص استثمارية مربحة التي تستثمر الشركة فيها فائضها المالي المحقق.
- 1.12. أنواع الموازنات :** وبشكل عام فإن التخطيط المالي في المؤسسة يأخذ شكل موازنة مالية، والتي يدخل في إطارها ثلاثة أنواع أساسية:
- 1.1.12. موازنة نقدية:** وهي وسيلة لمعرفة حركة التغير النقدي الذي سيحصل في المؤسسة في الفترة الزمنية القادمة.

2.1.12. موازنة كشف الدخل: وهي تصوير لمختلف العلاقات التي تؤثر على ربح الشركة من ممارسة النشاط، فهي تدخل في تصور كافة الإيرادات وكافة النفقات المتوقع حصولها في الفترة القادمة.

3.1.12. الموازنة العمومية أو موازنة الوضع المالي: وهي تصور الحركة المالية المتوقع حصولها في المؤسسة من خلال تحديد المصادر المالية المتوقع حصولها وما يقابلها من استخدامات.

2.12. وظيفة الرقابة المالية: تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءاً مكملًا للتخطيط المالي. ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، وإنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات التي يجب اتخاذها وإتباعها. ولكي تكون الرقابة المالية فعالة يتطلب وجود:

- **معيّار للمقارنة:** يتم من خلاله الكشف عن الانحرافات عند مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

- **نظام اتصالات فعال وجيد** يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية. كما يشترط أيضاً في الرقابة المالية أن تكون مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ، كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم الكلفة.

إن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية بشكل عام يمكن أن ترجع إلى ثلاثة أسباب:

- **عدم دقة التخطيط:** أي عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية، أو في حصر الظروف المحيطة، أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف.

- **عدم كفاءة التنفيذ:** أي عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لتوجيه نشاط الشركة، والذي ينشأ عن أسباب منها: ضعف القرارات المتخذة، ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ هذه القرارات أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.

- **عدم الدقة في التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ:** هذا الانحراف هو أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية، لأن معالجته تحتاج إلى محورين مهمين في العملية التخطيطية ككل، وهو وضع الخطة وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذها، حيث ينشأ هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطة الموضوعة، بالإضافة إلى عدم وجود الجهاز التنفيذي الكفء الذي يتحمل المسؤولية في التنفيذ.

ولعلاج وتصحيح الانحرافات عند حدوثها وتسجيلها تلجأ الإدارة المالية إلى أحد الشكليات التالية:

- تعديل الخطة المالية الأصلية في ضوء تغير المعايير الموضوعة والمحددة، أو تعديل نوعية الأهداف.

- القيام بالإجراءات العلاجية لإعادة الأداء الفعلي إلى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة في الأصل.

3.12. وظيفة التنظيم المالي : تعتمد الإدارة المالية على التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، ومن خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة، تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات، ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية، لهذا وجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات محددة وواضحة ومتناسبة مع حجم الشركة، ومع طبيعة الأعمال، والمهام والمسؤوليات المنوطة بها. بالإضافة إلى ذلك فإن وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤولية إعداد التنبؤات المالية، وتقييم فاعلية استخدام الأموال في المجالات المختلفة، وبصورة عامة فإن تنظيم الوظيفة المالية يجب أن يكون على مستوى الإدارة الأولى، وسبب ذلك يعود إلى أهمية وخطورة العمليات المالية في الشركة.

ولأن الاعتبارات المالية الموجودة في جميع المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها متشابهة تقريبا في نواحيها الأساسية، فقد تختلف تفاصيل الوظيفة المالية من حيث موقعها في الهيكل التنظيمي اختلافا كبيرا من مؤسسة لأخرى، وذلك لاختلاف المؤسسات سواء من حيث الحجم، أو الشكل القانوني، أو تنوع أنشطتها وسياساتها، وطبيعة أنظمتها وتطورها التاريخي، واختصاص العاملين في كل منها.

4.12. وظيفة اتخاذ القرارات المالية: إن اتخاذ القرار يعد أساس العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المؤسسة، ويعد اتخاذ القرارات المالية أساس العملية الإدارية في الإدارة المالية، وتهدف هذه القرارات إلى تحقيق هدف استراتيجي يتمثل في تعظيم ثروة الملاك وتعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد، بالإضافة إلى تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة، مع الحفاظ على السيولة وتتمثل هذه القرارات في:

- قرارات الاستثمار.
- قرارات التمويل.
- قرارات توزيع الأرباح.

1.4.12. القرارات الاستثمارية / إدارة الموجودات: و تشمل هذه الوظيفة جميع القرارات الخاصة باستثمار الأموال في مختلف أنواع موجودات المؤسسة و قرارات تصنيفها . فبعد أن تقوم الإدارة المالية بتحديد احتياجاتها المالية المتوقعة، و حصولها على الأموال اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات، يتوجب عليها أن تتأكد من أن الموارد المتاحة لها قد وجهت لأفضل استخدام اقتصادي داخل المؤسسة تتحقق منه أكبر الفوائد و المنافع الممكنة .

2.4.12. القرارات التمويلية / التمويل: تشمل هذه الوظيفة جميع القرارات المتعلقة بتقييم أثر استعمال مختلف أنواع التمويل، مثل التمويل قصير الأجل أو طويل الأجل في قيمة المؤسسة و ربحيتها .

و بعد أن تكون الإدارة المالية قد تعرفت على احتياجاتها من الأموال، تبدأ البحث عن مصادر التمويل المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات و عندما تحدد الإدارة المالية المصدر الذي ستلجأ إليه لتمويل احتياجاتها، عليها أن تراعي الملاءمة بين طبيعة المصدر و طبيعة الاستخدام و أن تهتم أيضا بالكلفة و الزمن و التركيبة المناسبة للجانب الأيسر للميزانية، كل ذلك في إطار هدفها العام، و هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة .

3.4.12. قرارات توزيع الأرباح: تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين و الأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية، كما تتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على المدى الزمني . هذا و ترتبط قرارات التوزيع

ارتباطا قويا بالقرارات التمويلية، لان الأرباح غير الموزعة تعتبر من بين أهم مصادر التمويل بالإضافة إلى ميزتها في زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض.

5.12. معالجة بعض المشكلات الخاصة : طبيعة هذه الوظيفة هي ما قد تقوم به الإدارة المالية عند مواجهتها لبعض المشاكل ذات الطبيعة الخاصة التي لا يتكرر حدوثها كثيرا ، و من المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، و تقع ضمن اختصاص الإدارة المالية عمليات التصفية، و كذلك عمليات الاندماج و الانضمام، كما يقع ضمن اختصاصها إجراء التعديلات المالية اللازمة لتصحيح أوضاع المؤسسة المالية و تجنبها الفشل .

الفصل الرابع

الإدارة المالية و التمويل

أهداف الإدارة المالية :

تتمحور أهداف الإدارة المالية حول الموازنة بين المحافظة على وجود المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية وبين تحقيق العائد المناسب على الاستثمار؛ وضمن هذا الإطار العام، يمكن تحديد أهداف المؤسسة على النحو التالي :

1/ تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة

يرى الاقتصاديون استعمال تعظيم الربح كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة لان تعظيم الربح يعتبر في رأيهم عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، لهذا قالوا بأن جميع القرارات داخل المؤسسة يجب أن توجه نحو تحقيق أقصى ربح ممكن، من خلال العمل على زيادة إنتاجية المصادر المتاحة للاستثمار إلى أقصى حد ممكن، أما المالىون فلم يقبلوا بفكرة تعظيم الربح التي تحدث عنها الاقتصاديون كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة لانطواء هذا المفهوم على عيوب منها : عدم أخذه مخاطر الاستثمار بعين الاعتبار، ولتجاهله للقيمة الزمنية للنقود، بالإضافة إلى الغموض في طريقة احتسابه، وقد تقدموا بفكرة تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة لقياس أدائها التشغيلي كبديل لتعظيم الربحية لعدة اعتبارات منها :

1- إن الربح الأقصى المطلق لا يعكس بشكل مناسب الاستخدام الأمثل للموارد، إذ قد تزيد الموارد المالية وقد تزيد الأرباح، ولكن بنسبة اقل من نسبة زيادة الموارد، الأمر الذي يعني تدني العائد على الاستثمار، وبالتالي القيمة الحالية للمؤسسة.

2- إن هدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتجاهل المخاطر الناتجة عن الاستثمار، لأن هذه الفكرة تعني الانحياز للمشروع الأكثر ربحا بغض النظر عن نسبة المخاطر، في حين لا يقبل المستثمرون بالمشاريع ذات المخاطر المرتفعة خاصة إذا لم ينتج عنها أرباح مرتفعة تتوازى وهذه المخاطر خاصة إذا ما تم احتسابها باستعمال سعر خصم يتناسب والخطر المتوقع .

3- أن الربح المطلق لا يأخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار، فلو حقق مشروعان ربحا مقداره عشرة آلاف دينار أحدهما حققه في السنة الأولى، والثاني حققه في السنة الثانية، فالربح بالمفهوم المطلق متساو في الحالتين، ولكن إذا أخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار،

فلن يتساويا أبداً إلا إذا كان سعر الفائدة أو الخصم يساوي صفراً، ومثل هذا الأشكال لإيثار إلا عند استعمال فكرة القيمة الحالية.

4- الغموض في طريقة احتساب الربح. فقد يتفاوت كم الأرباح الخاص في مؤسسة ما بسبب مرونة النظرية المحاسبية حيث قد يؤدي اتباع مبدأ محاسبي مقبول (الاستهلاك بتسارع مثلاً) إلى ربح يختلف في مقداره عما يمكن الوصول إليه باستعمال مبدأ محاسبي آخر مقبول بنفس الدرجة (الاستهلاك الثابت)، هذا وتتفادى فكرة تعظيم القيمة الحالية هذا الأشكال، لأنها تقوم على مفهوم التدفق النقدي، ومحصلة واحدة مهما اختلفت المبادئ المحاسبية المستعملة بعكس مفهوم الربح.

1.1. العوامل المؤثرة في القيمة الحالية للمؤسسة :

القيمة الحالية للمؤسسة هي عبارة عن القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقعة الحصول عليها من قبل حملة الأسهم، وتمثل هذه القيمة السعر السوقي للسهم مضروباً في عدد الأسهم، وتتأثر القيمة الحالية للمؤسسة بالعناصر التالية :

- العائد المتوقع للسهم، إذ يؤدي ارتفاع العائد للسهم إلى زيادة تلقائية في قيمته وقيمة المؤسسة .
- الأرباح الموزعة، إذ أن زيادة نسبة التوزيع تزيد من القيمة الحالية للمؤسسة، والعكس صحيح .
- التوقيت الذي يحصل فيه المستثمر على عائدات استثماره .
- سعر الخصم في السوق، إذ كلما زاد سعر الخصم قلت القيمة الحالية للدينار المتوقع الحصول عليه مستقبلاً، والعكس صحيح .
- المخاطر المتوقعة للمؤسسة، ويتم التعبير عن المخاطر العالية باختيار نسبة خصم عالية عند إيجاد القيمة لحالية للمؤسسة، والعكس صحيح .
- توقعات المستثمرين بشأن مستقبل المؤسسة ونشاطها لما لذلك من أثر مباشر على الدخل والأرباح الموزعة .
- مدى استعمال المؤسسة للدين حيث تؤدي زيادة الدين إلى زيادة الأرباح، لكنها في نفس الوقت تزيد المخاطر .

2.1. كيف يمكن تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة ؟

تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة هي محصلة القرارات المالية في مجالي الاستثمار والتمويل. ويأتي تأثير القرارات المالية على قيمة المؤسسة من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي يتوقع أن تحققه، ومن خلال تأثيرها على حجم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة أيضاً، وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين العائد والمخاطر هي علاقة طردية، حيث تزيد العوائد المتوقعة كلما زادت المخاطر، ففي مجال الاستثمار نجد أن الاستثمار في الموجودات الثابتة يتطلب عائداً أعلى لارتفاع المخاطر المرتبطة به بعكس الوضع في حالة الاستثمار في الموجودات المتداولة حيث تقل المخاطر ويكون المستثمرون على استعداد للقبول بعائد أقل.

أما في مجال التمويل، فتؤدي زيادة اعتماد المؤسسة على القروض لتمويل استثماراتها إلى زيادة في العائد المتوقع (إذا كانت عوائد الاستثمار في المؤسسة تزيد عن كلفة الاقتراض)، إلا أن هذا يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة مخاطر عدم قدرة المؤسسة على خدمة دينها .

2/ السيولة :

تعتبر السيولة عن قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، المتوقعة منها وغير المتوقعة، عند استحقاقها من خلال التدفق النقدي العادي الناتج عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى، ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى بالدرجة الثانية .

1.2. مفاهيم السيولة: هناك مفهومان للسيولة هما :

1.1.2. المفهوم الكمي : وهو المفهوم الذي ينظر إلى السيولة من خلال كمية الأصول الموجودة لدى المؤسسة والتي يمكن تحويلها إلى نقد في وقت ما خلال الدورة التجارية للمؤسسة. واستناداً إلى هذا المفهوم، تقيم السيولة من خلال المقارنة بين كمية الأصول الممكن تحويلها إلى نقد خلال الفترة المالية بالاحتياجات النقدية لتلك الفترة .

ويؤخذ على هذا المفهوم ضيقه لاعتماده في تقييم السيولة على كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد، كما يؤخذ عليه فشله في اعتبار السيولة الممكن الحصول عليها من الاقتراض وزيادة رأس المال والأرباح .

2.1.2. مفهوم التدفق : وهو المفهوم الذي ينظر إلى السيولة على أنها كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد خلال فترة معينة مضافا إليها ما يمكن الحصول عليه من المصادر الأخرى للأموال .

2.2. تعريف السيولة :

إستنادا إلى هذين المفهومين، يمكن وضع التعريفات التالية للسيولة :

- السيولة هي أن تتوافر الأموال عند الحاجة إليها .
- السيولة هي القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها .
- السيولة هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة مهمة .

3.2. غايات السيولة : تعطى سيولة المؤسسة على المدى القصير كل الأهمية، لان السؤال الذي يثار دائما هو : ما قيمة كل المؤشرات الجيدة للأداء إذا كان وجود لمؤسسة نفسه، مهددا بالخطر بسبب مشكلة السيولة ؟

ويحقق توافر السيولة العديد من الميزات الإيجابية منها :

- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين معها ومن قبل مقرضيها أيضا.
- تجنب دفع كلفة عالية للأموال إذا ما اضطرت المؤسسة لتأمين السيولة اللازمة لها من خلال الاقتراض.
- الوفاء بالالتزامات عند استحقاقها وتقادي الإفلاس، وفي ذلك تأمين لاستمرار المؤسسة .
- مواجهة متطلبات التشغيل والإنتاج .
- مواجهة الانحرافات غير المتوقعة في التدفقات النقدية.
- مواجهة الأزمات عند وقوعها.
- القدرة على مواجهة متطلبات النمو.
- المرونة في الخيار لان توافر السيولة لدى المؤسسة يمكنها من البحث عن المصدر الأفضل عندما ترغب في الحصول عليه دون أن تكون مقيدة بمصدر معين .

- القدرة على استغلال الفرص.

- إمكانية الحصول على خصومات من الموردين .

4.2. مصادر السيولة : هناك مصادر للسيولة لكل مؤسسة، منها :

- بيع السلع والخدمات الموجودة لدى المؤسسة نقدا .

- تحويل الموجودات المتداولة إلى نقد خلال الدورة التجارية .

- بيع بعض الموجودات الأخرى نقدا .

- استعمال المصادر الخارجية للنقد كالاقتراض .

- زيادة رأس المال أو الأرباح المحتفظ بها دون توزيع .

5.2. سيولة المؤسسة وسيولة الأصل : وفي هذا المجال : يجب أن نفرق بين مفهومين

للسيولة هما :

أ - سيولة المؤسسة : وهي قدرتها على مواجهة التزاماتها عند حلول أجلها، وهذا يعتمد على مفهوم السيولة الذي أشرنا إليه سابقا .

ب - سيولة الأصل : وهي عبارة عن سرعة تحويله إلى نقد جاهز، ويحكم على سيولة الأصل من خلال :

- الوقت اللازم لتحويله إلى نقد.

- درجة التأكد من تحويل هذا الأصل إلى نقد دون خسارة في قيمته.

6.2. أسباب مشكلات السيولة : تتجم مشكلات السيولة في المؤسسات نتيجة لخطأ في

إدارة الموجودات المتداولة بشكل رئيسي، أو نتيجة لخطأ في تركيبة الجانب الأيسر

للميزانية، بسبب عدم توازن بين طبيعة المصادر والاستخدامات، وبشكل أكثر تحديدا يمكن

القول بأن مشاكل السيولة لدى المؤسسات يمكن أن تكون نتيجة لواحد أو أكثر من

الأسباب التالية :

- استثمار المؤسسة

- لأموالها في موجودات يصعب تحويلها إلى نقد في الوقت المناسب.

- عدم التزامن بين مواعيد وفاء الالتزامات ومواعيد تدفق النقد للمؤسسة .

- تحقيق المؤسسة لخسارة في عملياتها، الأمر الذي يؤدي إلى استنزاف مواردها.

- عدم التوازن بين نمو التزامات المؤسسة وأعباء خدماتها وقدرة المؤسسة على تحقيق النقد من عملياتها .
- ويؤدي استمرار مشكلة السيولة لدى المؤسسة وتطورها إلى عدة نتائج سلبية، فالمراحل الأولى منها تؤدي إلى :
- الحد من قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص المتاحة .
- فوات فرص الحصول على الخصومات النقدية عند الشراء.
- فقدان حرية الخيار والحركة .
- أما المراحل المتقدمة منها فيمكن أن تؤدي إلى :
- تصفية بعض الاستثمارات والموجودات في وقت غير مناسب .
- الإفلاس وتصفية المؤسسة مع ما يترتب على ذلك من خسائر للدائنين والموردين والمستثمرين .

7.2. مقاييس السيولة : هناك عدة مقاييس للسيولة منها :

- أ- **نسبة التداول** : وتقيس مدى كفاية الموجودات المتداولة لتغطية الديون قصيرة الاجل على المؤسسة.
- ب- **نسبة السيولة السريعة** : وتقيس مدى كفاية الموجودات المتداولة باستثناء البضاعة والمدفوعات مقدما لتغطية الديون قصيرة الأجل على المؤسسة .
- ج- **صافي رأس المال العامل** : ويقس الفرق الكمي بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة.
- د- **معدل دوران الموجودات المتداولة** : ويقس السرعة التي تتحول بها الموجودات المتداولة إلى نقد .
- هـ- **معدل دوران الحسابات المدينة والبضاعة**: ويقس السرعة التي تتحول بها موجودات المؤسسة من بضاعة وديون إلى نقد.

8.2. **أثر السيولة في استمرارية المؤسسة**: من أهم أهداف إدارة السيولة في المؤسسة المحافظة على استمرارها، و إبعاد مخاطر العسر المالي عنها، وإذا لم تتمكن المؤسسة من إدارة سيولتها بالشكل السليم، فإنها قد تواجه بعسر مالي (مؤقت) يمكن تجاوزه، ولكنها قد تواجه بعسر مالي (دائم) يصعب تجاوزه، يؤدي في النهاية إلى تصفية المؤسسة وإنهاء

وجودها. ويعرف العسر المالي بأنه عدم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة في مواعيدها؛ هذا وتواجه المؤسسات في حياتها نوعين من العسر المالي هما :

أ - **العسر المالي الفني** : وهي الحالة التي تكون فيها موجودات المؤسسة - كمشروع قائم ومستمر - أكثر من ديونها، أي أن للمؤسسة قيمة صافية موجب'. ولكن هذه المؤسسة لا تكون قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها في مواعيدها، وقد ينشأ ذلك عن التوسع في الاستثمار في أصول غير قابلة للتحويل إلى نقد، أو عدم الموازنة بين المصادر والاستخدامات أو الخسارة .

ويمكن التغلب على هذا النوع من العسر، خاصة إذا ما كانت فرص المؤسسة في العمل والنجاح قائمة من خلال إعادة ترتيب استثماراتها في مختلف أنواع الموجودات، وتصفية ما يمكن الاستغناء عنه منها، والاحتفاظ بنقدية عالية أو الترتيب مع الدائنين لاعادة جدولة ديونهم بشكل مريح .

ب- **العسر المالي الحقيقي** : وهي الحالة التي تكون فيها قيمة موجودات المؤسسة - كمشروع قائم - أقل من ديونها، أي أن القيمة الصافية للمشروع إما أن تكون صفراً أو سالبة، ويصاحب العسر الحقيقي عسر فني، أي مشكلة سيولة وعدم قدرة على مواجهة الالتزامات المستحقة في مواعيدها.

ومن الصعب التغلب على مشكلة العسر المالي الحقيقي، لذا كثيراً ما يقود هذا النوع من العسر إلى تصفية المؤسسة، وخاصة عند إصرار الدائنين على الإسراع في تصفية المؤسسة تقليلاً لخسائرهم، لاعتقادهم بأن مزيداً من الانتظار قد يجر عليهم خسائر أكبر.

3/ الربحية والربحية الاجتماعية:

تسعى الإدارة المالية لتحقيق أعلى مجرى من العوائد الصافية للمالكين وبالرغم من عيوب هذا الهدف، إلا أنه مازال يحتل مكاناً جوهرياً في التحليل الاقتصادي، وتقييم الإدارة المالية في استخداماتها للأموال المتاحة أما المآخذ على هذا الهدف فهي:

- أ- عدم تحديده لتوقيت العوائد التي تسعى الإدارة المالية لتغطيتها.
- ب- لا يأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي يتعرض لها المشروع أثناء سعيه لتحقيق هذا الهدف، ويقسم الهدف أعلاه إلى شطرين وهما :

1.3. ربحية المشروع : يمثل هدف ربحية المشروع الأساس في التمويل والذي يعتمد على العائد المتوقع تحقيقه، والمخاطر التي يتحملها المشروع من أجل تحقيق ذلك العائد، وتلعب القرارات المالية الدور الأساسي بالتأثير في قيمة المشروع ذاته، من خلال تأثيرها في كل من العائد والمخاطرة وبذلك تسعى الإدارة المالية من خلال هذه القرارات إلى خلق التوازن بين العائد والمخاطر، وصولاً إلى تحقيق أعلى مردود ممكن للمشروع في ضوء الاعتبارات الإستراتيجية له.

2.3. الربحية الاجتماعية : إن العائد الذي يؤول للمجتمع والمتمثل بالمردود الذي يأتي به المشروع للمجتمع أي الوفرات الاقتصادية المتحققة جراء قيام المشروع [كخلق فرص العمل الحفاظ على العملة الصعبة وتأسيس المشاريع الخدمية وغيرها] هذا ويمكن قياس الربحية الاجتماعية من خلال إجراء مجموعة من التعديلات على فقرات ربحية المشروع. وتشمل تعديلات على التكاليف التشغيل بالطرح أو بالإضافة.

فعندما تكون التكاليف الحقيقية أقل من التكاليف التشغيلية يتم تعديلها بطرح الزيادة . بينما تكون التعديلات بالإضافة عندما تكون التكاليف الحقيقية أكبر من التكاليف التشغيلية كأن يكون بسبب وجود الإعلانات أو تقدير النقد الأجنبي المدفوع بأقل من قيمته. كذلك هناك التعديلات التي تجرى على الإيرادات التشغيلية، التي تكون بالطرح أو بالإضافة أيضاً، فعند اكتساب المشروع نقداً أجنبياً مسعراً بسعر رسمي بأقل من قيمته، فإن الأمر يتطلب تعديله إلى السعر الحقيقي، ليأخذ في الحسبان القيمة الحقيقية للوفرات من النقد الأجنبي، أو الحالة المعاكسة عندما يكون الإيراد المتحقق أكثر من القيمة الحقيقية له تضاف لذلك. هناك تعديلات أخرى يجب إدخالها عند حساب الربحية الاجتماعية إلى جانب التعديلات التي يتطلب الأمر ببيان الاختلافات في التكاليف والإيرادات التشغيلية خاصة عندما يكون للمشروع مزايا اقتصادية كبيرة، ذات تأثيرات للمجتمع قابلة للقياس والتحديد.

الربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات، وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضاً أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها، لذا نجد أن جهداً كبيراً من الإدارة المالية في المؤسسة يوجه بالدرجة الأولى نحو الاستخدام الأمثل للموارد

المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها، لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر. وتعمل المؤسسات على تحقيق هدفها في الربحية من خلال قراراتين هما، قرار الاستثمار، وقرار التمويل، وفيما يلي تعريف بكل من هذين القرارين:

1.2.3. قرار الاستثمار: قرار الاستثمار هو القرار المتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها، ويظهر أثر قرار الاستثمار في الربحية من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الاستثمار المناسب في كل بند من بنود الموجودات دون زيادة تؤدي أي تعطيل الموارد، ودون نقص يؤدي إلى فوات الفرص لتمكين المؤسسة من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة.

2.2.3. قرار التمويل: قرار التمويل هو القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأمور اللازمة للمؤسسة لتمويل الاستثمار في موجوداتها. وينعكس أثر القرار التمويلي على الربحية من خلال ترتيب مصادر الأموال (من ديون وحقوق مالكيين) بشكل يمكن أصحاب المشروع من الحصول على أكبر عائد ممكن، وذلك من خلال الاستفادة من ميزة التوسع في الاقتراض الثابت الكلفة، ولكن دون تعرضهم للأخطار التي يمكن أن تنتج عن المبالغة في الاقتراض .

4/ العلاقة بين الربحية والسيولة.

تتعدد وجهات النظر حول العلاقة بين السيولة النقدية والربحية وهناك رأيين في ذلك هما: **الرأي الأول:** يرى أن الهدفين توأمين إلا أنهما متناقضين، وتفسيره من الناحية النظرية أن التدفق النقدي الداخل يقابل التدفق النقدي الخارج بطريقة تمنع وجود أي أرصدة نقدية لا لزوم لها تبقى عاطلة ولا تعود بأي أرباح أو إيرادات للمؤسسة، وهذا الوضع يستحيل تحقيقه لأن التدفقيين الداخل والخارج لا يمكن التنبؤ، ومن النادر أن يتعادلا ، وعلى هذا يلجأ المدير المالي لحماية المؤسسة من التوقف عن دفع التزاماتها عندما يحل ميعادها إلى الاحتفاظ برصيد نقدي، أي كلما اتجه إلى زيادة حماية المؤسسة اتجه إلى زيادة الرصيد النقدي وهذا يؤدي إلى تخفيض الأرباح للمؤسسة نتيجة فقدان العائد الذي كان يمكن تحقيقه ل واستثمرت هذه الأموال العاطلة.

أما الرأي الثاني فيرى السيولة والربحية لا يمكن فصلهما عن بعضهما لأن المشكلة التي تواجه الإدارة المالية هي في تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية لتعظيم أرباح المؤسسة، وبين ضرورة الاحتفاظ بجانب من تلك الموارد في شكل نقدي لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إذا لم تتوفر لديها السيولة النقدية.

إن تحقيق السيولة الملائمة والربح الملائم هدفان متعارضان . إذ يسعى المدير المالي للحصول على الربح عن طريق توظيف الأموال واستثمارها، بحيث لا يبعد انتباهه عن هدف السيولة علما بأن النقد الجاهز هـ وأشد أصول السيولة ولكنه عقيم، أي لا يحقق أي ربح بدون تشغيله. ولذلك نجد المدير المالي يواجه مشكلة الموازنة بين عوامل الربح والسيولة، وأن مهارة المدير المالي في توجيه الاستثمارات وتوظيف الأموال دون المساس بسمعة المؤسسة هـ وعدم تجميد غير ضروري لهذه الأموال هو الحل المناسب لذلك.

مما تقدم نخلص إلى القول، بأن السيولة والربحية هدفان متلازمان لكنهما متعارضان، لذا يجب على الإدارة المالية للمؤسسة إعطاء عناية خاصة للموازنة بين هذين الأمرين، للآثار السلبية الكبيرة الممكن أن تنشأ عن عدم الموازنة بينهما، وذلك من خلال مراقبة دقيقة للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، حتى لا تكون هناك سيولة زائدة، وفي نفس الوقت عليها أن توجه استثماراتها إلى الغايات الأساسية التي قامت المؤسسة من أجلها دون المبالغة في التوسع على حساب السيولة .

ومن المناسب الإشارة هنا إلى أنه ليس هناك تلازم دائم بين السيولة والربحية، إذ قد يتحقق كلاهما معا فتكون ربحية المؤسسة مرتفعة وسيولتها جيدة، أو تتحقق إحداها دون الأخرى فتكون ربحية المؤسسة مرتفعة، ومع ذلك قد تعاني من أزمة سيولة، والعكس قد يكون صحيحا .

5/ الفرق بين مفهومي الربح والربحية :

1.5. مفهوم الربح : هناك مفهومان للربح، هما :

أ- المفهوم الاقتصادي: ويعني مقدار التغير في القيمة الصافية للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة.

ب - المفهوم المحاسبي : ويعني الفرق بين الدخل المحقق من قبل الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة والمصروفات التي تكبدتها هذه الوحدة خلال هذه الفترة لتحقيق هذا الدخل ، ويقع ضمن المفهوم المحاسبي مفهومان فرعيان للربح، هما :

1- صافي ربح العمليات : ويعني الفرق بين المبيعات المحققة خلال الفترة الزمنية من نشاط المؤسسة الرئيسي وتكاليف هذه المبيعات، بالإضافة إلى المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع، دون أن يشمل ذلك الفائدة المدفوعة أو الإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب. وعليه فإن صافي ربح العمليات يساوي :

$$\begin{array}{r} \text{صافي المبيعات} \\ \text{XX} \\ - \text{تكلفة المبيعات} \\ \text{XX} \\ \hline \end{array}$$

مجمع ربح العمليات XX

ولاستخراج صافي ربح العمليات، يطرح من مجمل ربح العمليات ما يلي :

المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع قبل الفوائد XX

صافي ربح العمليات XX

ويعتبر هذا المفهوم للربح من أفضل المفاهيم التي تعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في ممارسة نشاطها الأساسي، وعن مدى ربحية عملياتها، كما يعتبر أساسا مناسباً لمقارنة أداء المؤسسات المختلفة في النشاط والحجم والعمر، وكذلك مقارنة أداء سنوات مختلفة لنفس المؤسسة.

2- صافي الربح بعد الضريبة (الربح الشامل) : يعني هذا المفهوم الربح الناتج عن الفرق بين دخل المؤسسة من جميع المصادر (المبيعات والإيرادات الأخرى) والتكاليف مهما كانت (تكاليف المبيعات) وأية تكاليف أخرى غير مرتبطة بالعمليات (كخسارة بيع أحد الأصول) وبعد طرح الضرائب أيضا ويمكن، بالانطلاق من صافي ربح العمليات، الوصول إلى هذا الربح على النحو التالي :

$$\begin{array}{r} \text{صافي ربح العمليات} \\ \text{XX} \\ + \text{الفوائد} \\ \text{XX} \\ \hline \end{array}$$

XX	صافي ربح العمليات بعد الفوائد	
+ XX	دخل الاستثمارات	]
- XX	خسارة بيع موجودات ثابتة	

XX	صافي الربح قبل الضريبة	
- XX	ضريبة	

XX	صافي الربح (الشامل)	

2.5. مفهوم الربحية : الربحية هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفا لمؤسسة ومقياسا للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية .

وتقاس الربحية اما من خلال العلاقة بين الارباح والمبيعات، و إما من خلال العلاقة بين الارباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، علما بأن المقصود بالاستثمارات هو اما قيمة الموجودات أو قيمة حقوق أصحاب المؤسسة؛ وفي هذا المجال، سنتناول المعيارين التاليين لقياس الربحية وهما القوة الايرادية أو العائد على الموجودات، والعائد على الاستثمار ببعض الشرح والتحليل :

1.2.5. القوة الايرادية أو العائد على الموجودات : يستند هذا المعيار في قياس الربحية الى العلاقة بين ربح العمليات والموجودات التي ساهمت في تحقيقه. تعرف القوة الايرادية بأنها قدرة الاستثمار المعين على تحقيق عائد نتيجة استخدامه، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق الارباح نتيجة لاستخدام موجوداتها في نشاطها الأساسي، ورياضيا هي عبارة عن نسبة ربح العمليات الى موجودات المؤسسة . وتقوم فكرة القوة الايرادية على أن قدرة المؤسسة على توليد الارباح هي محصلة متغيرين رئيسيين هما :

- قدرة الأصول على توليد المبيعات، وهو ما يمكن أن يعبر عنه ب دوران الأصول .
- معدل العائد على كل دينار من المبيعات، وهو ما يمكن أن يعبر عنه ب هامش الربح ، وتتوقف فاعلية هذين المتغيرين على طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، فمؤسسات تجارة الجملة يتولد الجانب الأكبر من القوة الايرادية فيها من ارتفاع معدل دوران الأصول،

إذ عادة ما يكون هامش الربح منخفضاً، ويكون العكس صحيحاً بالنسبة للمؤسسات التي تباع المعدات الثقيلة مثلاً، حيث يتولد الجانب الأكبر من القوة الإيرادية فيها من هامش ربح العمليات نظراً لانخفاض معدل دوران الأصول بسبب ارتفاع قيمتها .

وتعتبر القوة الإيرادية مقياساً أفضل من الربح للحكم على كفاية المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم الاستثمارات التي حققتها، بينما القوة الإيرادية توجد مثل هذه العلاقة، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع عوائد الفترات الأخرى والمؤسسات الأخرى التي تختلف في أعبائها الضريبية وتختلف في مدى اعتمادها على الاقتراض في تمويل عملياتها، كما تساعد في تعرف الاتجاه الذي يتخذه أداء المؤسسة .

وتعد القوة الإيرادية مقياساً لكفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة، لذا يتوجب عند احتسابها الاقتصار على الأصول المشاركة فعلاً في العمليات العادية للمؤسسة، كما يجب استخدام صافي ربح العمليات، أي الاقتصار على الأرباح التي تتولد نتيجة تشغيل هذه الأصول قبل الفوائد والضرائب والمصروفات والإيرادات الأخرى، هذا ويمكن تبرير استعمال الربح قبل الفوائد والضرائب والمصاريف الأخرى والإيرادات الأخرى بما يلي :

1- تنتج الفوائد عن القرارات المالية الخاصة بتركيبة الجانب الأيسر للميزانية، وليس عن القرارات التشغيلية، لذا يجب استبعاد هذا العنصر عند الحديث عن الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

2- لا يجوز اعتبار المصروفات والإيرادات الأخرى، خاصة غير المتكررة منها والتي لا تنتج عادة عن النشاط الأساسي للمؤسسة ضمن مفهوم الربح عند تقييم كفاءة هذا النشاط .

3- أما الضرائب، فإن سيطرة الإدارة عليها ضعيفة، ولا سيما أن الضرائب تتأثر بالشكل القانوني للمؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وبتركيبة الجانب الأيسر للميزانية، وهذه أمور تعتبر سيطرة المؤسسة عليها محدودة.

هذا ولا بد من الإشارة إلى ضرورة قراءة مدلول القوة الإيرادية بعناية فائقة، فالنسبة المرتفعة قد تعني ارتفاع كفاءة استغلال المؤسسة لموجوداتها لأجل تحقيق المبيعات، وعندما تصل كفاءة استغلال الموجودات إلى حدها الأقصى فإن أية زيادة جديدة في المبيعات ستطلب استثمارات جديدة في الموجودات .

معادلة القوة الايرادية :

صافي ربح العمليات قبل الفائدة والضريبة

$$\text{القوة الايرادية} = \frac{\text{صافي ربح العمليات قبل الفائدة والضريبة}}{\text{صافي الأصول العاملة}}$$

صافي الأصول العاملة

وهذه المعادلة مختصرة، وهي لا تبرز العوامل الرئيسية التي تشارك في تحديد القوة الايرادية للمؤسسة، وهي :

1- معدل الدوران : ويعني عدد مرات تغطية المبيعات للأصول العاملة، أو عدد مرات استخدام الأصول العاملة في خلق المبيعات. وتعكس هذه النسبة مدى الكفاءة في استعمال المؤسسة لأصولها؛ وبشكل عام، يدل معدل الدوران المرتفع على الكفاءة والعكس صحيح. ويحتسب معدل الدوران بموجب المعادلة التالية :

صافي المبيعات

$$\text{معدل الدوران} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول العاملة}}$$

صافي الأصول العاملة

2- الهامش الربحي : وهو عبارة عن قدرة دينار المبيعات على توليد الارباح، أو عبارة عن مقدار الربح في كل دينار من دنائير المبيعات . ومعدل الهامش المنخفض يعني انخفاض سعر البيع أو انخفاض حجم المبيعات أو ارتفاع التكاليف .

صافي ربح العمليات قبل الفائدة والضريبة

$$\text{الهامش الربحي} = \frac{\text{صافي ربح العمليات قبل الفائدة والضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

وهنا لا بد من الإشارة الى أن أياً من الهامش الربحي ومعدل الدوران لا يقدم لوحده معياراً مناسباً لكفاءة التشغيل، حيث أن الهامش الربحي يتجاهل قضية كفاءة استخدام الأصول، ولأن معدل دوران الأصول يتجاهل ربحية المبيعات، فيتم دمج النسبتين معاً في القوة الايرادية لمعالجة هذا القصور، وهنا فإن باستطاعة هذا الدمج أن يمكن المحلل من تعرف مواطن القوة ومواطن الضعف في العوامل المؤثرة في ربحية المؤسسة، إذ يمكن أن يكون

معدل الربح المحقق على المبيعات منخفضاً، لكن ارتفاع حجم المبيعات بالمقارنة مع الموجودات يعوض هذا الانخفاض، وكل ذلك يقودنا الى الاستنتاج بأن معادلة القوة الايرادية تساعد في تقييم كفاءة المؤسسة في إدارة الأصول و إدارة الربح، وذلك لما تتصف به هذه المعادلة من شمول كبير، إذ يدخل في حسابها جميع البنود التي يضمها جانب الأصول في الميزانية وكافة بنود قائمة الدخل التي لها علاقة مباشرة بالعمليات .

2.2.5. عناصر احتساب القوة الايرادية :

لاحتساب القوة الايرادية، نحتاج الى العناصر التالية :

1- المبيعات :

ويقصد بذلك صافي المبيعات بعد طرح أية مردودات للمبيعات وأي خصم مسموح به .

2- صافي الأصول العاملة :

وتعني جميع الأصول، أي الموجودات التي تستخدم في عمليات المؤسسة لتحقيق الإيراد العادي للعمليات وذلك بعد طرح مخصصات الديون المشكوك فيها والاستهلاكات وأية مخصصات أخرى ؛ هذا ويجب استبعاد أية أصول لم تساهم في تحقيق الربح كأصول المؤجرة وكذلك الاستثمارات .

3- صافي ربح العمليات :

ويقصد به ذلك الربح الذي يتحقق من نشاط المؤسسة الرئيسي باستعمال أصولها العاملة، دون أن يشمل ذلك أية إيرادات أو مصروفات لا تتعلق بالعمليات العادية للمؤسسة .

مثال :

فيما يلي الأرقام الخاصة بالمؤسسة :

6000	صافي الموجودات
10000	صافي المبيعات
7000	تكلفة المبيعات
2000	المصروفات الإدارية و العمومية و مصروفات البيع و التوزيع

الحل :

10000	صافي المبيعات
7000	- تكلفة المبيعات
3000	مجمل ربح العمليات
2000	- المصروفات الإدارية و العمومية و مصروفات البيع و التوزيع
1000	صافي ربح العمليات

صافي ربح العمليات

----- = القوة الايرادية

صافي الأصول العاملة

1000

% 16,67 = ----- = القوة الايرادية

6000

4- **العائد على الاستثمار:** يحسن قبل الحديث عن العائد على الاستثمار تحديد المقصود بكلمتي الاستثمار والعائد، فتلك بداية ضرورية للتمكن من استجلاء بقية عناصر الموضوع .

أولاً: مفهوم الاستثمار :

هناك مفهومان شائعان للاستثمار، هما :

المفهوم الأول : ويقصد به جميع الأموال المستثمرة في المشروع، أي إجمالي موجوداته، وطبقا لهذا المفهوم فإن العائد على الاستثمار هو العائد على الموجودات .

المفهوم الثاني : ويقصد به الأموال المستثمرة من قبل أصحاب المشروع، أي حقوق أصحاب المشروع، وطبقا لهذا المفهوم فإن العائد على الاستثمار يعني العائد على حقوق أصحاب المشروع هذا وسيتم الأخذ بالمفهوم الثاني للاستثمار في هذا الكتاب .

ثانياً: مفهوم العائد :

تم التفريق سابقا بين مفاهيم الربح المختلفة، وتمت الإشارة الى صافي ربح العمليات، وقلنا أنه الأساس لقياس كفاءة أداء المؤسسة في استخدام موجوداتها، واستعملنا هذا المفهوم

للقوف على القوة الايرادية للمؤسسة، كما تمت الإشارة الى صافي الربح المحاسبي بعد الضريبة، أي المفهوم الشامل للربح، وقلنا أن هذا المفهوم للربح هو ما يهم المستثمر

6/ ماهية التمويل

تحظى وظيفة التمويل بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية وذلك لما يترتب على عمليات التمويل من اتخاذ مجموعة من القرارات و مدى تأثير هذه الأخيرة على مستقبل المؤسسة، والتي تعتبر مصيرية ويتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة.

6/ تعريف التمويل :

التمويل هو قيام المنشأة بإنتاج سلع أو خدمة معينة، يقتضي توقيير استثمارات وآلات ومعدات وشراء خامات، كذلك تعيين مديرين وعمال، و يقابل ذلك ضرورة توفير النقدية اللازمة من المصادر المختلفة للأموال اللازمة للحصول على استثمارات.^[1] التمويل يعني التغطية المالية لأي مشروع أو عملية اقتصادية ومصادر التمويل الملائمة لها بأقل التكاليف و في الوقت المناسب.

من التعريفين السابقين يمكننا استخلاص التعرف التالي :

" التمويل هو كيفية استخدام أو استعمال الأموال وطريقة إنفاقها و تسيير هذا الإنفاق، ومحاولة ترشيده."

7/ أهمية التمويل :

تأتي أهمية التمويل من الحاجة إلى الأموال ، فتزداد أهمية وظيفة التمويل بزيادة الحاجة إلى التمويل و تنقص بنقصان الحاجة.

ويرجع التمويل في أصله سواء كان عاما أو خاصا إلى الحاجة الاقتصادية للسلع والخدمات والحاجة إلى المبادلة تزداد أهمية التمويل و تنقص أهميته أيضا في المجتمع الذي لا يتسم بالمبادلة، بل يتم إشباع الحاجات الاقتصادية بواسطة الإنتاج المباشر، وبالاتماد على استغلال العمل للموارد الاقتصادية ومع انخفاض أهمية المبادلة في هذه المجتمعات تنخفض أهمية توفر رأس المال المستخدم في الإنتاج، ولا شك أن تقسيم العمل و مبادلة الفائض الشخصي هما اللذان أكسب المال باعتباره وسيلة للتبادل أهمية خاصة و ازدادت بالتالي أهمية التمويل.

: حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص:3^[1]

نستخلص أن أهمية التمويل تظهر من خلال أهمية وضرة توفر رأس المال اللازم للعمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية... الخ سواء كانت هذه العمليات تتسم بطابع موسمي أو كانت تتسم بطابع إستراتيجي طويل الأمد، تتعلق بتواجد المنشأة الاقتصادية في ساحة المنافسة أو الصراع من أجل البقاء .

8/ خطوات التمويل:

إن تنفيذ وظيفة التمويل يختلف من منشأة إلى أخرى وفقا لاعتبارات كبيرة منها الحجم طبيعة النشاط و البيئة وغيرها، وهذا يعني أنه من الصعوبة وضع خطوات موحدة ونموذجية لكل المنشآت لكن على الرغم من هذه الصعوبة، فإن الخطوات التالية يمكن أن تكون منطقية إلى حد بعيد:

1.8. التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة:

لعل من أكثر أسباب فشل للمشروعات الاقتصادية شيوعا هو تخطيط المشروع على أساس رأس المال الحالي الموجود لدى أصحاب المشروع، وهذا لا يعتبر سببا في فشل المشروعات الاقتصادية فحسب بل يعتبر أيضا أحد أشكال التمويل الخاطئ للمشروعات التي يقوم بها المؤسسون، ولهذا فإن على المنشأة أن تتعرف بشكل مستمر على الاحتياجات المالية في الفترة الحالية والفترة المستقبلية القريبة منها و البعيدة، بعد ذلك يجب ترتيب هذه الاحتياجات وفق أولويتها وأهميتها لكي يتم النظر فيما هو متوفر فيها، وهذا الأمر يتطلب من المخطط المالي أن يضع خطة مالية تتسم بالمرونة وإمكانية التغيير .

2.8. تحديد حجم الأموال المطلوبة:

بعد أن يتم التعرف على الاحتياجات المالية تبدأ عملية تحديد كمية الأموال لتغطية هذه الاحتياجات، وهذه الخطوة ليست سهلة، لأنه من الصعوبة تقدير كمية الأموال بشكل دقيق، فقد يتم تقديره دون المستوى أو أقل من المستوى المطلوب، ولهذا لا بد من تحديد حدين لتمويل أي صفقة أو من عملية هما الحد الأعلى والحد الأدنى، ومحاولة الالتزام بهذين الحدين بالاستناد إلى حساب تكلفة الأصول الرأسمالية وتحديد رأس المال العامل والنفقات الأخرى الضروري.

3.8. تحديد شكل التمويل المرغوب:

قد تلجأ المنشأة إلى الاعتماد على القروض أو إلى إصدار بعض الأسهم السندات وعادة ما يتم تمويل الأنشطة الموسمية بقروض موسمية، وتجدر الإشارة إلى ضرورة عدم الإسراف في إصدار السندات أو الأسهم لأن ذلك يترتب التزامات معينة على المنشأة، وهذا حال القروض أيضا، ولهذا تأتي ضرورة التاسب بين مدة التمويل و أسلوب التمويل.

4.8. وضع برنامج للاحتياجات المالية:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات و مقدارها و شكل التمويل فإنه من أحسن أن يتم وضع خطة أو جدول زمني من أجل تدفق هذه الأموال لكي لا تتكبد المنشأة تكاليف الأموال التي ستكون ضرورية في المرحلة الزمنية القادمة، وأثناء وضع الجدول الزمني لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المدة التي يحتاجها الممول لكي يلبي طلبات التمويل المقدمة من قبل المنشأة.

5.8. وضع وتطوير الخطة التمويلية:

تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستنفق بها الأموال والعوائد المتوقعة منها، بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة وتجنب المشاكل المتعلقة بالسداد، وأن هذه الخطة تبين أيضا مقدار التدفقات الداخلة والخارجة، الشيء الذي يطمئن المقرضين على منح أموالهم عندما يعلمون مواعيد استردادها.

6.8. تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها و تمويلها :

أن تنفيذ الخطة يتطلب أن يكون موضوعة بشكل جيد قابل للتطبيق كما يتطلب المتابعة المستمرة وتصحيح الانحرافات عن التنفيذ الخاطئ أو أسباب أخرى، ولا شك أن الخطة التمويلية يمكن أن تتقدم ، لهذا لا بد من العمل على تحديثها وتعديلها وفق المتطلبات الحديثة.

9/ مصادر التمويل

1.9. التمويل الداخلي :

تعد الأموال الخاصة المصادر التقليدية للتمويل في المؤسسة، وفي هذا المصدر تستمد أموالها من عند المساهمين، ويقصد بالتمويل الداخلي " الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى المصادر الخارجية" [1] يتم التمويل الذاتي بإعادة الاستثمار الكلي أو الجزئي للفائض المحتجز والذي يتكون من عنصرين أساسيين في حالة المؤسسة الربحية وهما:

- الربح المحتجز الذي يشمل كل الاحتياجات المكونة عند توزيع الأرباح، المخصصات التي لها طبيعة الاحتياطات.
- نواتج الاهتلاكات.

كما يمكن تعريف التمويل الداخلي على أنه^[2] " الأموال المتولدة عن العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر ثانوية دون اللجوء إلى مصادر خارجية وهناك ضرورة إلى التمييز بين التدفق النقدي والتدفق المالي.

فالأول هوكل العمليات التي يترتب عنها عملية دخول و خروج النقود و بالتالي التغيير في الرصيد النقدي.و في حين الثاني هو قيد لا يترتب عنه عملية دخول أو خروج".

2.9. التمويل الخارجي :

يتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، وفي ظل اقتراض استقلال المؤسسة فان الإدارة تحصل على هذه الأموال بشروط وإجراءات لا بد من معرفتها وفقا لأوضاع والشروط التي يحددها السوق المالي وعائد الفرصة البديلة.

يتوقف حجم التمويل الخارجي على حجم التمويل الداخلي و احتياجات المؤسسة المالية أي أنه يكمله لتغطية المتطلبات المالية الجارية أو الاستثمارية، وبصفة عامة لا يكفي التمويل الداخلي لتغطية مما يجعل المؤسسة تلجأ إلى مصادر خارجية بزيادة رأس مال الأسهم أو من الاقتراض أو هما معا. و ينقسم المصادر الخارجية للتمويل كما يلي:

: عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة (مدخل اتخاذ القرارات)، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص:405^[1]

: مبارك لسلس، مرجع سابق، ص:175^[2]

- التمويل قصير الأجل: تتمثل مصادر التمويل قصيرة الأجل في مجموعة من الالتزامات التي لا تتجاوز فترة استحقاقها سنة واحدة والتي تلجأ إليها المؤسسة الدفع البرامج التشغيلية، وهي تلعب دورا هاما في استمرارية النشاط وتوسعه بالمؤسسات فهو بمثابة المحرك للعمليات الجارية عن طريق تغطية جزء كبير من عناصر الأصول المتداولة كالمخزون.
- التمويل متوسط الأجل: ويظهر أساسا في تلك العمليات التي يتطلب استعمال الأموال فيها فترة تتراوح ما بين 2 إلى 5 سنوات قبل استردادها ك شراء الآلات والمعدات وغيرها.
- التمويل طويل الأجل: يحقق التمويل الطويل الأجل للمؤسسة مصدر مالي بمبالغ كبيرة لتمويل عمليات أو شراء أصول ويمكن تعريف مصادر التمويل طويلة الأجل بأنها ذلك النوع من القروض أو الأوراق المالية أو الاستئجار الذي يتم سداؤه في فترة تزيد عن 5 سنوات

10/ الاختيار بين مصادر التمويل :

قمنا فيما سبق بتعداد المصادر المختلفة لتمويل احتياجات المنشأة مع بيان مميزات وعيوب كل منها والسؤال الذي يطرح هو: كيف يتم اختيار المصدر المناسب من مصادر التمويل ؟

بالطبع فان الجواب على هذا السؤال لا يمكن أن يكون موحد لجميع المنشآت في كل الظروف، أي أن مصدر التمويل التالي يختلف من منشأة إلى أخرى ومن قطر لآخر، بل من وقت لآخر. وهناك عوامل يجب مراعاة قبل اختيار مصدر التمويل وهي:

- **الكلفة:** على المدير المالي إجراء مقارنات من حيث كلفة كل مصدر و اختيار المصدر الأقل تكلفة.
- **أسعار الفوائد السائدة:** إذا كانت الفوائد مرتفعة في السوق المالية من المستحسن تمويل الاحتياجات طويلة الأجل عن طريق الأسهم لان تكلفة السندات تكون مرتفعة.
- **ربحية للمنشأة:** إذا كانت ربحية المنشأة عالية، فمن المستحسن استخدام السندات لان المنشأة تحقق أرباحا تفوق نسبة العوائد المدفوعة على السندات.

• **تركيبة رأس المال:** تقيد تركيبة رأس المال من الخيارات المطروحة أمام المنشأة، فمثلا إذا كانت نسبة الديون مرتفعة فقد لا تستطيع المنشأة طرح السندات ولا بد لها من بيع الأسهم، ومن المهم أن تحتفظ المؤسسة بنسبة متوازنة من مصادر التمويل المختلفة.

• **طبيعة عمل المنشأة :** تقيد طبيعة العمل الذي تمارسه المنشأة خيارات التمويل، فمثلا هناك بعض المنشآت التي لا تملك الكثير من الموجودات الثابتة لرهنها أو لبيع السندات بضمانتها مثل البنوك و شركات التأمين والشركات المالية وبالتالي قد تكون مثل هذه المؤسسات مجبرة على إصدار الأسهم بدلا من السندات.

11/ التمويل الرياضي في الجزائر :

نصت المادة رقم 69 من القانون 03-98 والمادة 09-95 من القانون الجزائري على أن الدولة هي التي تتضمن تمويل النشاطات البدنية والرياضية وذلك عن طريق الجماعات المحلية، المؤسسات والمنشآت والهيئات العمومية، إلى أن جاء مشروع جديد وبعد المصادقة عليه في البرلمان وهو قانون 10-04 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق لـ 14 أوت سنة 2004 المتعلق بالتربية البدنية فألغى قانون 09-95 ويحمل هذا القانون الأهداف والقواء العامة التي تسيّر التربية البدنية الرياضية وكذا وسائل ترقيتها وجاء بمواد جديدة يتحدث فيها عن التمويل و مصادره حسب المواد التالية:

المادة 72 : تتولى الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات الهيئات العمومية الخاصة تمويل أو المساهمة في تمويل الأنشطة التالية:

- تعليم التربية البدنية الرياضية
- المنافسة الرياضية ورياضة النخبة والمستوى العالي
- تكوين الرياضيين و مستخدمي التّأطير
- عمليات الوقاية والحماية الطبية الرياضية
- إنجاز منشآت رياضية وتقويمها وظيفيا
- تطبيق مخططات وبرامج البحث في ميدان علوم الرياضة وتكنولوجياها
- الرياضة للجميع
- الممارسات الرياضية الاحترافية وشبه الاحترافية

- مكافحة تعاطي المنشطات
- التمثيل الدولي

المادة 73 : يتم تمويل الأنشطة المنصوص عليها في المادة 72 مع الأخذ في الحسبان المعايير والمقاييس الآتية :

- وضع آليات للتخفيف من التباينات الجهوية
- ضبط معايير التمويل حسب الخريطة الوطنية للتنمية الرياضية .
- ضبط المراقبة والتقييم
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 74 :يسند حسب طبيعة المنافسات، إلى اللجنة الوطنية الأولمبية، الاتحادات الرياضية الوطنية، النوادي الرياضية، تسويق الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، وخاصة تلك التي تبثها الإذاعة أو التلفزة أو السينما أو عن طريق الانترنت التي تجري على التراب الوطني أو تعبره، وكذا على كل المنافسات الدولية التي يشارك فيها الرياضيون الجزائريون تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم

المادة 75 :يمكن للمتعاملين العموميين أو الخواص، التدخل لتمويل عمليات دعم وترقية ورعاية لفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية، و كذا اللجنة الوطنية الأولمبية.

يمكن أن تأخذ عمليات الدعم على الخصوص شكل مساهمات مالية أو تكوين الرياضيين أو دعم وسائل النوادي والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية و اللجنة الأولمبية، بضبط الحد الأقصى للمبلغ المخصص للتمويل والرعاية التي يقبل خصمها لتحديد الربح الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 77 : يهدف الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية وخصوصا إلى تعزيز عمل الدولة في مجال الشباب والرياضة خصوصا ودعم الهيئات الرياضية، وتحفيز النتائج.

المادة 78 :يمول الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية خاصة بالموارد الآتية:

- قسط عن حاصل أنشطة الهيئات أو المؤسسات المكلفة بتنظيم الرهان الرياضي والألعاب المماثلة والرهان المشترك.
 - قسم عن حاصل الإشهار في الملاعب والقاعات الرياضية يحدد عن طريق:
 - مساهمة الدولة
 - مساهمة الجماعات المحلية
 - مساهمة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة
 - الحاصل المحقق بمناسبة أنشطة الترقية المرتبطة بموضوعه
 - الهبات والوصايا
 - المداخل المحققة من طرف مقابل خدماته أو كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه
 - المداخل المحققة من طرف الصندوق في إطار ترقية الأنشطة الرياضية والإشهار
 - كل الموارد الأخرى المسموح بها قانونا والمرتبطة بموضوعه
- المادة 79 :** تحدد الطبيعة القانونية للصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية، وكذا طرق تنظيمية وعمله وتسييره وكذا تخصيص النفقات وموارده الأخرى عند الاقتضاء، عن طريق التنظيم.
- المادة 80 :** بتمويل الصندوق الولائي للترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقتطعة من ميزانيات الولايات والبلديات تحدد طبيعتها ومبلغها عن طريق تسيير الصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية ميزانية ملحة للولاية.

12/ اختيار طريقة التمويل :

للمؤسسة اختيار تمويلها عن طريق التمويل الداخلي و/ أو التمويل الخارجي وفي إطار التمويل الخارجي لها الاختيار أيضا بين الديون والأموال الخاصة، فالمؤسسة تستطيع اللجوء إلى الشبكة المصرفية، والمؤسسات المالية أو الأسواق المالية.

فإذا قارنا شقي الميزانية لأحد النوادي فنجد أن التكاليف أكثر من المداخل حيث أن الأندية لها نفقات مالية معتبرة مثل الفندق ، تحويل اللاعبين وكراء الملاعب وغيرها من

النفقات ، مما جعل الأندية تعاني من العجز من ممارسة أنشطتها فتجد نفسها أمام اختيارات للتمويل، اختيار بين الداخلي (الذاتي) الذي يتمثل في عائدات تذاكر الدخول للمباريات وعائدات تحويل اللاعبين... الخ. والتمويل الخارجي الذي يتمثل في الدخول إلى السوق المالية وذلك عن طريق إصدار الأسهم والسندات أو إلى الشبكة المصرفية أو إلى السبونسورينغ، التسويق الرياضي والخصخصة

أ- التمويل الذاتي :إن مصادر التمويل الذاتي للرياضة أو النادي عديدة منها:

- الإعلان على ملابس ومعدات اللاعبين
- الإعلان على المنشآت الرياضية
- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية
- الإعانات والتبرعات والهبات
- عائد انتقال اللاعبين
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان
- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية .

ب-التمويل الخارجي :في الحين الذي يصبح فيه التمويل الداخلي غير كاف بالنسبة للمؤسسات لمواجهة حاجياتها يصبح التمويل الخارجي حتميا بالنسبة لها، وتجد المؤسسة نفسها أمام حلين : إما الاستناد لمصدر تمويل مدة حياته محدودة تلجأ إليه المؤسسة بحيث لا تعطي المؤسسة عادة للأطراف الممولة حق التدخل في تسيير المؤسسة ، أو اللجوء إلى الأموال الخاصة عن طريق توزيع رأس المال، ونلاحظ نفس الشيء بالنسبة للأندية الرياضية الاحترافية حيث أن مواجهة حاجياتها لا تمده فقط طرق التمويل التقليدية (عائدات الدخول إلى المباريات، الإعلان على ملابس وأدوات الرياضيين، حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني... الخ) بل تعدى ذلك وفي كل البلدان إلى سياسة التمويل الخارجي من أجل جذب مستثمرين خواص عن طريق الدخول إلى السوق المالية، سوق البورصة وإصدار الأسهم أو الشبكة المصرفية والتي تعتبر وسائل فعالة في تطوير النوادي

خاصة ذات المردود الرياضي الجيد، كوسائل لدعمها فهي تعتبر بالنسبة لها جوهر عملية الاحتراف.

13/ القرارات المالية:

إن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا لأنه يجب عليه بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتى وأين وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، ففي الوظيفة المالية نجد أن المدير المالي هو المسؤول عن اتخاذ القرارات المالية لكن قبل التطرق إلى تعريف القرارات المالية لابد من التعرف على القرارات بصفة عامة.

1.13. تعريف القرارات : يمكن تعريف القرار بأنه تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد البدائل الممكنة بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة.

من خلال التعريف نستخلص عناصر القرار وهي:

- عملية اختيار وهي عملية ضرورية لاتخاذ القرار إلا حرية الاختيار هي نسبية و ليست مطلقة، لأنه غالبا ما يتم الاختيار تحت قيود قانونية، سياسية، اجتماعية.
- وجود بدلين على الأقل وهو ما يستوجب عملية الاختيار
- تحقيق هدف أو عدة أهداف وهو الحافز الذي يدفعنا إلى اتخاذ القرار لذا يجب أن يكون الهدف واضحا ومسطرا حتى يمكن اختيار البدائل لتحقيقه.

2.13. تعريف القرارات المالية:

يمكن تعريف القرار المالي نظريا من حيث شكله و مضمونه.

فمن حيث الشكل فهو يعبر عن طبيعة الامر و التوجيه بين مستويات التسلسل الاداري، اما من حيث المضمون فهو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صبغة مالية أي متعلق بالجانب المالي للمؤسسة.

وتتميز القرارات المالية بخصائص منها:

- القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في اغلب الأحيان ولذا وجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

- القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات.
- نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعاً، بل تستغرق وقتاً طويلاً مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت تلك القرارات خاطئة.

14/ الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار المالي:

إن اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين بدائل متميزة قصد تحقيق أهداف معينة، وكل عملية تقوم فيها باتخاذ قرار مالي يجب أن يمر بخطوات أساسية حتى تصل للأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1.14. تحديد المشكلة :

يجب على متخذ القرارات يحدد المشكلة التي أمامه بشكل واضح، ففهمه للمشكلة يساعد على جمع المعلومات الملائمة وطرح البدائل الممكنة بصورة سريعة وفعالة، فهو يربح بذلك الوقت و الجهد.

2.14. تجميع البيانات والمعلومات :

بعد تحديد المشكلة ومعرفتها جيداً يقوم متخذ القرار بتجميع كل ماله علاقة بالمشكلة المطروحة أمامه من بيانات و معلومات سواء كانت معلومات كمية أو وصفية، كما يمكن له أن يعتمد على بيانات سابقة أي موجودة لدى المؤسسة وان يعتمد على بيانات مستقبلية أي تبيان المؤسسة بوقوعها، والمهم هنا ملائمة البيانات و المعلومات لطبيعة القرار المطلوب، واتخاذها حتى تستطيع ربح الوقت وكذا التكاليف اللازمة لحل المشكلة.

3.14. طرح البدائل واختيار البديل المناسب :

بعد جمع كل المعلومات الخاصة بطبيعة المشكلة سيقوم متخذ القرار بطرح البدائل الممكنة لحل المشكلة المطروحة، ثم يقوم بتحديد معايير الاختيار و المفاضلة بين البدائل المختلفة أي وضع معايير لتقييم البدائل حتى يستطيع الوصول إلى البديل الذي يحقق أحسن من غيره الأهداف التي من أجلها سوف يتخذ القرار وهذه العملية ليست سهلة، ولكن توجد هناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة في اختيار أفضل حل من بين الحلول و منها:

- **الخطر:** لا يوجد عمل يخلو كلية من الخطر، ومنه لا بد من مقارنة إخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه.
- **الوفر في الجهد :** إن أفضل حل هو ذلك الذي يعظم النتائج ويقلل من الجهد وعليه لا بد من المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها.
- **الموارد المتاحة وقيودها :** لا يمكن حل أي مشكلة عن طريق بديل ما إلا إذا توفرت الموارد اللازمة لذلك، ومن أهم هذه الموارد اللازمة هي الموارد البشرية أي الأفراد الذين يقومون بتنفيذ القرار والذين يجب أن يتوفر فيهم المهارة و المعرفة و الصلاحية التي تمكنهم من تحديد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون.

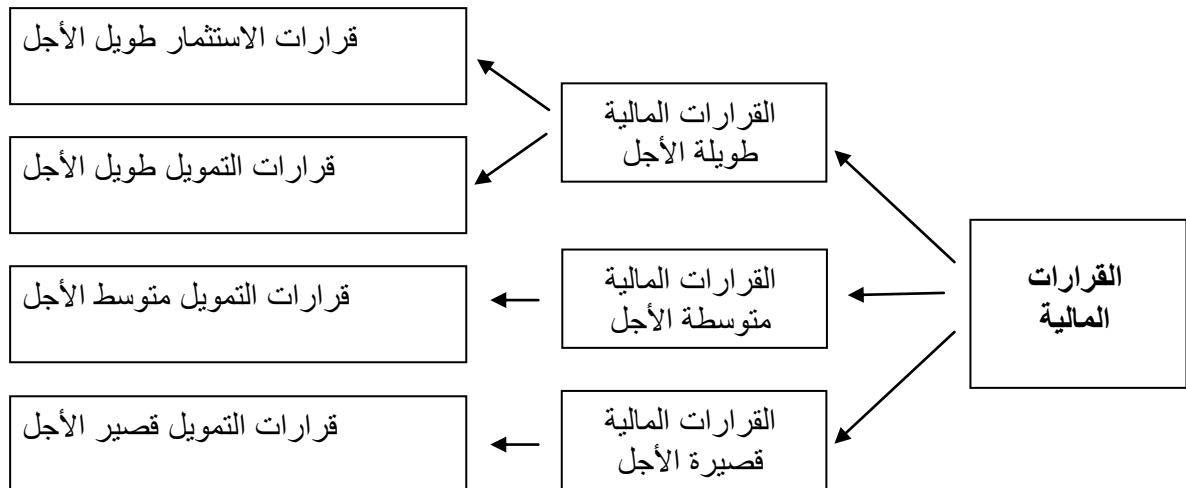
4.14. اتخاذ القرار:

تعتبر المرحلة الأخيرة لاتخاذ القرار، أي أن المواقف لا تحل بدون القرار، والمجال المالي كغيره من المجالات الإدارية يتطلب الصلاحية في اتخاذ القرار، أي أن الفرد يمتلك من الصفات والمهارات ما تمكنه من اتخاذ السنة العظمى من القرارات السديدة .

15/ أنواع القرارات المالية.

هناك ثلاثة أنواع من القرارات المالية وهي: القرارات طويلة الأجل، متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، كما يوضحه المخطط الموالي:

شكل رقم (04): أنواع القرارات المالية



1.15. القرارات المالية طويلة الأجل :

هناك نوعين من القرارات المالية طويلة الأجل، قرار الاستثمار طويل الأجل، وقرار التمويل طويل الأجل.

1.1.15 قرار الاستثمار طويل الأجل :

يعرف الاستثمار بأنه ارتباط يهدف لتحقيق مكاسب متوقعة على مدى فترة طويلة الأجل في المستقبل^[1].

أما قرار الاستثمار فهو قرار يتعلق بنوع الفرصة الاستثمارية التي ستصدي لها المنشأة وحجم الطاقة الإنتاجية ونوع وعدد الآلات... الخ.

ويعتبر قرار الاستثمار أهم وأصعب وأخطر القرارات التي تتخذها الإدارة المالية والمؤسسة وذلك لأنه يعتمد كلياً على التنبؤات، وأيضاً يجب مراعاة أن يكون الاستثمار الجديد متمشياً مع أنشطة المؤسسة وأهدافها وسياساتها. إذ أن أي خطأ في تقدير أهمية الاستثمار تكون نتائجه خطيرة. وتزداد الخطورة كلما كانت المبالغ المطلوبة استثمارها كبيرة، وكلما كانت الأحوال الاقتصادية في البلاد في تغيير سريع، وقرار الاستثمار ليس مجرد تقييم بدائل فحسب، ولكنه بالدرجة الأولى بحث وابتكار فرص للاستثمار، فليس من الحكمة اختيار أحسن بديل لاستثمار ضعيف، ولكن الحكمة بالدرجة الأولى هي إيجاد فرص جديدة، بالإضافة إلى أهمية البحث عن فرص استثمار فإن البحث عن المعلومات الملائمة و الدقيقة أمر ضروري لاتخاذ قرار سليم.

2.1.15. قرار التمويل طويل الأجل:

يمثل التمويل طويل الأجل في الأموال التي تتوفر المؤسسة لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، ويمثل التزاماً على المؤسسة كشخصية معنوية مستقلة، حيث أن هذا الالتزام يمثل عبئاً آخر على المدير المالي، بحيث يجبره على معرفة تامة ودقيقة لأسواق المال من حيث الطرق التمويلية المختلفة والمتوفرة لديها وتكلفة كل طريقة منها وتحديد هيكل تمويل المؤسسة الأمثل الذي يعظم الربح و قيمة السهم السوقية.

: سيد الهواري، الإدارة المالية، الجزء الأول، مكتبة عين الشمس، 1984، ص: 30.^[1]

فإذا ما تقرر استثمار ما فإن القرار التالي هو اختيار مصدر التمويل طويل الأجل، وهذا القرار يتوقف على اختيار هيكل تمويل سليم، هيكل يحقق حداً أدنى من المخاطر أو حداً أعلى من الربحية على حسب هدف المنشأة.

2.15. القرارات المالية المتوسطة:

يتمثل هذا النوع من القرارات في قرارات التمويل متوسط الأجل، وهذا الأخير يستخدم لتمويل حاجة دائمة للمشروع كأن يكون لتغطية أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عدداً من السنين.

3.15. القرارات المالية قصيرة الأجل:

تعتبر قرارات المالية قصيرة الأجل قرارات عملية، فنشاط المؤسسة يتضمن عدة دورات تسمح بتحقيق الأهداف العامة المسطرة وهي دورة الاستغلال ودورة الاستثمار ودورة التمويل، قدرة الاستغلال تعمل على شراء المواد الأولية وتخزينها والتنسيق بينها وتحويلها بتدخل العمال والتقنيين والإطارات والآلات ثم إعادة تخزين المنتجات وبيعها للزبائن، أما دورة التمويل في المدى القصير فتسمح بجلب موارد مالية من خواص و البنوك، ثم إعادة تسديدها وفقاً للشروط المحددة سابقاً من قيمة القروض ودفع الفوائد للبنوك والقوائم للمساهمين أو الشركاء.

لكل هذا لا بد من اتخاذ قرارات تسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة، فكل قرار يتخذ في هذه العمليات يعتبر كقرار مالي قصير المدى، لهذا لا بد على المسير التنبؤ والتقدير على المدى القصير بطريقة سهلة نوعاً ما باعتبارها قصيرة، ثلاثية أو رباعية أو حتى شهرية أو حتى أسبوعية، معتمدة ومرتكزة على الجانب المحاسبي عن طريق الموازنات التي تكون متناسقة مع الخطط متوسطة المدى، ولتحقيق هذا التناسق يجب أن يكون إعداد الموازنات دقيقاً.

الفصل الخامس

الوظيفة المالية داخل

المؤسسة الرياضية

1/ النظم المحاسبية داخل المؤسسة الرياضية

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

أ. الحسابات المالية.

ب. حسابات التكاليف.

ج. المراقبة الداخلية.

د. المحاسبة الإدارية.

ولكي تقي بأهدافها في أن تكون أداة تعتمد عليها الإدارة المالية في عملياتها المختلفة، يجب لهذه النظم أن تتوفر فيها الشروط التالية:

أ. الدقة الكاملة.

ب. تقديم البيانات والمعلومات إلى الجهات المعنية.

ج. انتظام دورية البيانات.

د. وضوح البيانات.

وكما سبق القول فإن هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة المحاسبية عملياً. وأن الإدارة المالية تهتم بأنشطةوظيفيتين ومن الممكن أن تعهد الوظيفة المالية كلها لشخص واحد يسمى بأمين الخزينة أو أمين المالي في حالة منظمة صغيرة. ولكن عندما تتسع أعمال المؤسسة يكبر حجمها وتتسع أنشطة الوظيفة المالية ويحتاج المر 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:

1. التخطيط المالي وتدبير الموالم وإدارة الاستثمارات وإدارة رأس المال العامل

واستثمار الفائض من الأموال.

2. مراقبة حركة النقدية (المقبوضات والمدفوعات) ورصيد الخزينة والمركز النقدي

والمحافظة على الخزائن والاستثمارات.

3. دفع الالتزامات التي على المؤسسة في مواعيدها.

أما أهم اختصاصات المراقب المالي فهي كما يلي:

1. أعمال الوظيفة المحاسبية سواء حسابات مالية أو حسابات تكاليف بما فيها من تصميم للحسابات وتنسيق جميع هذه الأعمال.
2. أعمال المراجعة والمراقبة الداخلية والتفتيش المالي.
3. توفير البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة على أسس رشيدة.

2/ 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 المؤسسة 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 أية خطر من شأنه أن يؤدي إلى خسائر في موارد المؤسسة.

أول وانجح 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.

1.2. الحسابات المالية: وهي عبارة عن النظام الذي يضم عمليات تجميع وتبويب وتحليل وعرض وتفسير البيانات المالية من أجل معرفة نتائج أعمال المؤسسة وتصوير وضعها المالي، وعلاقاتها 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.

2.2. 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 تساعد 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 لتحصيل التكاليف، وأخيراً من مجموعة قوائم وتقارير للتكاليف التي تعرض المعلومات التكاليفية والتي تعتبر أداة توصيلها للمستفيدين منها. والهدف من محاسبة التكاليف في المؤسسة التي لا ترمي إلى الربح هو استرداد النفقات ولا تعظيم الأرباح كما هو الشأن بالنسبة للمنظمة التي ترمي إلى الربح.

3.2. المراقبة الداخلية: في مفهومها الواسع تتضمن المراقبة الداخلية:

➤ 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 المؤسسة وتتكامل معها. وتهدف المراقبة الداخلية إلى التأكد من أن كل عمليات المؤسسة سائرة بما يضمن منع الاختلاسات والمحافظة على أصول المؤسسة 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 المؤسسة. 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 المؤسسة والحد بقدر الإمكان من

أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية وتدخلاتها.

3/ مفهوم وأسس الموازنات التقديرية:

الموازنة التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المؤسسة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة. وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة. بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها.

وفي نفس الوقت تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابة تحاول مقارنة ما أنجز فعلياً بما تهدف إليه المؤسسة وما هو متوقع. ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية.

1.3. الموازنات التقديرية كأداة تخطيط وعمل:

تأخذ موازنة المؤسسة عناوين مختلفة: كالموازنة وبرنامج العمل وبرنامج العمل والموازنة... وتعد وثيقة شاملة تسيطر بوضوح ما تنوي المؤسسة القيام به لفترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة. كما تشمل الموازنة أو برنامج العمل كل الموارد المطلوبة لتنفيذها وتضع لها أرقاماً وتصنفها حسب ما آتاها وكيفية الحصول عليها وتوقيتها.

ومن هنا يتضح أن الموازنة هي وسيلة تخطيط أساسية ويمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ قرارات مختلفة تهتم مثلاً توزيع الأيدي العاملة والموظفين على الأنشطة المختلفة وكذلك توزيع موارد أخرى.

كما تعد الموازنة وثيقة عمل للإدارة ومن ذلك تسميتها في بعض المنظمات ببرنامج العمل والموازنة تعطي الفرصة لواضعي سياسات المؤسسة للتخطيط وإبداء أولويات البرامج بالنسبة للمنظمة. فمثلاً تسخر الأموال الموارد الثابتة للبرامج ذات الأهمية الكبرى الأولى ثم تسخر ما تبقى من هذه الموارد أو من موارد أخرى من المتوقع الحصول عليها، إلى البرامج ذات الأهمية الثانوية. كذلك فإن الموازنة تعطي موظفي المؤسسة تعليمات واضحة لعملهم خلال فترة الموازنة فتوضح مسؤوليات كل منهم إزاء تنفيذ وإنجاز ما أقر في هذه الموازنة.

2.3. الموازنات التقديرية كأداة رقابة:

1.2.3. التقارير: عندما توضع الموازنة ومن ثمة برنامج العمل فإنها تصبح أداة تصرف وعمل يرتكز عليها عمل المؤسسة لهذه الفترة ومن ذلك فهي أداة رقابة تقاس عليها الإنجازات وتقدم الأشغال والأنشطة. وحتى تتم الرقابة ويتضح ما إذا كانت المؤسسة تسير في المسار المرسوم لها في الخطة والموازنة فإنه من الضروري أن تكون هناك تقارير دورية ومنظمة تصور مدى ما أنجزته المؤسسة في خلال فترة الموازنة وما إذا وافق ذلك الموازنة المعتمدة.

ويجب أن يحتوي التقرير على التفسيرات اللازمة لأية تغيرات قد وقعت أو قد تقع أثناء إنجاز الأنشطة المبرمجة أو أية تجاوزات أو انحرافات وقعت أو قد تقع. وبذلك فإن التقارير تصبح أداة إصلاح إذ تحتم علينا أخذ الإجراءات اللازمة إذا ما رأينا أن هناك بعض الصعوبات في إنجاز ما أقر في الموازنة بما يضيف عليها مرونة وأخذها في عين الاعتبار لبعض التغيرات التي قد تحصل أثناء إنجاز الأنشطة المبرمجة.

وعادة ما يكون عدد التقارير ومواعيد رفعها محددة من طرف إدارة المؤسسة في سياساتها العامة. ويجب أن يكون عدد هذه التقارير ومواعيدها معقول، بحيث لا تشغل الموظفين كثرة التقارير فينبكوا في إعدادها تاركين بذلك وظيفتهم الأساسية وهي تنفيذ ما أقر إنجازها في الموازنة والخطة. وكذلك لا يجب أن ينعدم أو يقل عدد التقارير في المؤسسة بحجة الانشغال بتنفيذ الموازنة والخطة إذ من الممكن أن تحدث تغييرات أثناء إنجاز برنامج العمل من شأنها أن تؤثر على سير العمل فقد توقفه أو تغيره تماماً ولا تتاح لنا فرصة الاطلاع وإصلاح الوضع وأخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار في الموازنة وذلك بسبب انعدام أو قلة رفع التقارير عن ما يحدث.

كما يجب عند وجوب رفع التقارير أن تكون هذه التقارير محددة المواعيد بحيث تأتي في وقت يتيح للمنظمة فرصة التدارك إذا ما وجب ذلك والأخذ بعين الاعتبار أي تغيير قد يكون حصل أو سيحصل.

ويوصى عادة برفع تقارير ثلاثية (كل ثلاثة أشهر) ونصف سنوية (بعد ستة أشهر من انطلاق الأشغال) وسنوية تشمل كل أنشطة المؤسسة. ويبقى القرار للإدارة للنظر فيما إذا

كان من الأفضل اتباع هذا النظام أو نظام آخر يحدد حسب أهمية الأنشطة وحدة وسرعة تطور الظروف التي تحيط بالمؤسسة.

نموذج (أ) جدول الموازنة / برنامج العمل لسنة.....

اسم المؤسسة:

بنود الصرف	أرقام المشاريع				دعم المشاريع	الإدارة والخدمات	مجموع التكاليف
	1	2	3	4	...		
الرواتب والأجور							
مكافآت على خدمات							
تأمين							
نقل							
إيواء							
ضرائب							
فواتير الكهرباء							
إيجار							
مطبوعات							
ضيافة							
...							
...							
الخ من مصروفات							
الإيرادات:							
دعاية							
حقوق البث التلفزيوني							
تذاكر							
-							
فائض / عجز في الموازنة							

2.3.3. الرقابة وتحليل الانحرافات:

الرقابة عن طريق تحليل الانحرافات هي عبارة عن رقابة ما أنجز بمقارنة ما هو متوقع (ومعتد في الموازنة) إنجازه بما تم فعلياً. وعلى إثر هذه المقارنة تحلل الانحرافات

وأَسبابها لتداركها إذا أمكن ذلك وتلافياً في المستقبل إذا كانت سلبية وتشجيعها إذا كانت إيجابية.

يتم تحليل الانحرافات عادة، أثناء أو أثر رفع التقارير عن تقدم أشغال أو انتهاء نشاط أو برنامج ما. وحتى نقوم بالتحليل المناسب يجب أن نعتمد الموازنة المقررة لهذا النشاط أو البرنامج مع اعتماد ما أنجز فعلياً. ومن المهم أن تتضمن التقارير جداول تسهل عملية المقارنة وأن تتضمن أيضاً كل التفاصيل كما ورد في الموازنة ويقابلها ما اعتمد على النحو التالي:

بنود الصرف	المعتمد المتوقع	الفعلي	الفوارق	نسبة الفوارق
أجور ومرتبات				
.				
.				
مجمّل النفقات				
الإيرادات				
.				
.				
.				
مجموع الإيرادات				
الرصيد				

ويجب أن ترفق مثل هذه الجداول بتفسيرات لهذه الفروقات وبأية ملاحظات بهذه البنود. كما تجب أن تحلل وتوضح أسبابها سواء كانت فوارق إيجابية أم سلبية. وأية انحرافات تتجاوز نسبة معينة (عادة ما تكون بين 10 و 20 في المائة) تحدد من طرف الإدارة يجب أن تكن محل اهتمام الإدارة والنظر فيها بجدية حتى نتلافى مثل هذه الانحرافات في المستقبل.

ورغم أن الانحرافات الإيجابية محبذة ويمكن أن تعني حسن إدارة وضغط على التكاليف إلا أن كثرة وجودها يمكن أن يعني أن معدلات الأداء التي تضعها الإدارة هي في الحقيقة

أقل من الواقع. ويمكن أن ينجر عن ذلك عدم احتساب أثناء وضع هذه المعدلات، القيمة أو المقدرة الحقيقية للمنظمة من ناحية طاقة استيعابها (موظفين وتجهيزات) وخبرة وما شابه ذلك. وبذلك تقلل من قدرتها على الإنجاز وتكون توقعاتها أقل بكثير مما يمكن أن أو ما تعطيه هذه المؤسسة فعلياً.

كذلك فإن كثرة الانحرافات السلبية يمكن أن تعني أن معدلات الأداء التي وضعتها الإدارة غير مطابقة في الواقع لما هي عليه. وذلك بسبب الرفع من قدرات المؤسسة أكثر مما هي عليه ومما يمكن أن تعطيه فعلياً، كاحتساب طاقة استيعاب وخبرة أكبر مما هي عليه. أو بسبب عدم اعتبار بعض الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي من المفروض توقعها. ولذا يجب أن تكون المؤسسة في بحث مستمر عن أسباب لهذه الانحرافات لتجنبها في المستقبل وللوصول إلى إدارة أفضل وأنجع.

4/ الأنظمة والإجراءات المالية :

تمثل الأنظمة والإجراءات المالية مجموعة من الخطوط التوجيهية للمنظمات لتمكينهم من إعداد بيانات صحيحة وموثوقة مما يعزز الرقابة المالية وتخطيط البرامج. كما تساعد هذه الخطوط التوجيهية على نقل الأرقام من سجلات الحسابات مباشرة إلى مختلف التقارير التي تقدمها المنظمات إلى ممولائها. ولتحقيق هذه الأهداف تستخدم دفاتر الحسابات والتقارير الداخلية.

1.4. دفاتر الحسابات:

1.1.4. دفتر الصندوق : يقسم هذا الدفتر إلى جزئين أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات إلا أنه من الأفضل أن يكون هناك دفتران منفصلان أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات على أن يجري مسكهما وتوقيف رصيد الصندوق على أساس يومي وفي حال وجود أكثر من حساب بنكي للجمعية ينبغي مسك دفتر صندوق لكل حساب على أن يقع جمع كافة الدفاتر وتوقيفها في نهاية كل شهر.

أ. دفتر المقبوضات النقدية: دفتر المقبوضات النقدية هو عبارة عن جدول يتضمن أعمدة بالعناوين التالية: التاريخ، البيان، المرجع، المبلغ، الجهات الممولة وتتفرع إلى جهات ممولة خارجية وجهات ممولة داخلية / محلية وتنقسم كل منهما إلى عدد من الممولين. ويوضع رمز الممول والمبلغ المالي لكل جهة أثناء تسجيل أية عملية.

ويمكن زيادة عدد أعمدة التحليل المبينة بالجدول حسب الاقتضاء وترحل البنود إلى دفتر الأستاذ في نهاية كل شهر ويكون الرقم الاصطلاحي أما رقم إشعار البنك أو أي رقم آخر يحمله الإيصال.

مثال 1 :

دخل يستلم مقابل خدمة توفرها المؤسسة. يجب أن يحصل كل شخص لقاء أي مبلغ يدفعه مقابل خدمة تلقاها من المؤسسة أو من فرع من فروعها إيصال أصلي على أن يحمل هذا الإيصال رقماً متسلسلاً وتبقى منه نسخة في المؤسسة أو فرعها. وفي حالة ارتكاب خطأ يؤدي إلى إفساد الإيصال ينبغي أن يشار إلى ذلك على استمارة الإيصال بعبارة " تالف " ويحتفظ بها للتدقيق.

وينبغي تسجيل كل المبالغ النقدية التي تستلمها المؤسسة إزاء تقديم الخدمة في سجلات يومية أو أسبوعية أو شهرية حسب الممارسة في المؤسسة. ويجب تحويلها بأكملها وبصفة منتظمة إلى مقر المؤسسة (إذا كانت هذه الإيرادات تأتي من الفروع) ويجب أن تكون مصحوبة بالسجلات واستمارة تحويل نقدي تحمل رقماً متسلسلاً وتلخص سجل الخدمات. وعندما يستلم أمين صندوق المقر المبالغ النقدية عليه أن يصدر إيصالاً ويتعين ضم هذا الإيصال إلى نسخة من سجل الفرع واستمارة التحويل النقدي. كما يتعين على محاسب المقر أن يودع النقود في المصرف فوراً أو في أقرب وقت ممكن وذلك باستخدام دفتر الإيداع. كما ينبغي أن تختم قسيمة الإيداع من البنك ويحتفظ بها لدى أمين الصندوق في المقر وعندما يتم ختم قسيمة الإيداع من البنك ويحتفظ بها لدى أمين الصندوق في المقر. وعندما يتم ختم قسيمة الإيداع يجري تسجيل الإيراد وتحليله في دفتر المقبوضات النقدية على أساس استمارة التحويل النقدي للفرع.

ب. دفتر المدفوعات النقدية:

يجري تقييد المبالغ وفقاً لمستند الدفع / طلب الشيك والرقم المتسلسل للشيك ويجري ترحيل كافة المدفوعات الفردية إلى دفتر الأستاذ.

ج- التسوية البنكية:

إن التسوية الشهرية البنكية من الأمور الأساسية وينبغي إجراؤها في الجزء الأول من الشهر. وتكون التسوية البنكية على النحو التالي:

المبلغ لكل كشف حساب
 XXXXXX
 - مخصوم منه الشيكات التي لم تقدم
 XXXXX
 - مخصوم البنود الغير واردة في دفتر النقدية (مثلاً رسوم البنك - أوامر
 مستديمة الخ)
 XXXX
 + يضاف إليه إبداعات لم تودع بعد (إبداعات معلقة)
 XXXXX

المبلغ لكل دفتر... نقدية
 XXXXX
 وينبغي بعد التسوية إعداد قائمة بالشيكات التي لم تصرف على أن تتضمن القائمة أرقام الشيكات وطبيعتها ومبالغها كي يقع استخدام هذه القائمة في تسوية الشهر المقبل وينبغي التحري عن الشيكات المستحقة والتي لم تقع يقع تقديمها للبنك لمعرفة أسباب ذلك.

2.4. دفتر صندوق المصروفات النثرية:

يشبه هذا الدفتر الصندوق المذكور سابقاً وينبغي إعداده يومياً ومسكه على أساس نظام السلفة النقدية وعلى أن تحلل المصاريف وترحل إلى دفتر الأستاذ. ونظام السلفة المستديمة هو نظام للمصروفات النقدية النثرية حيث تبدأ المؤسسة أو فروعها في التعامل بمبالغ نقدية زهيدة للمصاريف الضئيلة ونتيجة لهذه النفقات فإن المبالغ تصرف خلال فترة محدودة ولكن قبل أن ينفذ هذا المبلغ ينبغي سحب شيك يؤدي إلى رفع هذا المبلغ النقدي للصندوق إلى المستوى الذي كان عليه من قبل. وينبغي أن يبقى مستوى المصروفات النثرية أقل ما يمكن ولكن في حدود معقولة دائماً. أما المواد ذات الكلفة الكبيرة فينبغي ألا تدفع تكاليفها من صندوق المصروفات النثرية بل بواسطة شيكات. هذا ويجب أن تؤيد النفقات بمستندات للمصروفات النثرية ويتعين أن تحمل هذه المستندات أرقاماً متسلسلة على أساس شهري وأن تكون موافقة لدفتر صندوق المصروفات النثرية لذلك الشهر.

وكلما يجري سحب شيك لتجديد السلفة النقدية ينبغي توقيف دفتر صندوق المصروفات النثرية وترحيل الرصيد. كما ينبغي إعداد مستند دفع أو طلب شيك قبل كتابة شيك لتسديد مصروفات نثرية.

3.4. دفتر الأجور (الرواتب):

يشمل دفتر الرواتب إجمالي دخل كل موظف وكامل الحصول من تأمين وتأمينات اجتماعية وضرائب ويبرز كل نوع من هذه الخصومات في عمود كما يبرز صافي الدخل وإجمالي الخصومات. وكذلك يتضمن مجموع أي ملخص لكل بند من هذه البنود في أسفل الصفحة كما يجري إعداد مستند دفع / طلب شيك لصافي المبلغ قبل كتابة الشيك. وينبغي ضم كافة الموظفين أو العاملين تحت عناوين خاصة (مشاريع مع ذكر عنوان ونوع كل مشروع عند الاقتضاء، دعم المشاريع والإدارة والخدمات) ويجري ترحيل المجاميع إلى أعمدة " المدين " لهذا العناوين. أما مجاميع الخصومات فينبغي ترحيلها إلى أعمدة الدائن للحسابات الفردية لدفتر الأستاذ (ضريبة دخل، ضمان اجتماعي.... الخ) وعندما يتم فيما بعد دفع خصومات ضريبة الدخل والضمان الاجتماعي إلى السلطات المعنية ينبغي تسجيل (ترحيل) المدفوعات إلى أعمدة المدين لتلك الحسابات في دفتر الأستاذ وذلك بغية توقيف الحسابات.

يجري إعداد إشعار دفع نسختين لكل موظف وهو في الواقع يعكس تحليل الراتب لذلك الموظف. ثم يوضع صافي راتب الموظف نقداً مع نسخة من إشعار الدفع داخل ظرف يكتب عليه اسم ذلك الموظف ويعطي له يوم دفع الراتب حيث يقوم الموظف بتوقيع النسخة الأصلية للإشعار كإقرار باستلام الراتب وتحفظ هذه النسخة لدى الجمعية شهرياً وتصنف وفقاً للتسلسل الأبجدي.

وفي حالة دفع الرواتب نقداً ينبغي سحب شيك واحد فقط بصافي المبلغ المستحق. وعند انتهاء عملية الدفع يجري تسجيل الرواتب التي لم يأت أصحابها لاستلامها وتحفظ الظروف التي تحتوي على هذه الرواتب لدى أمين الصندوق الذي يقوم بصرفها فيم بعد لمستحقيها بعد إبرازهم ما يثبت ذلك. وإذا ما بقيت رواتب لم يطالب بها أصحابها خلال مدة من الزمن يجري حلها وإيداعها في البنك على أن يقع الاحتفاظ بسجل لذلك الغرض للرجوع إليه فيما بعد. هذا وينبغي أن تسلم الرواتب لأصحابها فقط ولا يحق لأي شخص آخر أن يطالب بها إلا إذا كان يحمل تفويضاً خطياً من المعني بالأمر. كما أنه من الأفضل دائماً أن تدفع الرواتب بالشيكات بدل الدفع نقداً ولذا ينبغي حث الموظفين على فتح حسابات مصرفية بأسمائهم إذ أن الدفع بواسطة

الشيكات يؤدي إلى تجنب العديد من الأخطاء التي قد تأتي نتيجة التعامل بمبالغ نقدية كبيرة في الإدارات. وفي حال دفع الرواتب على هذا الأساس أي بواسطة الشيكات فإن الأشعار بالدفع يعد بنفس الطريقة المذكورة أعلاه للدفع نقداً.

4.4. دفتر اليومية: هي عبارة عن جدول لا يتعدى خمسة أعمدة تشتمل على ما يلي: التاريخ، التفاصيل، رقم المرجع، حساب مدين وحساب دائن، تدون فيه العمليات. لا تشكل اليومية جزءاً من نظام القيد المزدوج لمسك الحسابات بل هي وسيلة للترحيل وينبغي استخدامها لإجراء ما يلي:

أ. تصحيح الأخطاء.

ب. فتح القيود أي القيود التي نحتاج إليها لفتح مجموعة جديدة من الدفاتر. ج. ختم القيود.

د. التحويلات الأخرى.

يجب ترحيل كل العمليات التي يتم تسجيلها في اليومية إلى دفتر الأستاذ.

5.4. دفتر الأستاذ: يقسم دفتر الأستاذ الذي يكمل نظام القيد المزدوج لمسك الحسابات إلى ما يلي:

أ- حسابات الدخل والنفقات.

ب- حسابات الأصول (الموجودات)، والمطالب (الخصوم) ويعرف دفتر الأستاذ بـ " دفتر الأستاذ العام" أو " دفتر الأستاذ الرسمي" وينبغي إعداد ميزان مراجعة كل شهر لتأكيد الصحة الحسابية للقيود في دفتر الأستاذ. يمثل الميزان قائمة بالمبالغ المدينة والدائنة في كل حساب في الدفتر ويجري على أساس هذا الميزان إعداد التقارير الإدارية الداخلية والتقارير السنوية ونصف السنوية والحسابات السنوية لتقديمها لمراجعي الحسابات والمدققين.

5/ التقارير الداخلية:

1.4. تقديرات التدفق النقدي: ويأتي حسب (الجدول 2) التالي: وينبغي إجراء هذا التقدير في بداية كل شهر بالنسبة للأشهر المقبلة.

مثال: التقدير المعد في شهر (ديسمبر) والتقدير في بداية شهر أوت يكون تدفقاً فعلياً لسبعة أشهر (جانفي - جويلية) وتقديراً لخمس أشهر (أوت - ديسمبر) هذا وتساعد تقديرات التدفق النقدي المنظمات على مراقبة الوضع النقدي فيها.

جدول رقم (1) : التقديرات الشهرية للتدفق النقدي

الوصف	الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الرصيد في أول الشهر													
الإيرادات المحلية والخارجية													
1.													
2.													
3.													
مجموع الإيرادات													
المصروفات													
تكاليف العاملين													
الإيجار													
البريد													
هاتف													
.													
.													
.													
صيانة وإصلاح													
.													
.													
.													
مجموع													
المصاريف													
الرصيد آخر الشهر													

2.5. بيان التباين / الفوارق - مراقبة الميزانية / التكاليف

جدول رقم (2) : بيان الفوارق

بيان الفوارق - المشروعات الخ - الشهر								أوصاف البند
ملاحظات	تجمعي			الشهر			ميزانية	
	متغيرات فوارق	الفعلي	الميزانية	متغيرات فوارق	الفعلي	الميزانية		
								إيجار
								منافع
								أدوات
								كتابية
								مراجعة
								تأمين
								ضيافة
								إجمالي
التوزيع: المدير التنفيذي								أعده:
								المحاسب:
								التاريخ:

يعكس هذا البيان نفقات المؤسسة على أساس شهري وتراكمي بالنسبة للميزانية التفصيلية مما يمكن المؤسسة من رصد ومراقبة أية فوارق سلبية. وينبغي جمع بيان الفوارق للمشاريع ودعم المشاريع والتكاليف العامة للإدارة.

6/ السجلات الأخرى التي يجب مسكها من قبل الإدارة المالية:

1.5. **لائحة أسماء الحسابات:** تمسك هذه اللائحة وبها قائمة بكافة أسماء الحسابات (الإيرادات والمصاريف والميزانية العمومية..) لتساعد في التوزيع الصحيح للإيرادات والمصاريف.

2.6. **سجل الدائن.** يتضمن هذا السجل فواتير السلع المسلمة أو الخدمات المقدمة للمنظمة والتي لم يقع تسديدها. ويمكن الاحتفاظ بسجل لهذه البنود إما بواسطة نظام دفتر الأستاذ الدائنين أو نظام الفواتير المدفوعة وغير المدفوعة ويمكن جمع قائمة

بالفواتير غير المدفوعة في نهاية كل شهر حيث ينبغي إبلاغ الإدارة بهذه الفواتير باعتبارها ديون مستحقة.

3.6. التزامات متجمعة: إن الالتزامات أو المطالب مثل معالم الإيجار والهاتف والكهرباء والماء ومراجعة الحسابات التي تستحق في نهاية السنة ينبغي جمعها وتسجيلها في تقارير سنوية.

4.6. سجل الأصول الثابتة: تمثل هذه الأصول بنوداً مثل الملكية العقارية غير المحددة للأراضي والمباني والأراضي والمباني المستأجرة والعربات ذات المحركات وأثاث المكاتب والتجهيزات. وينبغي تسجيل اقتناء هذه الأصول والتخلص منها أو بيعها في السجل المعد لذلك وذكر تاريخ الشراء والرقم المميز لها وصفها وكلفتها وموقعها ومدة دوامها المتوقعة ومعدل الاستهلاك (بالنسبة للأراضي والمباني المستأجرة على مدى مدة إيجارها) وتاريخ التخلص منها وقيمة البيع في حال بيعها. وهذا ينبغي الحصول على إذن من لجنة الإدارة للجمعية قبل التخلص من أي أصل كما يجب إشعار لجنة الإدارة بالأسباب الداعية للتخلص من الأصل أو بيعه.

5.6. الحسابات العامة: ينطبق كل ما يطبق على المؤسسة من أنظمة المحاسبات والرقابة على فروع المؤسسة إن كان لها فروع. وقد لا يتطلب حجم الفرع تطبيق الأنظمة بنفس العمق كما هو الحال بالنسبة لمقر المؤسسة إلا أن المبادئ الأساسية تبقى هي نفسها بالنسبة للحالتين.

وينبغي على العاملين في الحسابات في المقر زيارة الفروع بصورة منتظمة للتأكد من العمل بالأنظمة وتنفيذها وتقديم المساعدة التقنية التي يتطلبها تدقيق الدفاتر والسجلات. وينبغي أيضاً على العاملين في الحسابات في المقر زيارة الفروع بصورة منتظمة للتأكد من العمل بالأنظمة وتنفيذها وتقديم المساعدة التقنية التي يتطلبها تدقيق الدفاتر والسجلات.

وينبغي أيضاً أن تقع موافقة مقر المؤسسة بالبيانات المالية للمقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية أو الأرصدة النقدية وحركة المخزون بالنسبة لكل فرع كي يقع أدراجها في دفاتر حسابات المقر. كما يجب موافقة المقر بصورة منتظمة بتقارير أخرى مثل المقارنات بين الميزانية والأوضاع المالية الفعلية وغيرها من البيانات المتعلقة بالفرع وذلك طبقاً

للتعليمات المتبعة من طرف المؤسسة ككل في مجال التقارير كما سبق أن ذكرنا ذلك في
فقرة سابقة.

7/ الرقابة الداخلية

1.7. مفهوم وأهداف الرقابة الداخلية : تأكيداً على ما سبق ذكره عن مفهوم الرقابة
الداخلية نقول أنها إضافة إلى كونها مراجعة وتدقيقاً داخلياً للمنظمة، هي نظام للرقابة
المالية وغيرها تضعه الإدارة لتسيير أعمال المؤسسة بصورة منتظمة وحماية موجوداتها
وضمان أقصى ما يمكن من الدقة والموثوقية في سجلاتها.

وتهدف الرقابة الداخلية إلى تحديد المسؤوليات مما يجعل الأفراد مسؤولين عن الممتلكات
والمعلومات التي تخضع لإرادتهم ومراقبتهم ويمكن تحقيق ذلك بما يلي:

- أ. توزيع العمل والمهم بحيث لا يكون هناك شخص واحد في منصب تحكم بمفرده
بالمعاملات والأصول أو الحسابات وغيرها من سجلات المراقبة.
- ب. تنظيم سير العمل بحيث يستطيع أي موظف أثناء عمله بصورة منفردة أن يقوم
بتدقيق عمل موظف آخر بصورة آلية.

كما يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى ضمان ما يلي:

- تسجيل كافة المقبوضات النقدية.
- تسديد الالتزامات الواجبة فحسب والاستئذان بإجراء هذه المدفوعات وفقاً للأصول
المتبعة.
- إعداد الفواتير للمواد المشحونة أو الخدمات المقدمة وتبريرها أو تعليقها.
- عدم تحويل ممتلكات الجمعية للاستعمال الشخصي.
- تسجيل كافة المعاملات فوراً في سجلات الحسابات.
- صيانة سجلات المراقبة وإعداد التقارير المطلوبة بصورة تقلل إلى أقصى حد
ممكن من احتمال حصول خسائر مالية للجمعية.
- استخدام البيانات السرية للأغراض المعدة لها فحسب ومن قبل الأشخاص
المرخص لهم فقط بالحصول على هذه البيانات ومن ناحية عملية ينبغي أن تبرر
درجة الرقابة التي يمكن أن يتوقع الحصول عليه (أو الأخطاء الناجمة عنها)
التكاليف المنتظرة لجهاز الرقابة المزمع إقامته.

كما سبق الذكر ففي الحالات التي تتجاوز فيها كلفة إقامة جهاز المراقبة الفوائد التي يمكن أن يحققها ينبغي الترخيص بعدم إقامته مثل هذا الجهاز.

2.7. المبادئ التي تركز عليها الجوانب الوقائية للرقابة الداخلية.

1.2.7. مراقبة المعاملات التجارية: عندما يشترك شخصان أو أكثر في معاملة يشكلان عنصراً هاماً فيها فإن ذلك يشكل ضماناً أكبر لفعالية العملية ويقلل من احتمال حصول الاحتيال ورغم وجود احتمال التواطؤ بينهما دائماً فإن الخشية الطبيعية وحذر أحدهما من الآخر وتردده باقتراح القيام بعمل احتيالي غالباً ما يكون كافياً لتقاضي التواطؤ بينهما.

2.2.7. الفصل بين المحاسبة والعمليات: رغم أن هذا الإجراء شبيهه بسابقه إلا أن التركيز هنا يعتمد على عدم إعطاء شخص ما الفرصة لتحديد المسؤولية عن أعماله. فإن حصل ذلك أو سمح به يمكن للشخص أن يحرر المسؤولية كما شاء وبالتالي لن تتوفر الوقاية الفعلية من الاحتيال.

وبصورة عامة فإن أي مشرف مسؤول عن مهام مثل الحسابات المستحقة أو الرواتب أو غيرها لا يمكن اعتباره الشخص الذي عهدت إليه مسؤولية عملية محددة ضمن وظيفته رغم أن أحد الموظفين تحت إشرافه هو الذي يقوم فعلاً بأداء العملية. وقد يقوم المشرف في المنظمات الصغرى بأداء كافة العمليات شخصياً وفي هذه الحالة ينبغي الحذر للتأكد من أن المشرف الأول لا يتولى تحديد المسؤولية عن عملياته وذلك بإيجاد منصب مدير تنفيذي مثلاً لمراقبة عمله.

8/ وثائق إجراءات الرقابة الداخلية:

تتطلب الرقابة الداخلية الفعالة توفر وثائق إجراءات المحاسبة مما يضمن توفر الفهم الواضح لإجراءات عمليات المحاسبة ومستلزمات الرقابة. لذا لا بد من توفر رسوم بيانية لتسلسل الإجراءات بالنسبة لبعض المهام أو الأعمال وحبذا لو توفر مثل هذا الرسم لمعظم المهام الأخرى. كما أنه من المهم توفر وصف مكتوب لبعض الإجراءات كوسيلة لضمان تسهيل الأداء السليم لمهام كل فرد.

1.8. الرسوم البيانية لتسلسل الإجراءات: تمثل هذه الرسوم مختلف خطوات العمل في كافة العمليات أو في جزء منها (مثلاً استلام المبالغ النقدية وتسجيلها) وتبين مختلف

الضوابط الواجب احترامها في كل مرحلة من مراحل العملية. وينبغي مراجعة هذه الرسوم البيانية بصورة منتظمة كما ينبغي الاحتفاظ بملف لها وتقديمه للمراجعين الخارجيين.

2.8. الإجراءات المكتوبة: تمثل هذه الإجراءات تعليمات مفصلة للعمل بالنسبة للشخص المكلف بأداء وظيفة محددة. وتهدف هذه الإجراءات المفصلة إلى تحديد مختلف الخطوات المطلوبة للعمليات وإجراءات التدقيق اللازمة أو الاختبارات الواجب إجراؤها وطرق معالجته الأخطاء والاستثناءات ... الخ وهي مفصلة بحيث تمكن الموظف من أداء مهام جديدة بأقل ما يمكن من التدريب.

9/ مراجعات وتقارير الرقابة الداخلية:

ينبغي إجراء مراجعات دورية للرقابة الداخلية ويمكن إجراء ذلك بواسطة رسائل إدارة المراجع الخارجي التي تحدد المجالات التي شهدت تحسن.

كما أن بعض المنظمات الكبرى لديها مراجعين أو مدققين داخليين لإجراء هذه المراجعات. وفي حالة عدم وجودهم ينبغي على المحاسبين الإقليميين متابعة الأمر بأنفسهم.

10/ المجالات المحددة للرقابة الداخلية:

هناك مجموعة من العناصر الواجب التركيز عليها في عملية الرقابة

1.10. النقد: ينبغي تحديث دفاتر الصندوق باستمرار ولمعرفة الرصيد النقدي في أي وقت ينبغي وضع علامة بالقلم الرصاص تبين حساب الأرصدة المتوفرة، قبل كتابة أي شيك. وفي نهاية الشهر ينبغي توقيف دفتر الصندوق وتسويته مع بيانات البنك.

2.10. الإيصالات: ينبغي إعطاء إيصالات تحمل أرقاماً متسلسلة لقاء أي إيراد يقع استلامه. كما ينبغي ترقيم دفاتر الإيصالات ذاتها وتسجيلها في سجل خاص. أما الإيصالات التي يقع إلغاؤها فيحتفظ بها في دفتر الإيصالات.

3.10. المدفوعات: ينبغي أن تؤيد كافة المدفوعات (سواء كانت نقداً أو بالشيك) بمستندات دفع/ طلبات شيكات كما أن هذه الوثائق أيضاً يجب أن تؤيد بمستندات تبررها.

مثال:

- ينبغي أن تكون فاتورة المورد مطابقة لطلب الشراء وإشعار استلام البضاعة.

- ينبغي تأييد تجديد السلفة الدائمة لصندوق المدفوعات النثرية بمستندات حسب الأصول.

هذا وينبغي أن لا يكون الشخص الذي يصادق على إصدار مستندات الدفع طلبات الشيكات هو نفس الشخص الذي يوقع الشيكات أضف إلى ذلك أن كل شيك ينبغي أن يحمل توقيعين لشخصين. أما الوثائق والمستندات كالفاتورة مثلاً فينبغي ختمها بعبارة " دفعت " وتاريخها بتاريخ الدفع بعد تسديدها مما يحول دون تسديدها مرتين.

وفي حال إلغاء أحد الشيكات لأمر ما ينبغي تأشيرته بعبارة " ملغي " والاحتفاظ به في أرومة دفتر الشيكات والإشارة إلى إلغائه في مستند الدفع الخاص به هذا وينبغي ألا تجري أي مدفوعات استناداً إلى فاتورة شكلية أو مبدئية.

4.10. صندوق المصروفات النثرية: ينبغي أن يعتمد صندوق المصروفات النثرية على نظام السلفة المستديمة وينبغي أن يبقى في أدنى حد ممكن. كما ينبغي أن تودع في البنك كافة المحصلات النقدية وألا تودع في صندوق المصروفات النثرية إلا إذا كانت تسديداً لمصروفات نثرية. ويجب فحص دفتر صندوق المصروفات النثرية بصورة منتظمة وإجراء تفتيشات مفاجئة على الرصيد النقدي. كما يجب أن تؤيد كافة المدفوعات بمستندات يتعين إلغاؤها بإعطائها أرقاماً عند تسجيلها في دفتر صندوق المصروفات النثرية.

5.10. الأجور : إذا كانت المؤسسة تضم عدداً كبيراً من الموظفين أو العاملين ينبغي إجراء مراجعة دورية لأسماء العاملين وأجورهم واستقطاعاتهم المستعملة في حساب رواتبهم ومقارنتها بالسجلات الشخصية المصرح بها. وينبغي أن تكون هذه الإجراءات متبعة لمراقبة العمل في الوقت الإضافي والترخيص به من قبل أشخاص مستقلين عن إدارة الرواتب.

6.10. السلف على الأجور: ينبغي أن تبقى هذه السلف في أدنى حد ممكن ولا تمنح إلا في الحالات التي يجابه فيها الموظف صعوبات آنية وينبغي أن يفتح في دفتر الأستاذ حساباً منفصلاً لكل سلفة على أن تقع تصفيته عند استرداد السلفة من الراتب أو الأجر.

7.10. تكاليف النقل: ينبغي مسك سجل خاص لحركة كل سيارة على أن يبين السجل اسم السائق وتاريخ السفر والترخيص بها والمواقع التي يتم الانتقال إليها والمسافة المقطوعة لكل رحلة ومجموع المسافة وكمية الوقود المستهلكة.

وينبغي أن تتم المصادقة على كل رحلة من قبل مسؤول مفوض. ويجري إعداد جدول ملخص للسجل شهرياً يبين المسافة التي قطعها العربة خلال شهر واستهلاكها من الوقود والزيوت لكل وحدة كيلو مترية. ومن الأفضل أن أمكن اتباع نظام قسائم البنزين لاستخدامها للحصول على البنزين كلما اقتضى المر مما يمكن من تفادي الاحتفاظ بمبلغ كبير للمصروفات النثرية.

8.10. مراقبة المخزون: ينبغي إعداد بطاقة لضبط المخزون لكل نوع من البضائع

المتوفرة في المخزن

الجدول (5) الآتي يعطي نموذجاً من هذه البطاقة.

جدول (3): بطاقة بضاعة

أوصاف البضاعة:				
عدد:				
:				
التاريخ	فاتورة / رقم إصدار المخزن	إيصالات استلام	إصدارات	الرصيد

ويجب تحديث هذه البطاقة كلما تم استلام البضاعة.

وينبغي قبل القيام بأية عملية شراء الحصول على عروض للأسعار من الموردين حتى نستفيد من فرق الأسعار آخذين في عين الاعتبار نوعية السلع طبعاً. ثم يقع طلب للشراء بناءً على عرض الأسعار الذي تم اختياره وبعد طلب الشراء في ثلاث نسخ توزع كما يلي:

- النسخة الأصلية للمورد
- النسخة الثانية للمحاسب
- النسخة الثالثة للمخزون

ويجب أن لا يقع صرف أي مواد من المخزن للفروع دون مذكرة طلب في نسختين صادرة عن الجهة الطالبة. وينبغي أن تصل مذكرة الطلب إلى المحاسب الذي يجيزها ويرسلها إلى المخزن عندما تجري عملية التسليم.

ويحتفظ المخزن بالنسخة الأصلية لمذكرة الطلب وتعاد النسخة الثانية مع المواد المسلمة إلى الفرع. ومن الطبيعي أنه ينبغي تحديث بطاقة ضبط المخزون بالنسبة لكل نوع من البضائع نتيجة لعملية التسليم الآتية الذكر. ويتعين أن تكون مذكرات التسليم للمخزن على شكل دفتر وكل مذكرة في نسختين يحتفظ المخزن بالنسخة الثانية وتعطي النسخة الأصلية إلى الفرع.

وينبغي إعداد قائمة تتضمن:

المخزون القليل الحركة.

المخزون هذا ويتعين إجراء فحص منتظم للمخزون وإذا ما اتضح أن الأمور تسير بصورة مرضية ينبغي إعداد بيان بتسجيل الرصيد من المواد المخزونة أما في حال وجود أي عجز فينبغي فتح تحقيق بشأنه فوراً.

11/ الحسابات الختامية:

من أهم وظائف المحاسبة توفير تقارير للإدارة وللممولين وغيرهم من خارج المؤسسة. وعادة ما تقوم المؤسسة بإعداد أربعة تقارير مالية وهي بيان الميزانية وبيان الإيرادات والمصروفات ويعرض عادة ببيان الإيرادات وبيان تغيرات أرصدة الصناديق ورابعاً بيان الأرباح المستبقاه. وهذه الأخيرة تهم بالخصوص المؤسسات التي ترمي إلى ربح.

ويتم إحضار هذه التقارير لا لأنها تعطي معلومات للإدارة على سير الأمور بالمؤسسة فحسب بل لإعلام الدائنين والممولين وعامة الناس وهي حوصلة مالية بالأرقام وهي عبارة عن نتيجة الأنشطة والبرامج التي دارت خلال الفترة المعينة في المؤسسة. وينبغي أن نعد هذه التقارير بمراعاة النظم المحاسبية المقبولة عامة والمعروفة بـ (GAAP).

ومن أهم هذه التقارير بيان الميزانية وبيان الإيرادات. توضع الميزانية لتصور المركز المالي للمؤسسة في وقت ما. بينما يصور بيان الإيرادات نتائج العمليات والأنشطة لفترة ما. وتعد هذه التقارير على الأقل سنوياً ويمكن أن تعد أيضاً شهرياً أو كل ثلاث أشهر. وتسمى عادة التقارير السنوية بالحسابات الختامية.

الفصل السادس

التشخيص المالي

1/ مفاهيم حول التشخيص

تعتبر كلمة تشخيص ذات مصدر يوناني وتعني القدرة على الإدراك وهي مستخدمة بشكل واسع في ميدان الطب حيث تشمل على تحديد طبيعة المرض بهدف التوصل إلى الشفاء عبر ملاحظة الأعراض وتحديد الأسباب، وفي الوقت الحالي أصبح لكلمة التشخيص مستعملين في مختلف الميادين والتي من بينها ميدان تسيير المؤسسات حيث يمكن التشخيص في هذا الميدان من تحديد طبيعة الاختلالات والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة.

1.1. تعريف التشخيص: إن مصطلح التشخيص متعدد الاستعمالات، حيث تم استعماله لأول مرة في المجال الطبي وهو يعبر عن ملاحظة أعراض المريض ثم تقديم العلاج المناسب له. غير أن هذا المصطلح عرف فيما بعد استخداما واسعا وفي شتى المجالات، أما في المجال الاقتصادي فيستعمل للتحليل ومحاولة فهم النقائص وأسبابها. يمكن تعريف التشخيص على أنه "إدلاء الآراء والأحكام على حالة المؤسسة، والذي قد ينجر عنه الخروج بنتائج إيجابية أو استنتاج نقائص"، أما فيما يخص المجال الصناعي فإنه يستعمل في المؤسسات بهدف استخلاص المعضلات والمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة كما يعرف التشخيص على أنه "عبارة عن تحليل للإشارات المعبرة والبحث عن الأسباب والمسؤوليات الداخلية والخارجية".

ومما سبق يمكن تعريف التشخيص على أنه عملية دراسة وتحليل للمعلومات المقدمة بهدف إيجاد حل للمشكل المطروح وإعطاء التوصيات اللازمة لتفادي ذلك الأمر مرة ثانية وبالتالي فالمشخص المالي يقوم بتشخيص المؤسسة ماليا عن طريق دراسة رقم الأعمال، النتيجة، المردودية، حتى يسمح بتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب التفريق بين التشخيص والآليات الأخرى المستعملة في فحص وضعية المؤسسة، نظرا لاختلاف الأهداف والوسائل المستعملة في كل تحليل ونذكر من بينها:

1.1.1. التحليل المالي: وهو مجموعة من الأفكار والأعمال التي تسمح عن طريق دراسة الوظائف المحاسبية والمالية بوصف حالة المؤسسة وشرح نتائجها، والتنبيه بنموها على المدى الطويل من أجل اتخاذ القرارات المنبثقة عن ذلك.

2.1.1. التأشير : ويتمثل في أخذ الحكم على قيمة المؤسسة وفي الأخير قدرتها على تسديد ديونها والذي يتم من طرف هيئة مستقلة وذلك بطلب من المؤسسة التي تتحمل تكاليف العملية . إذ يتمثل الغرض من ذلك في التقييم المستمر لحالة المؤسسة ومن ثمة تقدير مستوى المردودية و مخاطر الأوراق المالية التي تطرحها حسب خصائص هذه الأوراق والضمانات المقدمة من المصدر .

3.1.1. تقييم المؤسسة : ونعني بذلك هو منح قيمة نقدية لها، عكس التشخيص، الذي لا يحدد قيمة بل يصف حالة المؤسسة.

2/ أهمية التشخيص

إن تعدد الإشارات التي تعبر عن وجود خلل في العوامل الداخلية والخارجية تؤدي بالمديرين إلى التشخيص بهدف تحديد نوع الخلل وسببه ومنه إتباع مجموعة من الإجراءات التي تأخذ بعين الاعتبار وبشكل معمق العناصر التي ظهرت من خلال التشخيص والتدابير المتخذة لمواجهة نقاط الضعف وتوسيع نقاط القوة. ومنه تظهر أهمية التشخيص فيما يلي:

- يسمح التشخيص بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة بالإطلاع على ماضيها أولاً ووصف الحاضر ثانياً فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسييراً فعالاً .
- يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة واستغلالها في إطار إستراتيجياتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وتوضيح الأسباب التي أدت إلى تلك الاختلالات .
- يسمح بتحليل الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة.
- يساعدنا في شرح النتائج المتحصل عليها مما يسمح بتحليل الانحرافات بين الكفاءات المطلوبة والقرارات الحقيقية للمؤسسة ومن ثمة المقارنة بين الإمكانيات المعطاة وما يمكن تحقيقه بنفس تلك الإمكانيات .
- يسمح بصياغة إستراتيجية ملائمة ارتباطاً بالنتائج المؤقتة لذلك التشخيص.
- يسمح بتحديد تموقع المؤسسة في السوق بين منافسيها.
- يمكن من معرفة النتائج الممكنة للأهداف المسطرة
- يسمح بتقييم الوضعية المالية وبالتالي يساعد على رسم مخطط التعديل.
- يساعد في تحليل المحيط (زبائن، سوق،... إلخ) بكشف مختلف التغيرات الداخلية

والخارجية بغض النظر عن الصعوبات المحيطة والتي من الأفضل ترتيبها حسب قدرة تحمل المؤسسة، والعمل على تفكيكها وتبسيطها بغرض تحقيق أفضل إستراتيجية ممكنة تجاه محيطها.

ومنه فإن أهمية التشخيص تظهر من خلال القيام بدوره على أكمل وجه بحيث يصل الشخص إلى حل سريع وإيجابي إذا قام بفحص دقيق يمس كل الجوانب الممكنة والإحاطة بكل المعطيات والمتغيرات وذلك بتوفر الشروط والهدف من ذلك هو اكتشاف الأخطاء والتقليل بقدر الإمكان من الصعوبات التي تواجه المؤسسة.

3/ شروط التشخيص

يتعلق الأمر هنا بمعرفة المكلف بإعداد التشخيص ومدته وتكلفته وكذا توفر المعلومات اللازمة والتي نوجزها فيما يلي:

1.3. الشخص المكلف بإعداد التشخيص : يمكن إعداد التشخيص من طرف إدارات المؤسسة المؤهلين وذوي الخبرة أو الاستعانة بمستشارين خارجيين وهذا يتوقف على رغبة مسيري المؤسسة والمتعاملين معها، وأيضاً على تكلفة هذه العملية، والكفاءات المتوفرة في كل طرف، وعلى درجة الثقة التي يمنحها المتعاملون مع المؤسسة لمصادقية النتائج المصرح بها. إلا أن لكل طريقة إيجابيات وسلبيات كما هو موضح في الجدول أدناه

الجدول رقم(4) إيجابيات وسلبيات الأطراف المكلفة بالتشخيص

المشخص المكلف بالتشخيص من خارج المؤسسة	المشخص المكلف بالتشخيص من داخل المؤسسة
الخبرة المكتسبة من التحاليل المماثلة، تتيح الحصول على نتائج سريعة	أقل خسارة في الوقت نتيجة لأخطار المستشارين الخارجيين.
لقيام بدراسة طريقة جديدة تسمح بتسليط الضوء على عناصر قد يتجاهلها أعوان الأمن	فحص يكون أكثر عمقا، لأن المؤسسة تعلم جيدا ما وراء الظاهر.
رأي خارجي له قابلية أكثر	خطر أقل على المستوى البسيكولوجي.
إن الاستنتاجات المعدة بعد تدخل المستشار الخارجي يتم قبولها بسهولة.	تكون المؤسسة أكثر تحفزا للتصرف إذا ما اكتشفت هي نفسها نقاط ضعفها وقوتها.

2.3. توفير المعلومات :

يمكن من خلال المعلومات المتوفرة سواء داخلية أو خارجية اكتشاف أسباب الاختلالات:

أ - **معلومات داخلية :** وهي معلومات تتعلق بسير المؤسسة وتخص كل وظيفة فيها وتشمل: معلومات عن النتائج، عن المبيعات، طرق التسيير، مشاكل التشغيل، معلومات عن وسائل التنظيم. وتتمثل مصادر المعلومات الداخلية في الوثائق الخاصة بالمؤسسة (وثائق محاسبية ومالية، محاضر....).

ب - **معلومات خارجية :** وتتعلق بالمحيط مثل تصرفات الزبائن، اختياراتهم، أدواقهم ... إلخ. ومصدرها المراكز المتخصصة، الهيئات والدراسات المختلفة.

3.3. التكلفة والمدة :

تتوقف تكلفة ومدة القيام بالتشخيص على :. طبيعة التشخيص (مالي، استراتيجي، عام،) .. مستوى مساهمة الموظفين والإطارات .. درجة الصعوبة الموجودة في المؤسسة والعراقيل التي يواجهها الشخص .. عدد الخبراء المعنيين (شخص واحد أو مكتب دراسة) .. المؤهلات والخبرة التي يتمتع بها الشخص.

4.3. توفير الظروف الملائمة داخل المؤسسة لتسهيل مهمة الشخص :

إن عملية إعلام وإقناع عمال المؤسسة بضرورة التشخيص يعتبر أمراً ضرورياً وحيوياً لنجاحها لكونهم يساعدون ويسهلون مهمة الشخص (تأديتها على أحسن وجه) وحتى تكون الأمور جدية بالنسبة للشخص يستحسن تعيين شخص مسؤول في المؤسسة يسهل مهمتهم في التنقل بين مختلف المصالح ويعالج العراقيل التي تواجهها من حين لآخر .

5.3. اهتمام الإدارة بالعملية :

هذا العنصر يبدو غير ضروري لكن التجربة أثبتت عكس ذلك أي أنه كلما كانت الإدارة وعلى رأسها المسؤول الأول مهمة بهذه العملية كلما تفانت الأطراف الأخرى في المؤسسة في توفير كل ما يحتاجه الشخص، بالإضافة إلى العلاقات الحسنة التي تنشأ معه وأثرها على نوعية التشخيص.

4/ أنواع التشخيص:

يمكن أن يشمل التشخيص المؤسسة ككل ومحيطها، وهو حالة التشخيص العام أو أن يقتصر على وظيفة معينة للمؤسسة وهو حالة التشخيص المالي أو الاستراتيجي ... إلخ، أو التشخيص المحدد حسب احتياجات معينة (احتياجات التمويل، الاستثمار)، كما أن الطريقة المنتهجة في التشخيص يجب أن تراعي طبيعة نشاط المؤسسة (خدمية، صناعية، زراعية) وحالة المؤسسة (نمو سريع، تراجع ... إلخ).

1.4. التشخيص الوظيفي: وهو العمل على فحص وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة (تجارية، تقنية...) بهدف استخلاص الاختلالات الوظيفية المتوقعة ، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة.

2.4. التشخيص الاستراتيجي : وهو دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة والتأقلم مع محيطها، أي تقدير نشاط المؤسسة، المكانة التنافسية، نقاط قوتها وضعفها، يسمح هذا التشخيص بوضع إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة.

3.4. تشخيص الهوية : وهو تشخيص يعتمد على إبراز عناصر التسيير للمؤسسة مثل التنظيم والاتصال داخل المؤسسة.

4.4. التشخيص العام: مكن تعريف التشخيص العام على أنه فحص كلي للمؤسسة عن طريق نظرة إستراتيجية، تحليل مختلف الوظائف، التوازن المالي، تقدير هوية المؤسسة.

5.4. التشخيص السريع : هو تشخيص تستعمله المؤسسة كلما أحست بمضايقات وذلك في آجال جد قصيرة أي بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء النتائج، عندئذ يتم أخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.

6.4. التشخيص الاقتصادي:

يهتم بتسويق المنتج كسلعة للاستهلاك النهائي أو كمواد وسيطة أو كتجهيزات وأخيرا نوعية المنتج أمام المنافسة الدولية الخاصة، ويجب هنا دراسة عامل الطلب وعلاقته بالعائد والسعر، أما الغرض منه احتمال ظهور منافسين جدد سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي (الخارجي) أما بالنسبة للمحيط تتكون الدراسة مثلا من خلال القيود الجمركية، الجباية والضرائب. وهناك نوع آخر من التشخيص وهو التشخيص المالي والذي سنتطرق إليه فيما بعد.

5/ مراحل التشخيص

التشخيص عمل منهجي يتم إعداده وفق مراحل وهي:

1.5. مرحلة الاجتماع التحضيري :

ويتم بين مسؤولي المؤسسة والمشخص (سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها)، حيث يقوم مسؤول المؤسسة بعرض المشاكل وذلك ليعرف المشخص بطبيعة المهمة الموكلة إليه كما يتم الاتفاق حول أمور أخرى.

2.5. مرحلة تخطيط العمل ووضع البرنامج:

بعد الاجتماع التحضيري يقوم المشخص بتسطير الخطوط العريضة لعمله والبرنامج المتبع ، حيث يختار المنهجية التي يجري بها التشخيص ويحدد مجالات ذلك.

3.5. مرحلة جمع المعلومات :

للحصول على أكثر معلومات ممكنة يستخدم المشخص تقنيات تسمح له بذلك وهي الاستبيانات، المقابلات، الوثائق الداخلية للمؤسسة.

4.5. مرحلة التحليل الإنتقادي :

وذلك من خلال مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مع التقديرات المخططة (فعالية داخلية) ومع المحيط الخارجي (فعالية خارجية) وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكل.

5.5. مرحلة التوصيات :

بعد التحليل الذي يقوم به المشخص يقوم بتقديم التوصيات اللازمة لتفادي تكرار المشكل، وما يجب القيام به مستقبلا.

6.5. مرحلة تقديم التقرير:

وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم إعلام الفريق المسير من الانتهاء من تحديد التقرير .. الاتفاق على موعد لإجراء عرض شفهي بعد تقديم التقرير .. القيام بمناقشة بناءة حول مختلف الحلول المقترحة والمفاضلة بينها بانتقاء الأمثل منها .. إعطاء موافقة نهائية بعد إيجاد صيغ توفيقية عموما.

7.5. مرحلة تنفيذ التقرير:

وهي مرحلة أخيرة حيث يتم فيها اختيار حل مناسب بين الحلول المقترحة ويجب أن يكون هذا الاختيار وفق موارد وإمكانيات المؤسسة

6/ مفاهيم حول التشخيص المالي

1.6. تعريف التشخيص المالي: هناك عدة تعاريف للتشخيص المالي أهمها :

"التشخيص المالي يهدف إلى إصدار حكم على الحالة المالية لمؤسسة معينة، وهذا لا يستلزم فقط المعرفة النظرية والتطبيقية لكن أيضا استنباط طريقة وحكم حقيقي". ويعرف التشخيص المالي بأنه "النتيجة التطبيقية للتحليل المالي، وهو الوصول إلى الخطوة التي تؤدي إلى التفكير في تحقيق التوازنات المالية والتساؤل عن بعض المشاكل المالية والتنبؤ بالمردودية والخطر المنتظر".

2.6. مقاييس التشخيص المالي

إن للتشخيص المالي أربعة مقاييس وهي :

1.2.6. **المردودية** : تمثل المردودية رهان بقاء المؤسسة ، ولهذا يجب تقدير المستوى والتطور لكل من :

- المردودية الاقتصادية - المردودية المالية

2.2.6. **القدرة على الوفاء** : وهي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في أقرب وقت وعادة ما تقيم بعدة مؤشرات مثل :نسبة القيم القابلة للتحقيق والجاهزة بالنسبة للديون قصيرة الأجل ، التي تسمح بتقدير السيولة الحالية أو الأموال الدائمة مطروحا منها الأصول الثابتة (رأس المال العامل الصافي) (والذي يعطي أكثر هيكلية للقدرة على الوفاء ويسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص المرتبطة بعملية النشاط).

3.2.6. **الاستدانة** : يسمح هذا المقياس بتقييم الاستقلالية المالية من خلال النسبة التالية :

مجموع الديون /الأموال الخاص

4.2.6. **المرونة** : تعتمد المؤسسة لمواجهة التهديدات والأخطار الغير محتملة واغتنام الفرص على قدرتها في تحرير وتعبئة الموارد المالية، وبالتالي فإنها في حاجة إلى تقييم مرونتها ، هذه الأخيرة هي في نفس الوقت متعلقة بمدى اتساع المديونية والمحافظة على السيولة النقدية .إن هذه المؤشرات الأربعة غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمردودية مرتبطة بالاستدانة وزيادة الاستدانة تؤثر أو تنقص من المرونة المالية.

7/ أهمية وأهداف التشخيص المالي

تكمن عملية التشخيص المالي في السماح للمشخص بمعرفة ماضي المؤسسة والخصوصيات التي كان لها أثر على المؤسسة .ويسمح التشخيص المالي بتسيير التدفقات النقدية ووضع نظام معلومات يسمح بتسيير وتحكم أكثر في السيولة ومشاكل المردودية .والأهمية الكبرى للتشخيص المالي تكمن في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة عند طلبها لقرض من مؤسسة بنكية كما يسمح أيضا بمعرفة المركز المالي للمؤسسة .كما أن التشخيص المالي يعتبر أحد الدعائم التي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات على المدى القصير والمتوسط، ويسمح أيضا باستغلال الموارد المالية بطريقة عقلانية ومنظمة.

ويهدف التشخيص المالي عموما إلى تقدير مستوى تحقيق العناصر التالية :

- أ. النمو :أي هل تم تحقيق نمو وما هو مستواه؟ وهل يتجاوز معدل قطاع المؤسسة...؟
- ب . المردودية :أي المردودية بنوعيتها :. الاقتصادية :أي فعالية المؤسسة في توظيف رأس مالها الاقتصادي. . المالية :والتي تقيس عائد التوظيف المالي للاستثمارات.
- ج . التوازن :أي توازن الهيكل المالي للمؤسسة على المدى القصير(دورة الاستغلال) وعلى المدى الطويل(دورة الاستثمار).
- د . المخاطر :ماهي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؟وهل يمكن أن يوصل خطر ما بالمؤسسة إلى الإفلاس... إلخ؟.

8/ استعمالات التشخيص المالي

يقوم التشخيص المالي على أساس منهجية محكمة تتماشى مع طبيعة الاختلالات وحجمها وذلك حسب نظرة المشخص وملاحظاته ، وعليه فإن له استعمالات مختلفة والذي يتخذ أشكالا عدة :

فإدارة المؤسسة تسعى إلى معرفة تحسين المؤسسة في الوقت الذي تنتمي إليه بمقارنة التركيبية المالية لمؤسسة ما مع منافسيها، كما أن التحليل الدقيق للثقل النسبي للتكاليف يعمل على اكتشاف أسباب نجاح المنافسين من جميع النواحي والسياسات ،سواء كانت سياسة استثمارية تسويقية إنتاجية إلخ.

أما الإطارات (تجاري أو مالي) فقد تسعى إلى تحليل و تقييم المؤسسة ككل و يرى -زياد رمضان- في كتابه "أساسيات التحليل المالي في المنشآت التجارية" أنه يستعمل كوسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات والعلاقات القائمة بين عناصر المؤسسة المختلفة ومفردات أصولها وأيضاً خصومها .

ويكون استعمال التشخيص المالي لدراسة وتقييم الفصل الذي قد تتعرض له المؤسسة خلال دورة استغلالها لأن يستعمله المصرفي قصد التعرف على إمكانية سداد المؤسسة للقرض عند حلول موعد الاستحقاق .

وأن يستعمله المورد للتعرف على قدرة التمويل الذاتي وتوفير السيولة قصيرة الأجل أما إذا كان مساهماً يستعمله من أجل المقارنة بين النتائج والطاقت المستخدمة بصفته يهتم بالمرودية والربح .

9/ نتائج التشخيص المالي

أكد أن الهدف من الفحص المالي هو الوصول إلى نتائج مرضية وسريعة وأهم هذه النتائج :

1.9. نتائج التشخيص المالي الخارجي :يسمح بـ :

-توفير المعلومات عن النتائج المالية المحصلة .
-تقييم الوضعية المالية ومدى استعداد المؤسسة للاستدانة وقدرتها على تسديد مستحققاتها في الآجال المحددة .

-تقييم الحالة المالية ومدى ضمان مصالح المساهمين والمشاركين .
-تقييم مكانة المؤسسة بين منافسيها ونصيبها من الأسهم في السوق المالية .
-تقييم النتائج المالية لتحسين مقدار الخزينة .

2.9. نتائج التشخيص المالي الداخلي :لاتخاذ القرارات والأحكام التالية :

-تقدير المركز المالي للمؤسسة .
-تحديد الأخطار (الخطر المالي أو خطر الاستغلال)
-اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمستقبل المؤسسة(قرارات التمويل,قرارات الاستثمار,قرارات توزيع الأرباح.....إلخ) .

10/ ماهية التشخيص المالي في المؤسسة الرياضية

يعرف التشخيص المالي بأنه " العملية التي تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة الرياضية من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج مع حساب مختلف النسب والتعليق عليها"

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نستنتج أن التشخيص المالي هو عملية بحث وتقصي ، تنطلق من عرض أهم القوائم المالية للمؤسسة الرياضية و المتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج وأخذها بالدراسة والتحليل من خلال الأدوات المعتمدة في التحليل المالي بالكشف عن نقاط القوة والضعف وإبرازها بشكل دقيق من أجل وصف التصحيحات الضرورية للنقائص من جهة وتعزيز نقاط القوة وتحسين توظيفها واستغلالها لصالح المؤسسة الرياضية من جهة أخرى ومن ثمة تمكين المؤسسة من تجاوز صعوباتها وتحقيق أهدافها.

حيث يرى J.C-MTHE أن التشخيص المالي يسمح بالحكم على الوضعية الحالية والفعالية المالية.

ويرى الدكتور جميل توفيق أن التشخيص المالي يهدف إلى إجراء فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسات الاقتصادية في دورة أو عدة دورات من نشاطها والدراسة المواصلة للبيانات المالية من أجل فهم مدلولاتها ومحاولة لتفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بذلك الحجم وهذا يعمل على اكتشاف مواطن القوة والضعف للسياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة الرياضية.

ومنه اقتراح إجراءات مالية، ففي الحالة الجيدة تكون إجراءات بهدف الحفاظ على الاستقرار والتحسين أما في الحالة السيئة فتهدف إلى الخروج من الوضعية والتخلص من أسباب الإختلالات. فبصفة عامة التشخيص المالي يهدف أساسا إلى :

- تحديد الصفة المالية للمؤسسة التي تعود إلى التوازن الهيكلي ونوعية التسيير.
- توجيه القرارات لتحسين حالة المؤسسة .

11/ أنواع التشخيص المالي في المؤسسة الرياضية

1.11. التشخيص المالي الاستطلاعي : يسمح بإعطاء صور كافية عن الوضع المالي للمؤسسة حتى تتمكن الأطراف المهتمة بوضعها من نسج العلاقات المالية بشكل سليم ومدرّوس.

2.11. التشخيص المالي العلاجي: يرتبط بإجراءه بحدوث اضطرابات مالية طوال حياة المؤسسة الرياضية ويسعى هذا التشخيص للبحث عن أسباب الاضطرابات ويبحث في العلاج المناسب لها بهدف إخراج المؤسسة من مأزقها وإنقاذها من الزوال.

3.11. التشخيص المالي الوقائي: يتم تنفيذه أو إجراءه بصفة دورية و منتظمة، حيث يتضمن فحصا نوعيا للمشاكل المالية الكلاسيكية التي تحدث في المؤسسة الرياضية والقيام بعد ذلك بإجراءات تصحيحية ، إلا أن هناك أطراف لا تثنى فعالية العمليات الوقائية مما يجعل هذا النوع يتسم بقلة الضمان من طرف المسيرين .

12/ الأطراف المعنية بعملية التشخيص المالي في المؤسسة الرياضية:

إن عملية التشخيص المالي يجب أن توكل لطرف معين لذا وجب معرفة الأطراف المعنية بالعملية والأطراف المتدخلة فيها .

1.12. التشخيص الداخلي : يكلف القيام بعملية التشخيص الداخلي شخص أو مجموعة من الإطارات من مختلف المصالح داخل المؤسسة تكون على دراية كاملة بوحدة المؤسسة مما يساعدها على الوصول بسرعة إلى النتائج وبالتالي يكون التشخيص أعمق بحكم المعرفة الكاملة بكل خبايا المؤسسة وعدم الانخداع بمظاهرها.

2.12. التشخيص الخارجي:

1.2.12. المديرون: وتتمثل في فرقة خارجية متخصصة في هذا النوع من العمليات مثل: مكاتب الدراسات و الماليين، تقوم المؤسسة بتعيينهم حيث أنه من إيجابيات هذا الاختيار أن يكون للأطراف الخارجية تجربة في ميدان التشخيص مما يساعدها على اتخاذ القرار بسرعة، كون التشخيص بنظرة جديدة تسهل الوقوف على مميزات المؤسسة كما نجد أن القواعد المستخرجة بعد القيام بعملية التشخيص تكون أكثر قبولا.

2.2.12. الممولون : إن التمويل يعتبر بالنسبة للمؤسسة شرطا من الشروط الأساسية لنشاطها ونموها واستمرارها ، وعليه فإن الهيئة المعنية بالتمويل تحتاج إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة قبل أن تضع أموالها تحت تصرفها.

3.2.12. المساهمون: يدخل المساهمون كطرف هام في تمويل استثمارات المؤسسة ومشاريعها من خلال قدرتهم على المساهمة بمبالغ مالية مناسبة ، فالمساهم دائما يبحث عن المؤسسة القادرة على البقاء والاستمرار في تأدية نشاطها والتوسع فيه ، ومن ثمة المؤسسة القادرة على زيادة حصصه بنسبة معينة من سنة إلى أخرى ، وهذا لا يكون إلا بزيادة أرباحها .

4.2.12. الدولة : إن استفادة الدولة من عملية التشخيص المالي تختلف باختلاف طبيعة النظام الاقتصادي السائد في البلاد ، فكلما كانت الدولة ذات توجه اشتراكي أو تمر بمرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق ، كلما زادت رغبة الدولة في التعرف أكثر على وضعية المؤسسات قبل اتخاذ أي قرار بشأنها.

13/ الأطراف المتدخلة في عملية التشخيص المالي

بعد ثبوت الحاجة إلى إجراء عملية التشخيص المالي فما هي الجهة التي توكل إليها هذه المهمة- :هل من الأفضل انجاز التشخيص من طرف لجنة خاصة متكونة من إدارات تابعة للمؤسسة؟ أم هل من الأفضل إسناد هذه المهمة إلى معاين خارجي عن المؤسسة ؟ فالاختيار الأفضل مرتبط بالمؤسسة ومحيطها ومسيريها ومدى مسؤوليتهما في الصعوبات المالية للمؤسسة على العموم فإن لكل من الخيارين خصوصياته والتي نلخصها فيما يلي:

1.13. الشخص الداخلي: وتتمثل ايجابياته فيما يلي:

- ربح الوقت وعدم تضيقه في الاتصالات مع الشخص الخارجي.
- القيام بالتشخيص من طرف المؤسسة يجعله أكثر عمقا، كون المؤسسة على دراية أكثر من غيرها بوضعيتها.
- تعد تكاليف التشخيص تكاليف مباشرة في حالة كون الشخص داخلي.

2.13. الشخص الخارجي : وتتمثل ايجابياته فيما يلي:

- تجربته المكتبية من خلال تشخيصات سابقة تسمح له بالوصول بسرعة إلى النتائج.

- المشخص الخارجي قد تكون له نظرة جديدة تسمح له بتسليط الضوء على النقاط الحساسة في المؤسسة.
- وجهة النظر الخارجية تكون أقل تأثيراً بالأمر الشخصية، وبالتالي أكثر ابتعاداً عن التزييف و اللاموضوعية .

14/ مصادر المعلومات للقيام بعملية التشخيص المالي في المؤسسة الرياضية

لإنجاح عملية التشخيص المالي للمؤسسة الرياضية يجب أن تتوفر معلومات دقيقة وخاصة بهذه العملية، حيث أن هناك عدة مصادر يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليها وهي:

1.14. المصادر الداخلية: حيث أن هناك معلومات متنوعة وكثيرة وسهلة البلوغ وقليلة التكلفة وهي متوفرة لدى المؤسسة ولا تحتاج لجهد للحصول عليها مثل :بطاقة الزبائن، مكتب الدراسات السابقة، أعضاء المؤسسة.

2.14. المصادر الوثائقية: تسمى كذلك المصادر الثانوية والمعلومات التي توفرها هذه الأخيرة تجمع من هيئة أخرى غير المؤسسة.

3.14. المصادر الأولية: إن المعلومات الداخلية والوثائق غير كافية لمعالجة كل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لذلك وجب القيام بدراسة أولية خارجية أو كذلك على مستوى الميدان، وللحصول على معلومات أولية تقوم المؤسسة الرياضية بدراسة نوعية وكمية للسوق.

15/ الميزانية المالية:

إن دراسة البيانات المالية لمؤسسة ما أو مشروع معين؛ من أجل معرفة مصادر النقد فيها ومصرفاتها، وتحويل هذه البيانات إلى معلومات تفيد في عملية التحليل والتشخيص لاتخاذ القرارات المالية المناسبة هو مضمون التحليل المالي في أي مؤسسة ، وتعتبر الميزانية المالية من أهم عناصر التحليل المالي نظراً لاحتوائها على بيانات ومعلومات مالية مهمة تمثل الركيزة الأساسية لدراسة الحالة المالية للمؤسسة أو المشروع خلال فترة معينة.

1.15. تعريف الميزانية المالية: هي كشف يظهر لإدارة المؤسسة ما تملكه من موارد (أصول) وما عليها من إستخدامات (خصوم) خلال فترة زمنية محددة، ويراعى فيه ترتيب عناصر الأصول وفق درجة السيولة، وترتيب عناصر الخصوم وفق درجة الاستحقاق

مضافا لها قيمة حقوق الملكية، على أن تحقق حسابات الأصول والخصوم وحقوق الملكية توازنا في قيمتها، ويظهر هذا التوازن وفقا للمعادلة الآتية:

مجموع الأصول = إجمالي الخصوم + حقوق المساهمين

2.15. عناصر الميزانية المالية: تأتي الميزانية المالية على شكل جدول يحتوي على جانبين يشترط أن يكونا متساويين، حيث إن إحدهما يمثل أصول المؤسسة، والآخر يمثل الخصوم، وقد تأتي على شكل جدول يتكون من جانب واحد، حيث يتم سرد الأصول فيها أولا ثم يليها سرد الخصوم المؤسسة ، وفيما يأتي توضيح لعناصر الميزانية المالية:

1.2.15. الأصول: هي موجودات وممتلكات المؤسسة التي توفر لها إيرادات مالية، وتقسم الأصول إلى:

أ- **الأصول المتداولة:** حيث تتضمن موجودات المؤسسة التي يمكن تحويلها إلى نقد عن طريق البيع أو الاستهلاك خلال عام واحد أو خلال الدورة العادية، ومن الأمثلة على الأصول المتداولة الأموال الموجودة في الصندوق أو الخزينة، والحسابات الجارية في البنوك، والبضائع أو السلع، والأسهم، والسندات، والإيرادات المستحقة القبض، والمصروفات المدفوعة مسبقا.

ب- **الأصول الثابتة:** تمثل موجودات وممتلكات المؤسسة التي تتميز بالديمومة، أي أنها طويلة الأجل، وهي ليست للبيع أو التحويل إلى نقد كما هو الحال في الأصول المتداولة، ومن الأمثلة عليها المباني، والأراضي، والأثاث، والعلامة التجارية، ووسائل النقل، وآلات الإنتاج، والمعدات.

2.2.15. الخصوم: هي الالتزامات أو المطالب المستحقة على المؤسسة، وتأتي الخصوم على نوعين:

أ- **الخصوم المتداولة:** حيث تتضمن الالتزامات المستحقة الدفع على المؤسسة خلال عام واحد، ومن أمثلة الخصوم المتداولة أجور ورواتب العاملين، والقروض قصيرة الأجل، والضرائب، وديون الموردين.

ب- **الخصوم طويلة الأجل:** تمثل التزامات المؤسسة التي يُستحق سدادها لأكثر من عام، ومن أمثلتها القروض طويلة الأجل أو متوسطة الأجل.

ج- حقوق الملكية: تمثل حقوق الملكية القيمة الحقيقية لحصة الأفراد في مؤسسة ما، وتُعد مشاركة المستثمرين في أرباح المؤسسة ، والمشاركة في اختيار إدارة المؤسسة ، وحق التصويت في الاجتماعات، من أهم الحقوق التي يمتلكها هؤلاء المستثمرين.

16/ أهداف الميزانية المالية:

تتطور استخدامات الميزانية المالية في المؤسسة ؛ نظرا لتعدد أهدافها التي تتمثل فيما يلي:

- تحديد كيفية توزيع الأموال والإيرادات على أنشطة المؤسسة المختلفة من أجل توفير خطة عمل صحيحة، مثل شراء الأصول الثابتة.
- تقديم مقارنة بين النتائج الموجودة في الميزانية، وقياس أداء الموظفين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتحسين الخطط المستقبلية للمؤسسة.
- تقديم أكثر من ميزانية بالاعتماد على عدة ظروف مختلفة، وتوقع النتائج المالية لكل مسار محتمل، لتتمكن المؤسسة من اختيار المسار المناسب لها.
- توقع التدفقات النقدية للمؤسسة ، وخاصة تلك المؤسسات التي لديها مبيعات موسمية أو أساليب مبيعات غير منتظمة، فتُعد الميزانية المالية مفيدة ومعقولة في تنبؤ الأرباح في الفترة القصيرة المقبلة.
- توفر الميزانية المالية دليل للإدارة من أجل اتخاذ القرارات والحلول المناسبة في تعديل الخطط والأهداف المالية الخاصة بالمؤسسة.

17/ وظائف الميزانية المالية:

إن الهدف الأساسي للعمل المحاسبي هو إعداد التقارير المالية، وتعد الميزانية المالية من أهم تلك التقارير، ويرجع ذلك لما لها من أهمية في توفير أساس من المعلومات المالية التي تساهم في اتخاذ القرارات في أي شركة أو مؤسسة، إضافة إلى مراقبة الموارد المالية من خلال قياس الأداء، وكذلك المساهمة في التخطيط المالي، بالإضافة إلى وظائف أخرى، نذكر منها الآتي:

1.17. التنبؤ:

هو تنبؤ محسوب لمسار العمل، بحيث يساعد المؤسسة على أن تكون مستعدة ومتوقعة لما هو قادم، وقد تم تطوير العديد من الأدوات الإحصائية التي تساعد في تحسين عملية

التنبؤ، وهناك عدة ظروف تؤثر في التنبؤ مثل الإجراءات الحكومية والعلاقة بين السعر والطلب، والنظرة الاقتصادية، والمنافسة وغيرها.

2.17. التخطيط:

يتم استخدام التوقعات والبيانات المتوقعة التي حصلنا عليها من وظيفة التنبؤ، والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة حول وضع السياسات المالية المستقبلية، للمضي قدماً في تنفيذ ما تم تخطيطه.

3.17. الاتصال:

تعني جمع البيانات والحقائق اللازمة لسير العمل كما هو مخطط، من العاملين والمستويات الإدارية المختلفة وتبادل البيانات والحقائق، ثم تحليلها والوصول إلى معلومات تُقيد الاستمرار في الإنجاز المالي الذي تم التخطيط له.

4.17. التقييم:

تُعتبر عملية التقييم من العمليات التي تقوم بها أي مؤسسة من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع ما تم تحقيقه من أهداف، بحيث إن عدم الاهتمام بهذا الجانب سيضر المؤسسة مع مرور الوقت.

18/ تحليل الميزانية المالية :

تحتوي الميزانية لأي مؤسسة على مجموعة من البيانات، والتي لا بد من تحويلها إلى معلومات، حتى يتم الاستفادة منها في إدارة أعمالها بالشكل الصحيح واتخاذ القرارات، ويتم ذلك من خلال التحليل باستخدام النسب المالية، ومن أنواع هذه النسب:

1.18. نسبة التداول:

أو نسبة السيولة التي تستخدم لتقييم قدرة المؤسسة على تحويل ممتلكاتها من الأصول المتداولة إلى نقد؛ لغايات تسديد الالتزامات المستحقة عليها ، حيث إن نسبة التداول تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات المتداولة من خلال توفير السيولة النقدية، ويتم حسابها بالمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

2.18. نسبة السيولة السريعة:

تشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المتداولة من أصولها سهلة التحويل إلى نقد، ومن الأمثلة عليها الأوراق المالية، والأسهم، والسندات، وجميع الأصول المتداولة لكن يستبعد منها المخزون لصعوبة تحويله إلى نقد، ويتم حساب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}) \div \text{الخصوم المتداولة}$$

3.18. نسبة رأس المال العامل:

من مقاييس السيولة المالية للمؤسسة ، ومن خلاله يتم تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على سداد القروض، ويعبر عنها من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

4.18. نسبة الرافعة المالية:

هي مدى اعتماد المؤسسة في تمويل أعمالها من خلال القروض والديون، حيث تُساعد في تحديد مقدار المستحقات المالية للمؤسسة ، ويتم احتسابها اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \text{إجمالي الخصوم} \div \text{صافي القيمة}$$

5.18. رأس المال العامل: التوازن الدائم:

وهو التوازن بين كل من الموارد المالية الدائمة التي تزيد مدة استحقاقها عن سنة واحدة مع الاستعمالات التي تقابلها في المدة من جانب الأصول، بشكل آخر مقارنة الاستعمالات لمدة أقل من سنة مع الموارد المقابلة لها، ونحصل على نتيجة المقارنة من العلاقة:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

وعليه فإن رأس المال العامل الدائم هو فائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن الأصول الثابتة.

ملاحظة: إذا كان هناك رأس مال عامل دائم إيجابي فهذا يدل على وجود هامش أمان ، وانطلاقاً من هنا فإن المؤسسة محتفظة بقاعدة التوازن المالي ، أما إذا كان رأس المال

العامل سالب فهذا يعني أن جزء من الأصول الثابتة مغطاة بديون قصيرة الأجل وهذا خطر على قاعدة التوازن للمؤسسة.

كما قد نستعمل نسب أخرى لرأس مال العامل منها

رأس مال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

رأس مال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

رأس مال الخاص = رأس المال العامل الدائم - الديون طويلة الأجل

رأس مال العامل الإجمالي = الأصول المتداولة

رأس مال العامل الإجمالي = رأس المال الدائم + ديون قصيرة المدى

رأس مال العامل الأجنبي = ديون طويلة الأجل + ديون قصيرة الأجل رأس مال العامل

رأس مال العامل الأجنبي = رأس مال العامل الإجمالي - رأس مال العامل الخاص

قائمة المراجع

المراجع :

- 1- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مركز الكتاب للنشر و التوزيع، ط 1، مصر، 2013.
- 2- نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2009.
- 3- مصطفى حسين باهي، سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1، القاهرة ، 2001.
- 4- مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية ، 2014.
- 5- عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، 2012
- 6- عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 7- ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة.1999.
- 8- عبد الغفار حنفي وآخرون، اساسيات التمويل والادارة المالية، دار الجامعية الجديدة، اسكندرية، 2004
- 9- السعيد فرحات جمعة، الاداء المالي لمنظمات الأعمال، السعودية، 2000.
- 10- عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جاي العامري، الادارة المالية ، دار وائل، ط2، اسكندرية، 2006.
- 11- حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 12- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصر (مدخل اتخاذ القرارات)، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- 13- محمد صالح الحناوي، رسمية قريضة، أساسيات الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997.

- 14- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،مبادئ الادارة ،دار الجنان ،ط1 ،الاردن 2014،
- 15- كيث جرينت، القيادة ،مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة ،ط1 ، 2013
- 16-مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2004).
- 17- Conso pierre – Hemici Farouk :Gestion Financier de l’entreprise, Dunod, paris. Année 1996.
- 18- Dupallen G, jobadG.p : gestion financier de l’entreprise , 11eme ed, france1997.
- 19- Gultman Lawrence – John Micheal : investissement et marchés financiers, Baume – les dames, paris (France) 2005
- 20- Rocher M : le diagnostique financier en 6 étape et application corrigées, ed : d’organisation, France, 1998.
- 21- Hamid Kamel : Analyse des projets et leur fiancement, Es- Salem, Alger, Algerie,2002