



# **International Journal Of Scientific And University Research Publication**

ISSN No **301/704**

---

Listed & Index with  
**ISSN Directory, Paris**



**Multi-Subject Journal**

**مراحل تطور الإدارة المالية:**

**المرحلة الأولى:** إذ ركزت على الاهتمام بالتمويل طويل الأجل من خلال البحث عن مصادر تمويل خارجية كإصدار الأسهم العادية والسندات التي اعتبرت إحدى مصادر التمويل الأساسية في المشاريع وعزز ذلك تغير الشكل القانوني للشركات من الشركات الشخصية والعائلية المحدودة إلى تأسيس الشركات المساهمة لأعداد كبيرة من المالكين إذ بدأ الفصل بين الملكية والإدارة، ولم تهتم الإدارة المالية في حينه بالتمويل قصير الأجل بل ركزت اهتمامها في بعض المراحل على التكيف مع الأزمات الاقتصادية وإنجاح عمليات التصفية وإعادة التنظيم والاندماج، وقد اهتمت عمليات التحليل بالبيئة الخارجية والعوامل التي تؤثر على أنشطة الشركات وكيفية تسويق أوراقها المالية.

**المرحلة الثانية:** التي تأثرت بأفكار المدرسة الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة فبالإضافة إلى الاهتمام في التمويل طويل الأجل بدأ الاهتمام بالتمويل قصير الأجل إذ شملت عمليات التحليل كافة أنواع الشركات واعتبرت الإدارة المالية إحدى أهم وظائف المشروع وأعطت لمصادر واستخدامات الأموال وكيفية الموازنة بين السيولة والربحية والمخاطر دوراً كبيراً وبينت مدى تأثير اختيار وتشغيل الموجودات على شكل التمويل الذي يؤثر بدوره على هامش الربح وبرزت أهمية الأنشطة الداخلية وقد تطورت الأهداف في ضوء ذلك.

**المرحلة الثالثة:** تأثرت بالتطورات التقنية والانفتاح الاقتصادي والمالي العالمي وأصبح الهدف تحقيق أقصى قيمة للمشروع وقد تم ربط معدل الأرباح بدرجة الخطر المتوقعة في المستقبل وبدأت القرارات المالية تهتم بأهمية الموازنة بين الربح والخطر والسيولة وزيادة القدرة على المنافسة، وقد تم استخدام الوسائل الرياضية والكمية والإحصائية للوصول إلى تحقيق هدف التخطيط والرقابة للإدارة المالية وبدء الاهتمام بالعوامل الخارجية إضافة إلى العوامل الداخلية كعناصر مؤثرة على اتخاذ القرارات المالية وعمليات التخطيط المالي، وهذا أدى إلى تغير موقع المدير المالي في الهيكل التنظيمي للمشروع وأصبح جزءاً مهماً من آلية اتخاذ القرارات.

**أهمية الإدارة المالية:**

يتأثر مجمل نشاط المشروع الاقتصادي وكفاءته في تحقيق الأهداف المرسومة له من خلال كفاءة إدارته الفرعية في تنفيذ الخطة الموضوعية، والإدارة المالية من الإدارات الفرعية في المشروع (أي الوحدة الاقتصادية) التي يقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم وتحقيق الأهداف من خلال سلامة الوفورات المالية.

من ذلك يتضح تأثير كفاءة الإدارات الأخرى ضمن هذا الإطار كالإنتاج والتسويق والأفراد بأسلوب أداء الوظيفة المالية وكفاءة المديرين الماليين ودرجة المعرفة المتيسرة لديهم وقابليتهم في استغلال هذه المعرفة عند أداء الوظيفة المالية وبذلك يصبح الترابط بين مختلف الإدارات ضمن المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة.

**أهداف الإدارة المالية:**

للإدارة المالية أهداف أساسية لتحقيقها وهي تتخذ الموقف المطلوب لتحقيق أفضل وضع ممكن للمشروع من خلال تحقيقها لهذه الأهداف.

**واهم الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة المالية لتحقيقها هي:**

**1-السيولة:**

يمثل مبدأ استمرار المشروع هدفاً أساسياً ويتم ذلك من خلال تسديدها للالتزامات المترتبة عليه في موعد استحقاقها ومواجهته للظروف الطارئة أي تحقيق رصيد نقدي مناسب في المشروع على أن لا يتم ذلك جراء تقليل التدفق النقدي الخارج وزيادة التدفق النقدي الداخل بل على الإدارة المالية أن تخلق التناسب بين التدفقين

اختلف المتخصصون في الإدارة المالية في وضع تعريف موحد للإدارة المالية لذلك ظهرت عدة تعريفات جميعها تستند إلى المدارس التي ينتمون إليها والتي تأثرت بدورها بالظروف التي عاشت خلالها الإدارة المالية، ويمكن تقسيم هذه المدارس إلى ثلاث مدارس وهي القديمة، والمجددة، والحديثة.

فقد عرف guthman & Dougall (وهما من المدرسة القديمة) الإدارة المالية بأنها: الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال وراقبتها وإدارتها في المنشأة حيث فضلاً في التعريف بين الرقابة والإدارة وكأنهما عنصران مستقلان.

أما Howard & Upton (وهما من المدرسة المجددة) فقد عرفاهما بأنها: الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها.

ويرى Johanson (وهو من المدرسة الحديثة) أن الإدارة المالية تلعب دوراً مهماً في التخطيط المالي وإدارة الأصول ومواجهة المشاكل الاستثنائية لضمان استمرار بناء المنشأة بالإضافة إلى تجهيز وسائل الدفع.

كما أن Brigham & Weston يصوران الإدارة المالية وكأنها تشتمل على أربعة أجزاء أساسية من وظائف المدير المالي وهي التخطيط والرقابة وإدارة رأس المال التشغيل ومعالجة المشاكل المالية المنفردة.

ويرى الدكتور خليل الشماخ بأن الإدارة المالية هي إحدى وظائف المنشأة التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها وتخطيطه والرقابة عليه والتحفيز المالي لأفراد المنشأة.

ويرى بعض المختصين بأن التعريف الأخير يمكن اعتباره أكثر تحديداً لمعنى الإدارة المالية بالمفهوم الحديث لها، وذلك في خلال توضيحه للترابط الموجود بين وظائف الإدارة المالية (باعتبارها إحدى وظائف المنشأة) وبين الوظائف الإدارية.

يلحظ مما جاء أعلاه انه قد حصل تغيير كبير في مفهوم الوظيفة المالية عبر المدارس الثلاث السابقة، فقد كان ينظر إلى الإدارة المالية سابقاً وكأنها وسيلة للحصول على التمويل فقط وقد ساعد في بروز ذلك المفهوم الكساد الذي ساد العالم في فترة الثلاثينات حيث اتجه الاهتمام نحو إدارة السيولة والتحفيز في التمويل الأمر الذي زاد من أهمية تحليل الميزانية والكشوفات المالية الأخرى لقياس الوضع المالي للمنشأة بشكل سليم

ونتيجة للتوسع في استخدام الأساليب الرياضية الحديثة ودخولها في التحليل الإداري في إطار اتخاذ القرارات والدور الذي تساهم به النتائج المتحققة باستخدام هذه الأساليب زاد الاهتمام بكيفية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأصول وتحديد الأشكال المختلفة منها سواء المتداولة أو الثابتة. ولما كانت الأموال التي يتم تمويل مختلف الأصول بها متأتية من مصدرين أساسيين هما ممتلك، ومقترض ولما كان من مهمات الإدارة المالية إقرار نوع وحجم كل من هذين المصدرين ومكوناتهما فقد أصبحت الوظيفة المالية لا تشمل التمويل فقط بل تعدته لتشمل الاستثمار أو استخدام الأموال ويمكن تحديد القرارات المالية التي تهتم بها الإدارة بما يلي: إدارة رأس المال التشغيل، الاستثمار طويل الأمد، التمويل طويل الأمد. وهكذا، تتضح مكانة إدارة رأس المال التشغيل في مجمل نشاط الإدارة المالية في المنشأة خاصة في المشاريع التي تحتل الأصول المتداولة بها النسبة العظمى من إجمالي الأصول أي تلك التي تكون الأموال المستثمرة فيها لأمد قصير كبيرة بالنسبة إلى مجموع الاستثمارات.

**وبناء على التعاريف هناك ثلاثة عناصر تتعامل معها الوظيفة المالية:**

معرفة حجم الأموال المستثمرة في الموجودات.

معرفة هيكل المطلوبات.





**ومن ناحية أخرى /** هناك من رأي أن هذا النموذج يقوم على أساس استخدام أسلوب تحليل تكلفة المنفعة الذي يحكم علاقة المدخلات بالمرجات بطريقة موضوعية منطقية .

### الموازنة الصفرية :

مفهومها / هو نظام يفترض عدم وجود أية خدمات أو نفقات في البداية ، ويعمل من أجل الحصول على مجموعة من النتائج أو المخرجات مع الأخذ في الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة ، وتقييم مدى فاعلية الإنفاق وفقاً على هذا الاعتبار .

### إعداد الموازنة الصفرية :

ويمكن تلخيصها فيما يلي :

تحديد الأهداف العامة التي تسعى المنظمة المعينة إلى تحقيقها .

تحديد وحدات اتخاذ القرارات .

أن تقوم كل وحدة من وحدات القرار بتحديد الأعمال أو النشاطات أو البرامج .

تحليل هذه الأعمال أو النشاطات والعمل على تقييمها وتحديد أولوياتها على ضوء أهميتها .

### دورة الموازنة العامة

أن الخوض في موضوع الموازنة العامة يبدو من أعقد المسائل نظراً للتداخل الواضح بين الاعتبارات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية في هذا الموضوع .

ونؤكد في هذا المقام على أن بروز هذه الاعتبارات وتزاحمها وتفاعلها يتم أثناء عملية الموازنة العامة ، أو ما أسميناها بدورة الموازنة العامة بكافة مراحلها أو خطواتها ، بدءاً من مرحلة إعداد الموازنة العامة أو تحضيرها ومروراً بمرحلة المصادقة عليها ، وانتهاء بمرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم وإعداد الحسابات الختامية .

### إعداد الموازنة العامة

تعتبر عملية الموازنة العامة وتحضيرها من أرق وأهم المراحل التي تحكم دورة الموازنة برمتها . يؤكد ذلك الباحثين والمشرعين الذين يشيرون

بوضوح إلى أن ( وثيقة الموازنة ) تعتبر الأساس الذي تقوم على ضوئه معظم مشروعات القوانين والقرارات التي تضعها السلطات العامة في أية دول الدول ، كما تعتبر الإطار الرئيسي التي تحتكم إليه العمليات التنفيذية

الخاصة بهذه التشريعات أو القرارات عند صدورهما .

وتختلف عملية إعداد الموازنة العامة من مجتمع لآخر، أو من حالة الأخرى

لإختلاف المحددات أو الاعتبارات التي تتدخل وتفرض نفسها أثناء هذه المرحلة كما تختلف حسب أنواع الميزانيات وما يفرضه كل نوع من تقنيات ومهارات وملابس خاصة به .

### المصادقة على الميزانية العامة

تعتبر مرحلة المصادقة على الميزانية العامة من الناحيتين القانونية والفنية مسألة إجرائية لا يلفها غموض ، ولا يحق بها أي تعقيد ، ويمكن تنفيذها خلال فترة بسيطة أو وجيزة من الوقت ، والأصل أن يقوم السلطة السياسية العليا ، وهي غالباً السلطة التشريعية بمحاولة بحث مدى تمثيل الميزانية للمصالح العامة والقواعد السياسية العامة للدولة ومن هنا تبدأ الأبعاد السلوكية الأخرى بالبروز .

### تنفيذ الميزانية ومتابعتها وتقييمها

يميل بعض الباحثين إلى الفصل بين عمليتي التنفيذ والمراقبة وإبرازهما كمرحلتين في دورة الميزانية العامة وإن عمليات المتابعة والتقييم للموازنة العامة التقليدية تبقى خاضعة إلى حد كبير لعدد من المحددات الأساسية المختلفة ومن أبرزها :

المحددات القانونية والسياسية والفنية والسلوكية .

أن الموازنة التقليدية ، أو ما يطلق عليها موازنة البنود هي تلك الموازنة التي تأخذ بتقسيم نفقاتها على أساس الوحدات الإدارية للدولة، ثم يتم توزيع هذه النفقات داخل هذه الوحدات في فصول أو أبواب . وهذا التوزيع يعتمد على تخصيص الإعتمادات على الأغراض المرصودة من أجلها هذه الإعتمادات في الموازنة ، أي أن النفقات تخصص وفقاً لأغراض صرفها وسبق أن أشرت في تصنيف هذا النوع من التثبيت إلى أنه يأخذ بالتصنيف الأفقي بالنسبة للوحدات الإدارية (الوزارات والإدارات العامة)، أما التصنيف العمودي فيتم فيه تخصيص النفقات وتوزيعها على البنود والفقرات على أساس التصنيف النوعي لهذه النفقات الذي يعرف بالتخصيص النمطي ، أي المتكرر في مختلف الوحدات الإدارية .

ويتضح مما تقدم أن التخصيصات في موازنة البنود تركز على تحديد عدد العاملين في الوحدات الإدارية ورواتبهم وتعويضاتهم والمبالغ المطلوب صرفها للسفر والطباعة واللوازم المكتبية ومشتريات السلع والخدمات وغيرها .

ويعتمد نظام الموازنة التقليدي بدرجات متفاوتة من التفصيل تبعاً لموضوع الإنفاق مع تبويب تفصيلي للعديد من لعناصر المختلفة اللازمة لعمل الوحدة الإدارية من حيث الحاجة إلى الأفراد والوقود والإيجار والتجهيزات المكتبية وغيرها من الحاجات. وهذا الوضع الذي ساد في تصنيف الموازنة وتبويبها يفي بأغراض تحقيق وسائل الرقابة على التنفيذ المالي والمحاسبي وهو الطابع الذي يميز هذا النوع من الموازنة (أي طابع الاتجاه الرقابي).

### ثانياً: موازنة الأداء:

أخذت تظهر بعد الحرب العالمية الأولى بعض الانتقادات الموجهة إلى نظام الموازنة التقليدية التي تتميز في اتجاهها الرقابي وفي استنادها إلى أساس تبويب النفقة وفقاً لأغراض الصرف وجاءت هذه الانتقادات تشير إلى عدم ملائمة هذا النظام لمستلزمات العصر وخاصة بعد أن تطورت مفاهيم العلوم الإدارية وتشعبت أعمال الإدارة ووظائفها واحتياجاتها لاستخدام الموازنة في العملية الإدارية وفي تقييم الانجازات التي تؤديها الإدارات الحكومية .

حيث ظهرت بعض اللجان لدراسة الأنظمة المتعلقة بتنظيم الحكومة وإدارتها وأكدت على الحاجة إلى تحسين الأساليب الفنية لموازنة الحكومة وأوصت بأن يعاد النظر في كل ما يحيط بمفهوم الموازنة وذلك بإتباع نظام للموازنة يقوم على أساس المهام الوظيفية والأنشطة والمشروعات، واستخدمت اللجنة عنواناً جديداً لنظام الموازنة باسم موازنة الأداء .

ويغلب على هذا النظام طابع الاتجاه الإداري حيث يركز على الاهتمام في معاونة المديرين في الحكم على كفاءة العمل في الإدارات التنفيذية وذلك وفقاً ل:

تصوير تقسيمات الموازنة في إطار وظيفي.

توفير المقاييس لتكلفة العمل للمساعدة في انجاز الأنشطة المحددة بكفاءة.

وتستمد موازنة الأداء فلسفتها ومعظم مقومات أساليبها من محاسبة التكاليف والإدارة العلمية، وتعتبر إحدى أدوات العمل الإداري، وتستهدف تحسين وسائل العملية الإدارية عن طريق الربط بين تكاليف الإنتاج وقياس العمل ومعايير الأداء .

### ثالثاً : موازنة البرمجة والتخطيط:

### النشأة التاريخية :

لا تنفصل العوامل والمؤثرات التي أدت إلى نشأة ميزانية التخطيط والبرمجة عن تلك العوامل والمقدمات التي ساعدت على التحول من النظام التقليدي في إعداد الموازنة إلى نظام موازنات الأداء بل إنها تعتبر في الواقع نفس العوامل والمؤثرات . كما أنه لا يوجد فاصل زمني واسع وملحوس بين بدء الأخذ بميزانيات الأداء والأخذ بميزانيات البرامج .

### مفهومها :

مفهومها من عدة نواحي :

**فمن ناحية أولى /** نجد فهماً لا يرى في هذا الأسلوب أكثر من محاولة لإعادة جداول الميزانية وتجميع تكاليفها في تبويب تبدو مخرجاته وأهدافه أكثر وضوحاً وتحديداً .

**ومن ناحية ثانية /** هناك من يرى أن هذه الميزانية لا تختلف إلا في أنها تغطي مدة زمنية أطول الأمر الذي يفرض على واضعي هذه الميزانية أن ينهجوا منهجاً تخطيطياً يأخذ بالاعتبار البدائل والاختيارات المناسبة .

## استنتاج

يعتبر الحساب الختامي آخر خطوة أو مرحلة في دورة الموازنة العامة وتهدف إعداد الحساب الختامي إلى بيان الإيرادات والنفقات العامة الفعلية للسنة المالية وتحديد مقدار العجز والفائض في الموازنة وبذلك فإنه يتم إنجاز هذه الخطوة في نهاية السنة المالية .

## ref\_str

1. الإدارة المالية العامة / علي العربي و عبدالمعطي عساف .
2. إدارة الموازنة العامة / مؤيد الدوري و طاهر الجنابي .
3. مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة / دريد آل شبيب .
4. أصول الموازنة العامة / محمد شاكر عصفور .
5. الإدارة المالية / عدنان السامرائي
6. الموازنة العامة / فهمي محمود شكري .



IJSURP Publishing Academy

International Journal Of Scientific And University Research Publication  
Multi-Subject Journal

---

Editor.

International Journal Of Scientific And University Research Publication



+965 99549511



+90 5374545296



+961 03236496



+44 (0)203 197 6676

[www.ijsurp.com](http://www.ijsurp.com)