

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة المغتربين
كلية العلوم الإدارية

دور مهام الوظيفة المالية في المؤسسات الحكومية
واثره في تقديم الخدمات
(دراسة حالة في إدارة جهاز المغتربين)
(1998 - 2007م)

إعداد

د. عبد الحكم طه عبد الحكم

يناير 2018م

فهرست

أ.....	فهرست
ب.....	المستخلص
ج.....	Abstract
1.....	الاطار المنهجي للبحث
1.....	مقدمة
2.....	اشكالية البحث
2.....	أهمية البحث
3.....	أهداف البحث
3.....	فروض البحث
3.....	منهج البحث
3.....	تبويب البحث
4.....	الدراسات السابقة
4.....	1. دراسة سارة محمد سيف الدين (2013م):
4.....	2. دراسة عبد الماجد بله الساوي قاسم الفكي على (2015م):
5.....	الفصل الثاني
5.....	المبحث الأول: تطور مفهوم الإدارة المالية
7.....	المبحث الثاني: مفهوم الإدارة المالية في الفكر المعاصر
9.....	المبحث الثالث: تطور مفهوم الإدارة المالية
9.....	2. قرار استثماري طويل الأجل (الإنفاق الاستثماري):
9.....	3. إدارة رأس المال العامل:
10.....	2. قرار متعلقة بمصادر التمويل قصير الأجل ومتوسط الأجل:
11.....	الفصل الثالث
11.....	المبحث الأول: أهداف الإدارة المالية
12.....	ثانياً: تعظيم الثروة:
13.....	ثالثاً: مضاعفة قيمة المنظمة ممثلة في قيمة أوراقها المالية في سوق رأس المال:
14.....	المبحث الثاني: مهام الوظيفة المالية وموقعها في الهيكل التنظيمي
15.....	ثانياً: التنظيم المالي:
15.....	ثالثاً: الرقابة المالية:
15.....	موقع المدير المالي في الهيكل التنظيمي:
17.....	المبحث الثالث: تحفظات حول هدف الإدارة المالية
18.....	الإدارة المالية بجهاز المغترين
18.....	المبحث الأول: خلفية عن جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج
29.....	المبحث الثاني: تتبع بعض العمليات المالية
34.....	المبحث الثالث: تتبع عمليات الجهاز عملياً واختيار العروض
35.....	التوصيات
36.....	الخاتمة
37.....	المراجع

المستخلص

يتكون البحث من أربعة فصول وكل فصل يحتوي على عدد من المباحث وقد تلخص البحث في مفهوم الإدارة المالية في الفكر والتطبيق وقد ناقش تطور مفهوم الإدارة المالية وتحديث عن مفهوم الإدارة المالية في الفكر المالي المعاصر ومفهوم الإدارة بين النظرية والتطبيق، كما تحدث في الهدف الملائم للإدارة المالية في المنشآت أي دور الوظيفة المالية للمشروع.

وتناول البحث أهداف الإدارة المالية ومهام الوظيفة المالية وموقعها في الهيكل التنظيمي ثم تحدثنا عن التحفظات حول هدف الإدارة المالية.

وفي الجانب التطبيقي للبحث تناولنا الإدارة المالية بجهاز المغتربين حيث تحدثنا عن خلفية جهاز المغتربين وتبعنا بالتطبيق بعض العمليات المالية والتأكد من مدى التطبيق العلمي والاسس المتعارف عليها في النظام.

وقمنا بتقديم عدد من التوصيات في نهاية البحث التي نأمل أن تفيذ في تقدم وتطور الإدارة المالية.

Abstract

This research comprises four chapters each of which contains some investigation. The research deals with financial administration considering thoughts and application and it discussed the concept of financial administration comparing the theory to the application. The researchers also considered the financial administration and its role in the financial establishments and its financial function.

The objectives of the financial administration are dealt with along with the status of the financial function in the organizational body. Then some reservations about the goals are also stated.

The Sudanese immigrant establishment is taken as an example and some financial applications have been traced to see to what extent the scientific and known fundamentals are followed.

At last some recommendations are stated in the hope that they may contribute positively to the advancement and development of financial administration.

الفصل الأول الاطار المنهجي للبحث

مقدمة

تعددت المداخل الخاصة بمعالجة الإدارة المالية كالمدخل الوظيفي - والذي يقوم على توصف وتحليل الوظائف التي تمارس داخل نطاق الإدارة المالية وتحديد مهام هدف الوظائف ودورها - كالتخطيط المالي والرقابة الخ والمدخل التحليلي - باعتبار أن أي خطوة تتخذ في هذا المجال - لا بد أن تسبقها دراسات تحليلية مستفيضة، لتحديد مكونات المشكلة، والعلاقة بين هذه المكونات وأثرها على المواقف، ومدخل اتخاذ القرارات والذي يقوم بالتركيز على القرارات التي تتخذ في المجال المالي باعتبار أنها مشكلة تستلزم الدراسة والبحث والتحليل وتحديد البدائل وتقييم هذه البدائل ومن ثم تحديد البديل المناسب والذي يلائم طبيعة الموقف في ظروف المنظمة وعلى أن يكون هدف هذه القرارات تعظيم قيمة المنشأة⁽¹⁾.

ف سؤال ماذا يقصد بالتمويل؟ وما هو دور المدير المالي؟ يتوقف على مدى تفهم الجوانب الرئيسية لاتخاذ القرارات التي تشكل محور عمل المدير المالي ثم ما هي الأدوات والأساليب التي يستخدمها لحل مشكله.

ومن ثم فإن الوظيفة المالية تلعب دوراً هاماً في نجاح المشروعات الاقتصادية، وذلك من خلال مهمتها الأساسية التي تركز على إدار رأس المال المستثمر لتحقيق أقصى ربحية ممكنة، أي الاستخدام الأمثل للموارد وإدارتها بغية تحقيق أهداف المشروع المختلفة. وقد مرت الوظيفة المالية بمراحل متعددة حتي وصلت إلى وضعها الحالي، ففي المرحلة الأولى كانت مسؤوليات المدير المالي الأساسية هي الحصول على الأموال اللازمة للمشروع وتوفيرها، وفي المرحلة الثانية تحول الاهتمام إلى استخدام الأموال وكثير الحديث عن مفهوم "تدفق الأموال" كأداة لتحليل عمل الإدارة الداخلية للمشروع.

(1) د. عبد الغفار حنفي، أساسيات التحويل والإدارة المالية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، 2002م

أما في المرحلة الثالثة فإن نطاق التمويل امتد إلى السياسات والقرارات التي لها تأثير على "قيمة المشروع" حيث تتحدد هذه القيم بعاملين أساسيين: الأول الإيرادات المتوقعة المستقبلية والثاني هو "خطر" اختلاف الإيرادات الفعلية عن هذه الإيرادات المتوقعة ويتأثر هذان العاملان بدورهما بعوامل أخرى مثل مزيج السلعة - السوق - حجم المشروع، معدل نموه، نوعية الأصول التي تستمر فيها أموال المشروع، موقف سيولة المشروع، واخيراً مدى استخدام القروض في عمليات المشروع.

اشكالية البحث

1. تبعية الإدارات المكونة للجهاز من عدة وزارات مختلفة مما يعقد العمل ووضع السياسات الادارية والمالية.
2. مما سبق أرى أنه يعطل القرارات الهامة ويؤخر حل المشكلات المستعجلة.
3. الإجراءات المالية الخاضعة للإدارة المالية تتبع للنظام المحاسبي الحكومي وما له من التعقيدات وهذا يعقد العمل.
4. الإدارة العامة للجاليات تخدم قطاع كبير من المغتربين والمهاجرين والعاملين بالسفارات وما شابهها مما يجعل المهمة الرقابية والتحكم في هذه القطاعات صعبة ومكلفة.

أهمية البحث

يمثل هذا البحث اتجاه لدراسة الإدارة المالية في القطاع العام لما لها من أهمية بالغة ومؤثرة وهي تمثل الدينمو المحرك للمنشأة، ودراسة الحالة، جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج بالسودان للتعرف على أنشطته المختلفة، التعرف على أسس المعاملات المتبعة فيه وكيفية تنميتها، ووضع الخطط من بحث مشاكله ووضع الحلول والتوصيات التي تكون عوناً للقائمين على أمر إدارته ومساعدتهم في اتخاذ القرار السليم وذلك من دراسة حالة هذا البحث.

أهداف البحث

1. دراسة وظيفة الإدارة المالية من ناحية كونها أداة مساعدة للإدارة.
2. دراسة وظيفة الإدارة المالية في جهاز المغتربين من ناحية كونها منظمة أعمال تنتج وتقدم خدمات.
3. التعرف على المشاكل الإدارية في جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج.
4. المساهمة ما أمكن في تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة في حل المشاكل.

فروض البحث

1. إلى أي مدى يتم تطبيق أسس الإدارة المالية العلمية والأكاديمية بجهاز المغتربين؟
2. الجهاز يقوم مقام منفذ سياسات الدولة في تقديم الخدمات للمغتربين وتسهيل أمورهم ورعايتهم.
3. المشاكل الناتجة من عملية سفر المغتربين للخارج وحل مشاكلهم في الخارج والتدخل لتسهيل دخولهم للسودان عند عدوتهم وتأثير ذلك سلباً وإيجاباً.

منهج البحث

1. المنهج الوصفي التحقيقي
2. المنهج الاستقرائي
3. منهج دراسة الحالة حيث يستعرض الباحث موضوع الإدارة المالية بجهاز العاملين بالخارج.

تبويب البحث

هيكلية البحث تتكون من أربعة فصول وكل فصل يحتوي على عدد من المباحث.

الدراسات السابقة

1. دراسة سارة محمد سيف الدين (2013م)* :

تناولة الدراسة معوقات التمويل واثرها على تحقيق أهداف المشروعات الصغيرة ووصلت الدراسة إلى أنه من السهولة الوصول إلى التمويل ولكن هنالك مشكلة ارجاع المال المسحوب للتمويل حيث أن الممول ليست له الخبرة الكافية لإدارة المشروع مما يجعل الامر فيه خطورة، وتختلف الدراسة هذه عن دراستنا في أنها ركزت على معوقات التمويل.

2. دراسة عبد الماجد بله الساوي قاسم الفكي على (2015م)* :

تناول البحث دور البنوك في استخدامات التمويل وأثره لمعالجة الفقر المجتمعي. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم استغلال المصارف 12% من المخطط التمويل الموجه للتمويل وهدفت أيضاً إلى الدور الذي تلعبه البنوك في تمويل المشروعات للحد من ظاهرة الفقر والبطالة – ومن أهم النتائج التي توصلت إليها انحراف نسبة التمويل للمشروعات – وفق النسبة المقتررة من بنك السودان ويرجع ذلك لضعف العامل المتحقق وارتفاع تكلفة التمويل وضعف الثقافة المصرفية لعملاء التمويل.

3. دراسة ايهاب طلعت الشائب* :

تمثلت مشكلة الدراسة هل التحويل له أثر في مستوى معيشة الفئة التي تستهدف واثر ذلك في الفئات الفقيرة، وتختلف عن دراستنا في أنها تركز على الفئات الفقيرة في المجتمع وتحسين المستوى الصحي للأسر الفقيرة. ونسبة لقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فإن هنالك خطورة لارجاع المبلغ المأخوذ عن طريق الممول. تري هذه الدراسة أنه يجب تحديد مصادر جديدة لرؤوس الاموال للدعم الصناعي.

* سارة محمد سيف الدين – معوقات التمويل واثرها على تحقيق أهداف المشروعات، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – رسالة ماجستير 2013م.

* عبد الماجد بله الساوي قاسم الفكي على: دور البنوك في استخدام التمويل من دعم الدولة لها، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2015م.

* ايهاب طلعت الشائب، أثر المشروعات مشاهد الصف على مستوى معيشة الفئة المستهدفة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2010م

الفصل الثاني

المبحث الأول: تطور مفهوم الإدارة المالية

مرت الوظيفة المالية في عالمنا المعاصر بمراحل متعددة حتي وصلت إلى وضعها الحالي ففي بداية العشرينات من هذا القرن، كانت الوظيفة المالية جزءاً من علم الاقتصاد وقد انصب اهتمام رجال الأعمال ابان هذه الفترة على عدد من الموضوعات التي اصبحت تمثل بعض المجالات الرئيسية للوظيفة المالية حتي وقتنا الحاضر، وأهم المجالات التي تم التركيز عليها هي⁽¹⁾:

1. دراسة الاسواق المالية وتحديد مصادر التمويل، إذ انتشرت طريقة إصدار الأسهم العادية والممتازة، وبذلك حلت الإدارة المالية محل التمويل.
 2. زاد الاهتمام بالمؤسسات والبيوتات المالية التي توسعت توسعاً ملحوظاً نتيجة تطبيق أشكال الشركات المساهمة، مما ساعدها على توسيع أعمالها في شراء وبيع الأسهم وتقديم القروض للمنشآت الاقتصادية.
 3. نتيجة التقدم في أوائل هذا القرن، فقد كان له أثر كبير في تطور مفهوم الوظيفة المالية، حيث اجتاحت المشروعات أموالاً ضخمة، وابتدأ التركيز على مفهوم السيولة النقدية ووصف وسائل التمويل الخارجي وظهور دور بنوك الاستثمار. وفي الاربعينات وبداية الخمسينات ازداد الاهتمام بتحليل المالي ودراسة التدفقات النقدية وبأساليب التخطيط المالي والرقابة، فقد انصب اهتمام الباحثين على الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
- وفي أواسط الخمسينات كان لأساليب بحوث العمليات وتطبيق البرمجة الخطية أثر كبير في توجه الوظيفة المالية للاهتمام بموضوع الاستثمارات وتقييمها وتطبيق الاساليب الرياضية الحديثة للوصول إلى القرار السليم الذي يحقق هدف الاستثمار الأمثل لرأس المال.

(1) عبد الماجد حنفي، الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات (الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1997)

وفي فترة الستينات ومع حالة الرواج التي سادت النشاط الاقتصادي فقد شهدت الوظيفة المالية تطوراً ملحوظاً فلم تعد عملية الحصول على الأموال تحتل نفس درجة الأهمية التي تمتعت بها في الفترة السابقة وانتقل الاهتمام تدريجياً إلى إدارة الأصول وإلى ضرورة إيجاد معامل الارتباط بين الأصل المعين ومجموع الاصول كوسيلة للوصول إلى الحجم الأمثل والاستخدام الأكثر كفاءة لاصول المنظمة.

وقد تميزت فترة السبعينات حتي وقتنا الحاضر بالتوسع في استخدام الحاسب الآلي وقد أدى التطور إلى تغييرات جذرية في النواحي التنظيمية والإدارية وهياكل اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال. ونظراً للقدرات غير العادية للحاسب الآلي في التعامل مع المعادلات الرياضية المعقدة فقد أدى ذلك إلى فتح آفاق جديدة لاستخدام النماذج الرياضية في المجال المالي اصبح صفة مميزة للمرحلة المعاصرة.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة المالية في الفكر المعاصر

إن الإدارة المالية هي إدارة أي مشروع من منظور مالي، وإذا نظرنا إلى الإدارة على أنها اتخاذ قرارات، فأنتنا سنجد أن الإدارة المالية هي اتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شراؤها، وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق أهداف المنشأة⁽¹⁾.

إن الإدارة المالية هي صناعة القرارات التي بناءً عليها يتم شراء الأصول أو تمويل تلك الأصول وبناءً على ذلك يقال أن الإدارة المالية ترتبط بالمستقبل، فإن الإدارة المالية تجيب عن التساؤلات الآتية:

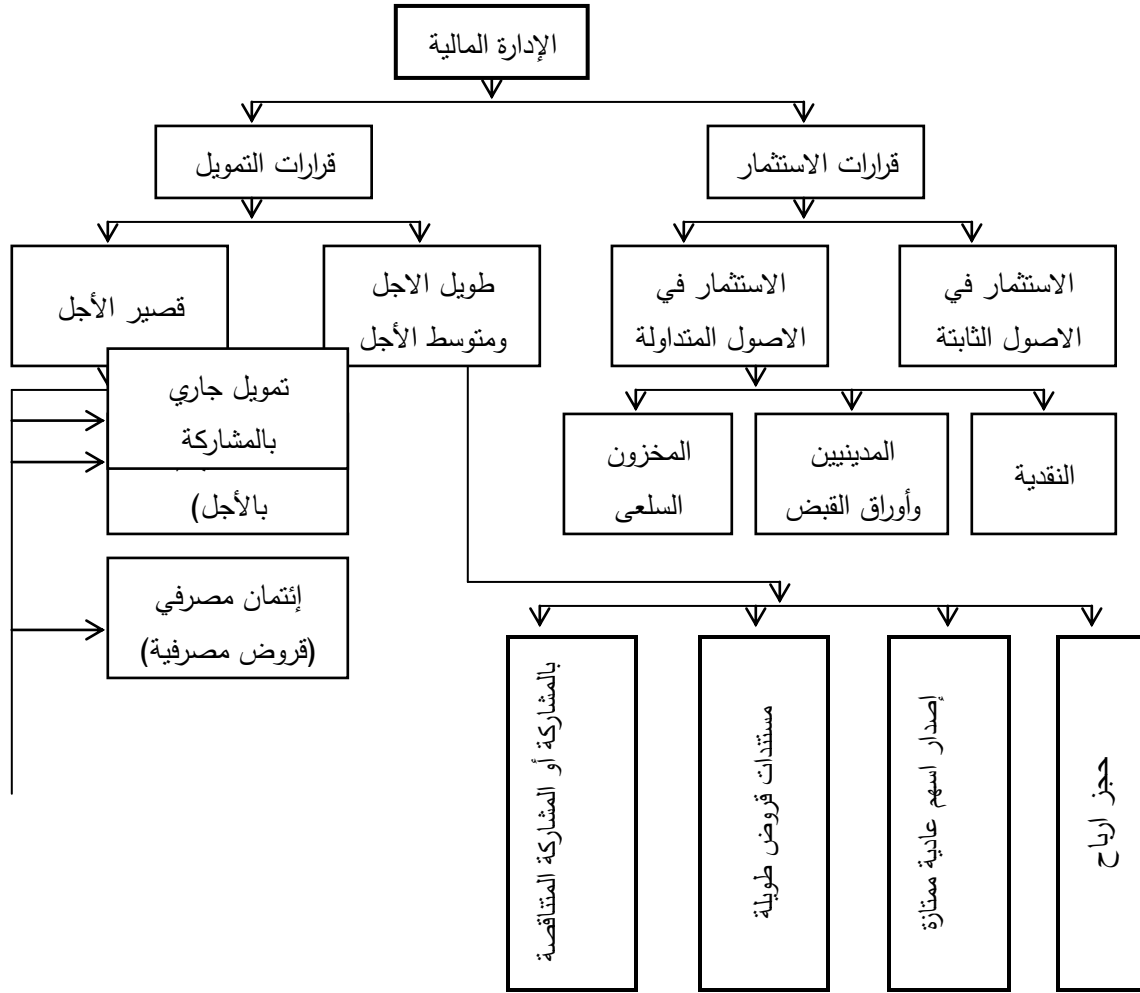
1. ما هي الأصول (الثابتة والمتداولة) الواجب اقتناؤها؟ وما هو حجم كل منها؟ وما هو المبرر الاقتصادي لاقتناء كل منها؟ أو ما هو صافي المكاسب المتوقعة من كل منها؟ ما هي المخاطر المرتبطة باقتناء كل أصل من الأصول؟ ما هو العائد وما هي المخاطر؟

2. ما هي الطريقة المثلى لتمويل كل أصل أو كل مجموعة من الأصول؟ ما هي المخاطر المالية المرتبطة بكل طريقة تمويل؟ وما هو هيكل التمويل الأمثل؟ ما هي تكلفة الحصول على مختلف أنواع الأموال؟ وما هي مصادر الحصول على مختلف أنواع الأموال بالتفصيل؟

واستثمار الأموال مرتبط بكيفية تمويلها ولذلك فمن الضروري دراسة طريقة التمويل المناسبة لكل أصل أو لككل مجموعة من الأصول بحيث يكون هيكل الأموال مناسب لهيكل الأصول من ناحية، وبحيث لا تزداد المخاطر المالية المترتبة على تمويل معين عن الحد المقبول. هذا ويمكن تصنيف التمويل على أنه تمويل طويل الأجل ومتوسط الأجل وتمويل قصير الأجل ونلخص فيما يلي القرارات التي تكون في مجموعات والوظيفة المالية (أنظر الرسم)⁽²⁾.

(1) د. عبد الغفار حنفي، أساسيات التحويل والإدارة المالية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، 2002م

(2) المرجع السابق، ص 114



المبحث الثالث: تطور مفهوم الإدارة المالية

إن الإدارة المالية هي التطبيق العملي كقاعدة عامة لها استثناء - مساو للإدارة الحسابية أو الإدارة المحاسبية وظيفتها جمع البيانات وتسجيلها وتبويبها ومراجعتها، لذا وظيفة المدير المالي تكون وظيفة مالية حقيقية إذا كانت أعماله هي إصدار أو التوصية بإصدار القرارات التالية⁽¹⁾:

1. قرار التمويل طويل الأجل:

وكل ما يرتبط به من دراسة أفضل هيكل تمويلي للمنشأة في ضوء الهياكل التمويلية للشركات المماثلة في النشاط وفي مرحلة النمو مع حساب معدلات النمو في المبيعات واثار التركيب السيكلوجي في تفضيل هيكل عن آخر.

2. قرار استثماري طويل الأجل (الإنفاق الاستثماري):

كل ما يرتبط بهذا القرار من:

- أ) تحليل طرق تقييم مقترحات الاستثمار.
- ب) كيفية حساب الفرصة (لا التكلفة الدفترية) للأموال وأسعار الفرص البديلة (لا أسعار السوق ولا أسعار الدفترية).
- ج) أسس حساب مخاطر الأعمال

3. إدارة رأس المال العامل:

كل ما يرتبط بها من حيث:

- أ) كيفية رفع كفاءة إدارة النقدية، رفع الكفاءة في تحصيل المقبوضات والاستفادة القصوى من فرص التأخير المتاحة في الدفع.
- ب) تحليل اقتصاديات لائتمان (من حيث شروط الائتمان ومدته والربح الناتج من زيادة المبيعات نتيجة منح الائتمان والمخاطر المتوقعة) وذلك بالاتفاق مع مدير إدارة التسويق (أو الإدارة التجارية حسب الأحوال).

(1) عبد الغفار حنفي، أساسيات التحويل والإدارة المالية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، 2002

ج) تحليل الحجم الاقتصادي الامثل للطلبية من حيث تكاليف الاصدار وتكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاموال المستثمرة في المخزون وذلك بالاتفاق مع مدير الانتاج ومدير المشتريات حسب الأحوال.

2. قرار متعلقة بمصادر التمويل قصير الأجل ومتوسط الأجل:

وكل ما يرتبط بها من حيث:

أ) تحليل اقتصاديات كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي في ضوء أهداف الشركة.

ب) تحليل اقتصاديات استئجار الأصول.

واضح أن تلك القرارات تكون في مجموعها "الوظيفة المالية" وليس من الضروري ولا من المفضل أن يقوم المدير المالي باتخاذ كل القرارات السابقة بمفرده أو باعتبارها كلها في حدود سلطته، فالإدارة المالية كوظيفة مالية هي إدارة المنشأة ككل من ناحية مالية ويلعب المدير المالي دوراً محورياً في إدارة المنشأة ككل باعتباره الشخص الذي تتجمع عنده كل البيانات المالية ليحللها ويقيمها ويوصى ببعض القرارات ويتخذ القرارات الأخرى.

نخلص من كل ما تقدم أن مفهوم الإدارة المالية في التطبيق العملي مفهوم ضعيف أن لم يكن سقيم، مفهوم مساو لمفهوم الحسابات والمراجعة والتكاليف على أحسن تقدير وليس هذا المفهوم غير الواضح للمدير المالي مقصور على البلدان النامية ولكن هذا المفهوم ما زال غير واضح في بلاد متقدمة اقتصادياً مثل أمريكا.

من المتوقع في الأعوام القادمة أن يشغل المدير المالي دوراً مهماً لأنه قد حدثت تغييرات جوهرية في العالم أهمها:

1. الإنفتاح الاقتصادي
2. الرغبة في التقدم السريع، والتغير التكنولوجي السريع
3. ارتفاع الأسعار العالمية والرغبة في خفض الأسعار
4. الأهمية السياسية للتقدم الاقتصادي والتعمير

الفصل الثالث

المبحث الأول: أهداف الإدارة المالية

إن معرفة هدف النشاط الكلي في منظمات الأعمال يعرف من خلال هدف المنظمة نفسها، وفي مجال تحديد أهداف منظمات الأعمال فقد أثير جدل طويل حول المفاضلة بين ثلاث اهداف رئيسية هي:

1. مضاعفة الأرباح
 2. تعظيم الثروة
 3. مضاعفة قيمة المنظمة ممثلة في قيمة أوراقها المالية في سوق رأس المال.
- وسوف نستعرض كل هدف من الأهداف السابقة بشئ من التفصيل كما يلي⁽¹⁾:

أولاً: مضاعفة الأرباح:

- بصفة عامة فقد وجهت ثلاثة انتقادات إلى تعظيم الربح هي:
1. أنه هدف قصير الأجل ويمثل وجهة النظر المحدودة القصيرة الأجل.
 2. أنه لا يأخذ في الحسبان المخاطر المترتبة على ذلك.
 3. يترتب عليه تدهور قيمة السهم السوقية، وهو ما يتعارض مع هدف المساهم فقد تتمكن الشركة من زيادة الأرباح في الوقت الحاضر، وذلك بشراء الآلات الأقل كفاءة وباستخدام مواد رديئة الجودة وتنشيط المبيعات وبيع المنتجات بسعر يحقق للشركة حافة ربح عالية من كل وحدة والنتيجة المترتبة على مثل هذه الاستراتيجية زيادة الأرباح في العام الحالي ولكن ماذا يحدث في السنوات المقبلة؟ تدهور الأرباح بشكل واضح ويرجع ذلك إلى:

أ) تأكد العملاء من انخفاض جودة المنتج.

ب) زيادة تكاليف الصيانة للآلات المنخفضة الجودة.

النتيجة انخفاض المبيعات في الوقت الذي تتجه في التكاليف إلى الارتفاع مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح - وبذلك يتضح - أنه في الأجل القصير فقد يمكن تعظيم الربح، ولكن

(1) نفس المرجع السابق ص 18

مثل هذه السياسة تؤدي إلى انخفاض هامش الربح في المستقبل مما يؤدي لافلاس الشركة في النهاية.

ثانياً: تعظيم الثروة:

يعتبر تعظيم الثروة كهدف استراتيجي مثلي بالمقارنة مع استراتيجية تعظيم الربح لعدة أسباب⁽¹⁾:

1. هي استراتيجية طويلة الأجل، تعمل على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك بإقرار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية. وفي ظل هذه الاستراتيجية فإن المدير المالي يعمل في ظروف عدم التأكد، لذلك فهو يقارن بين العوائد المختلفة والمخاطر المصاحبة لكل منها وهل يوجد ما يبرر الاستثمار وتحمل المخاطر أم لا، وعلى ضوء العلاقة بين العائد والخطر يمكنه بناء استراتيجية تهدف إلى تعظيم ثروة الملاك في ظل المستوى المقبول من المخاطر.
 2. تأخذ استراتيجية تعظيم الثروة في الاعتبار أن الملاك يعطون أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنتظمة التي يحصلون عليها بصرف النظر عن حجمها لذلك تعمل معظم الشركات في ظل افتراض أن سياسة التوزيعات لها تأثير في جذب مستثمرين جدد، وبذلك نجد أن للمعرفة بسياسة الشركة ومدى استقرارها بخصوص التوزيعات له تأثير على القيمة السوقية للسهم وإذا كانت ثروة المساهم في أي لحظة تساوي القيمة السوقية لحصته مطروحاً منها الإلتزامات الخاصة بهذه الحصة فإن زيادة القيمة السوقية للأسهم تؤدي بالتبعية إلى زيادة ثروته.
 3. إن الشركة المهتمة بتعظيم الثروة تدفع توزيعات بصفة منتظمة وبالمقابل، وفقاً لتعظيم الربح كهدف فإن الشركة التي تتبنى هذا الهدف تأخذ بسياسة عدم دفع توزيعات.
- وخلاصة القول أن المساهم يفضل تعظيم الثروة في الأجل الطويل بدلاً عن زيادة الأرباح في الأجل القصير، وقد يكون تعظيم الربح جزء من استراتيجية تعظيم الثروة فقد يتم الجمع بينهما ولكن لا يحدث العكس.

(1) نفس المصدر، (ص 19)

ثالثاً: مضاعفة قيمة المنظمة ممثلة في قيمة أوراقها المالية في سوق رأس المال:

يتفق فقهاء الإدارة المالية المعاصرون على أن "تعظيم قيمة المنشأة" أي تكبيرها إلى أقصى حد هو المحور الأساسي في التمويل الذي تستمد منه كل القرارات والتصرفات في المنشأة. ويقصد بقيمة المنشأة القيمة السوقية للأسهم العادية للمنشأة، ولذا يجب عدم الخلط بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية.

وتصبح وظيفة الإدارة المالية هي اتخاذ القرارات التي تؤثر على قيمة المنشأة ومنها:

أ) الصناعة التي تعمل بها المنشأة

ب) حجم المنشأة

ج) نوع العدد والالات

د) وكثير من القرارات الأخرى التي من شأنها أن تزيد قيمة المنشأة.

ويمكن القول أن هناك ثلاثة عوامل تحدد القيمة الاقتصادية للمنشأة:

1. المخاطر الكلية للمنشأة وهي مخاطر الأعمال المرتبطة بالاستثمار، والمخاطر المالية المرتبطة بطريقة التمويل.

2. العائد من الاستثمار نتيجة الاستثمار من ناحية ونتيجة طريقة التمويل من ناحية أخرى (في حالة المتاجرة على الملكية).

3. تكلفة الفرصة البديلة المتاحة أمام ملاك المنشأة من ناحية وامام الملاك الآخرين لاستثمار أموالهم في المنشأة.

فإذا كانت المنشأة تتمتع بصفة احتكارية أو بوضع تنافسي مميز زاد ذلك قيمتها والعكس صحيح وإذا كانت هناك فرصة للملاك الآخرين لشراء أسهم في المنشأة زادت قيمتها أيضاً.

وتعكس بورصة الأوراق المالية قيمة المنشأة في السوق حيث من خلالها يتم شراء أو بيع أسهم الشركة في ضوء تقييم المشترين والبائعين في ظل ظروف الاقتصاد القومي.

المبحث الثاني: مهام الوظيفة المالية وموقعها في الهيكل التنظيمي

إن مهام الوظيفة يعتبر جزء من المهام الشاملة للمؤسسة، ولا تختلف عن المهام الأخرى منه حيث ماهيتها ومضمونها إلا فيما يتعلق بالمجال، فبالنسبة للتخطيط نجده تخطيطاً مالياً والتنظيم تنظيماً مالياً والرقابة رقابة مالية.

وفيما يلي عرض أهم المهام التي تتولاها الوظيفة المالية:

أولاً: التخطيط المالي:

تتضمن هذه الوظيفة قيام المدير المالي بالمهام التالية:

1. تحديد الأهداف المالية في المدى القصير والمتوسط والمدى الطويل.
2. رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية والتي من أهمها:
أ) سياسة مصادر التمويل سواء بزيادة رأس المال بواسطة الأسهم، عادية أو ممتازة، أو بواسطة الاقتراض الذي يتطلب تحديد أنواع السندات مضمونها، كيفية سدادها، اختيارياً أو عن طريق الائتمان التجاري أو المصرفي.
ب) المفاضلة بين سياسة شراء الأصول أو استئجارها.
ج) سياسة الائتمان التحصيل والمخون السلعي والتأمين من المخاطر.
د) سياسة توزيع الأرباح والاحتياطيات.
هـ) سياسة الاستثمار الخارجي.
3. وضع الإجراءات المالية النازمة للعمليات التنفيذية.
4. التنبؤ المالي في المدى الزمني القصير والمتوسط والطويل ووضع الخطط الخاصة بالربحية والتدفقات النقدية والمصروفات الرأسمالية لمشاريع جديدة وللتوسعات والتجديدات وخطة المركز المالي، وعلى المدير المالي عندما يقوم بالتعرف على احتياجات المؤسسة المالية طويلة وقصيرة المدى أن يستعين بالميزانيات النقدية التقديرية.
5. ربط العمليات المالية بعنصر الوقت وفق برامج زمنية محددة.

ثانياً: التنظيم المالي:

يتضمن التنظيم المالي تصميم الهيكل التنظيمي وتنمية الهيئة الإدارية وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات في الإدارة المعنية بالشئون المالية بما يضمن تنسيق الجهد الجماعي .

ثالثاً: الرقابة المالية:

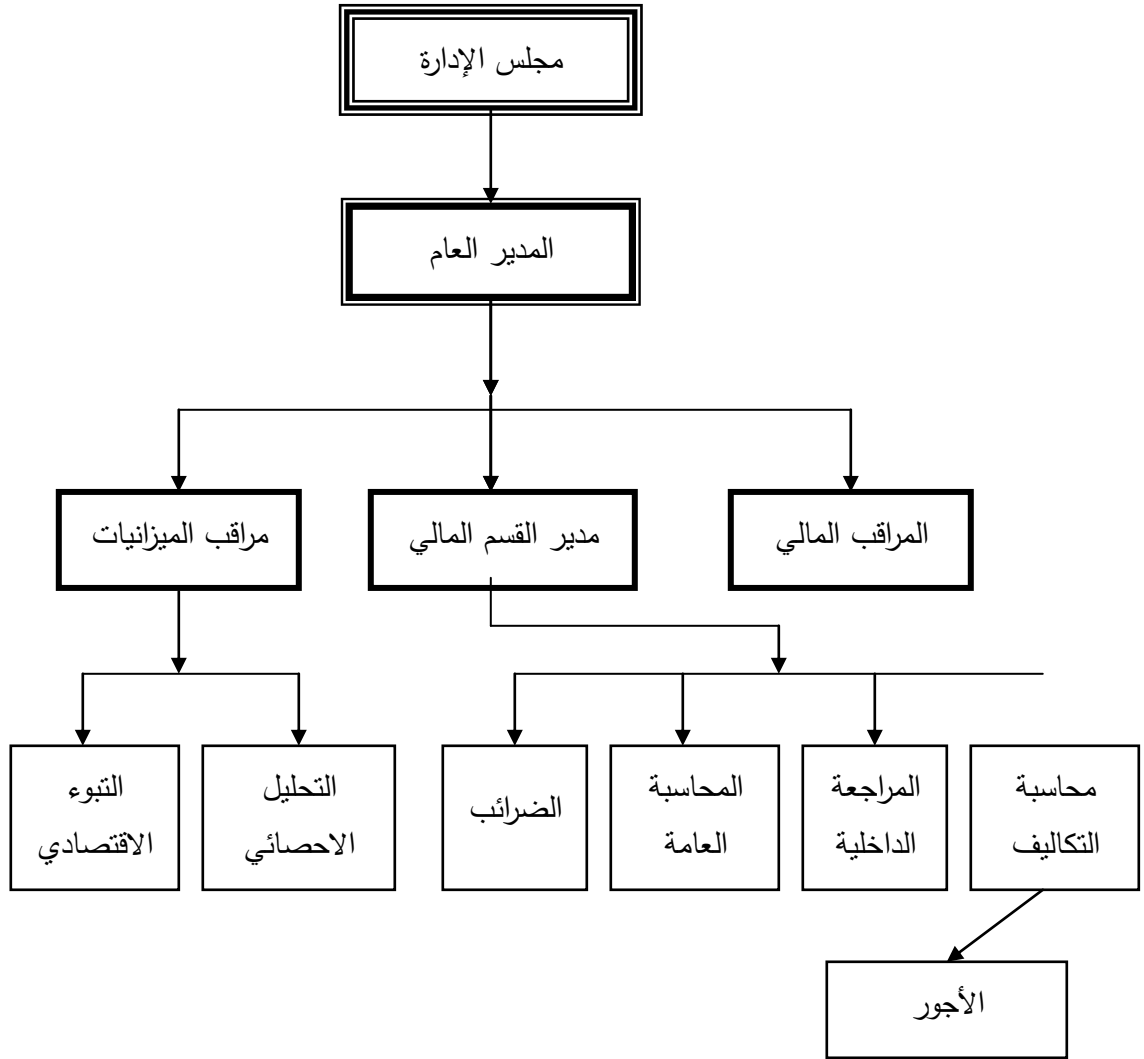
تشتمل الرقابة المالية المهام التالية:

1. تحديد معايير الرقابة المالية على الأداء والنسب المالية الخاصة بتحليل المالي ودراسة الميزانيات ونسب قياس كفاءة التشغيل ومعدلات التكاليف المعيارية ومقاييس الرقابة على الائتمان والمخزون السلعي. إن معايير الرقابة المالية فضلاً عن ضرورتها للتخطيط، فإنها ترمز إلى أهداف معينة يسعى المشروع إلى تحقيقها.
2. تحديد أساليب وأدوات الرقابة المالية على الأداء والتي من بعضها التقارير المكتوبة.
3. قياس المحرفات التنفيذ عن التخطيط وترى أسباب حدوثها ثم إيجاد التغيير أو التعديل المناسب لمعالجة هذه الانحرافات.

والخلاصة: أن مهام الوظيفة المالية تتضمن تقدير الأموال اللازمة، وهو نشاط يتصل بالتخطيط والحصول عليها وهو جانب يتصل بالتمويل واستخدامها استخداماً اقتصادياً الأمر الذي يتطلب الرقابة على استخدام الأموال استخداماً بما لا يمثل الاستخدام الانسب في بعض المكونات ولكنه لا بد أن يكون كذلك في مجموعها.

موقع المدير المالي في الهيكل التنظيمي:

من خلال العرض السابق لمهام وأهداف الوظيفة المالية تبين لنا مدى أهمية الوظيفة المالية لاي منشأة، ولذلك نرى من الضروري وضع هيكل تنظيمي يوضح مهام الوظيفة المالية ويبين علاقتها ببعضها من جهة وعلاقتها بالهيكل التنظيمي العام للمنشأة من جهة أخرى.



هيكل تنظيمي يبين مكانا لمدير المالي والأقسام الإدارية في شركة صناعية

المبحث الثالث: تحفظات حول هدف الإدارة المالية

أولاً: تحفظات حول هدف الإدارة المالية في المنشأة العامة⁽¹⁾:

من الطبيعي أن يكون هناك اختلاف بين أهداف الإدارة المالية في المنشآت العامة عن تلك المرتبطة بالمنشآت الخاصة فمن المعروف إن الحكومات تنشئ شركات عامة لتحقيق هدف أو أكثر مما يلي:

1. زيادة معدل التنمية الاقتصادية ومعدل توظيف القوى العاملة.
2. إنشاء المشروعات التي لا تحقق أرباحاً في الأجل القصير وتتطلب فترة عناية ورعاية لا يستطيع أن يقدمها القطاع الخاص.
3. تحقيق الاكتفاء الذاتي وربما يكون ذلك متعارضاً مع مبدأ الميزة النسبية المعروف في الاقتصاد.
4. رفع المستوى الاقتصادي لمناطق معينة
5. إعادة توزيع الدخل بين الطبقات من خلال بيع سلع بأسعار مدعومة للطبقات الفقيرة.

ولذلك فإن هدف تحقيق أقصى ربح للمنشأة العامة يكون في حدود الضوابط التي وضعت لأهداف تلك المنشآت.

إن تقييم مشروعات الاستثمار من منظور اقتصادي اسلامي يصبح أمراً ضرورياً في المجتمعات الاسلامية وليس لمجرد الالتزام بالقوانين واللوائح أو محاولة الحصول على منفعة مادية.

إن هدف الادارة المالية في المجتمعات الاسلامية اذن لا بد أن يكون تعظيم ثروة الملاك في ضوء الضوابط الاسلامية الواردة في الاحكام القطعية للشريعة الاسلامية.

(1) د. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، 2004م

الفصل الرابع الإدارة المالية بجهاز المغتربين

المبحث الأول: خلفية عن جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج
في أواخر السبعينات ومع تزايد الهجرة إلى الخارج بدأت الدولة التفكير في الوسائل
الناجحة لحل مشاكل المغتربين حيث صدر القرار الجمهوري رقم 681 بتاريخ 1979/12/7م
بإنشاء الجهاز المركزي لرعاية شؤون المغتربين تحت رعاية رئيس الجمهورية وتابعا لرئاسة
مجلس الوزراء بصلاحيات تنسيقية فقط.
ونسبة للتطور في الاغتراب والهجرة منذ تلك الفترة توالت القوانين واللوائح المنظمة
وذلك حسب التطورات ومتطلبات كل مرحلة.
أنشئت أمانة شؤون السودانيين العاملين بالخارج في العام 1406 هـ (1986م)
لتخدم الأغراض التالية:

- المشاركة في وضع السياسات القومية للعمل بالخارج⁽¹⁾.
- التنسيق مع الجهات المختصة في تنظيم وترشيد العمالة الخارجية والسعي لخلق
فائض من العمالة المؤهلة للعمل بالخارج دون التأثير على معدلات ومجريات التنمية
في داخل البلاد.
- تنظيم العاملين بالخارج وتوثيق العلاقة بهم.
- توفير وإجراء الدراسات العلمية في شؤون العاملين بالخارج.
- توطيد العلاقة بين العاملين بالخارج بوطنهم.
- تقوية الدوافع الذاتية لدى العاملين بالخارج لجذب مدخراتهم وتجميع طاقتهم
لخدمة الوطن.
- العمل على ربط السياسات الحكومة تجاه العاملين بالخارج بمتطلبات التنمية في
البلاد لتأكيد دورهم في بناء الوطن.

(1) سجلات أمانة شؤون العاملين بالخارج، 1979، 1986

● دراسة المجالات التي يمكن للعاملين بالخارج الاستثمار فيها ومساعدتهم في الحصول على المعلومات اللازمة.

● توفير وإجراء الدراسات والإحصاءات العلمية حول أعداد العاملين بالخارج وتوزيعهم الجغرافي وطبيعة أعمالهم ومستويات دخلهم.

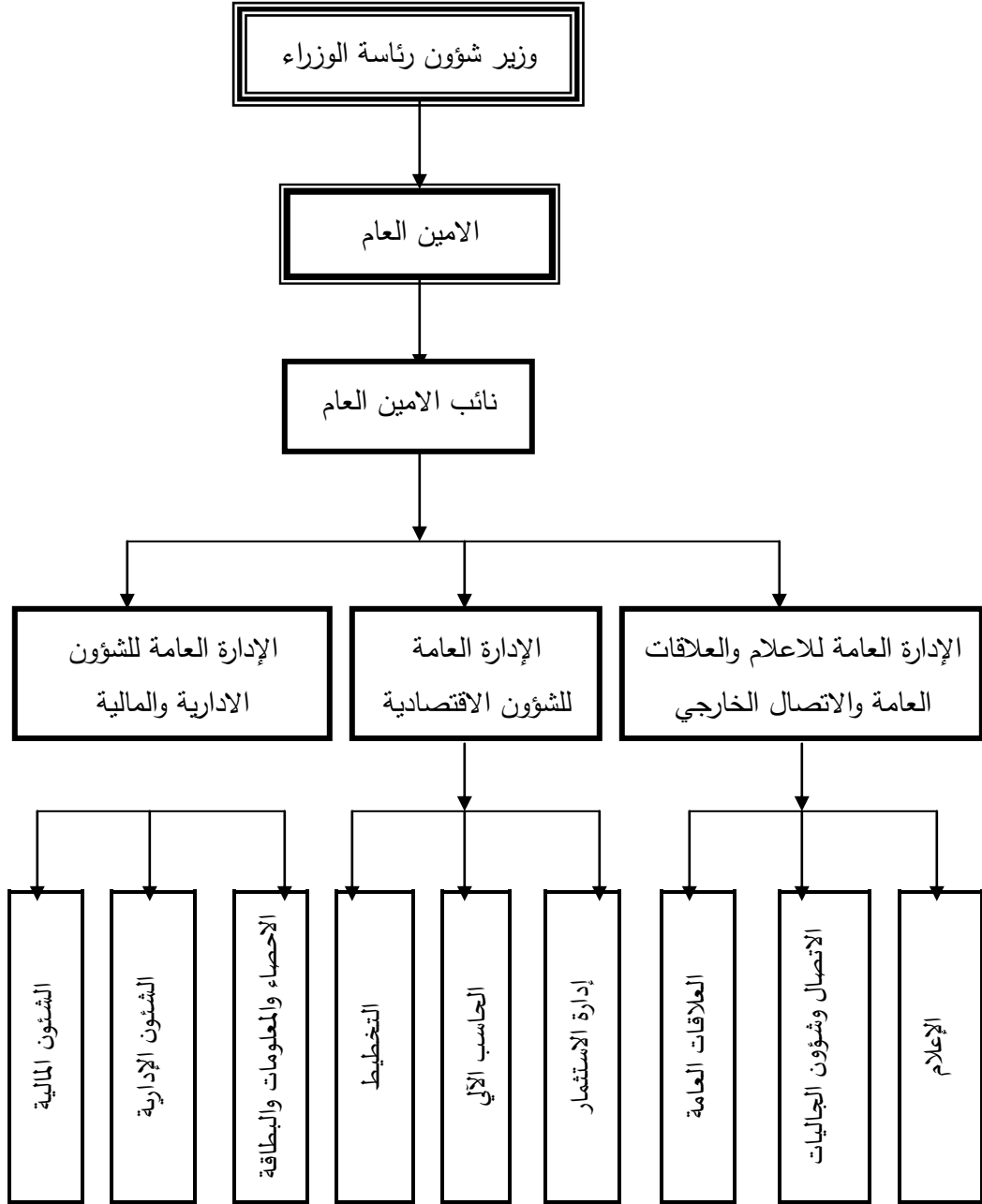
● متابعة تنفيذ قانون حوافز وامتيازات السودانيين العاملين بالخارج.

لقد تم افتتاح مجمع الجهاز في موقعة الحالي في عام 1990م فألحقت به مجموعة من الادارات المختصة والتي كانت موزعة في أكثر من موقع في العاصمة مما وفر على المغتربين والمتعاملين الزمن والجهد وذلك تماشياً مع سياسة تبسيط وتيسير الإجراءات، هذه الاجرات المتخصصة الملحقه بالجهاز هي:

1. الجوازات
2. الخدمة الوطنية
3. المساهمة الوطنية (الضرائب)
4. الجمارك
5. لجنة التعويضات السودانية
6. الزكاة
7. الاراضي
8. صالة الاسواق الحرة
9. الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي
10. بنك العمال وصرافة الهجرة.

ولقد تمت إجازة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي اللازمين للقيام بهذه الاعباء المتشعبة، إلا أن الهيكل المجاز لم ينفذ بكامله ولم يعمل به مطلقاً إلا في العام 1990 وفق الخريطة التنظيمية التالية:

أمانة شؤون السودانيين العاملين بالخارج
الهيكل التنظيمي للعام 1995م



وفي العام 1998م صدر قانون تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج الذي صدر على ضوء توصيات مؤتمر المغتربين الثالث وقد إجاز المجلس الوطني القانون ووقعه رئيس الجمهورية وحددت اغراض إنشاء الجهاز في الاتي⁽¹⁾.

● تنفيذ السياسة العامة للدولة الخاصة بشؤون العاملين بالخارج بالتنسيق مع الأجهزة المختصة،

● رعاية العاملين بالخارج والاهتمام بشؤونهم داخل السودان وخارجه بالتنسيق مع وزراء الخارجية والجهات المختصة الأخرى.

● العمل على تنمية وتأهيل قدرات العاملين بالخارج الثقافية والرياضية والفنية والابداعية.

● التنسيق مع الجهات المعنية لترشيد هجرة السودانيين العاملين بالخارج ودراسة أسواق العمل مع الجهات المختصة.

● تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة في شأن السياسات الخاصة بالعاملين بالخارج.

● المساهمة في زيادة الدخل القومي وتحسين أداء الخدمات التي يقدمها جهاز المغتربين.

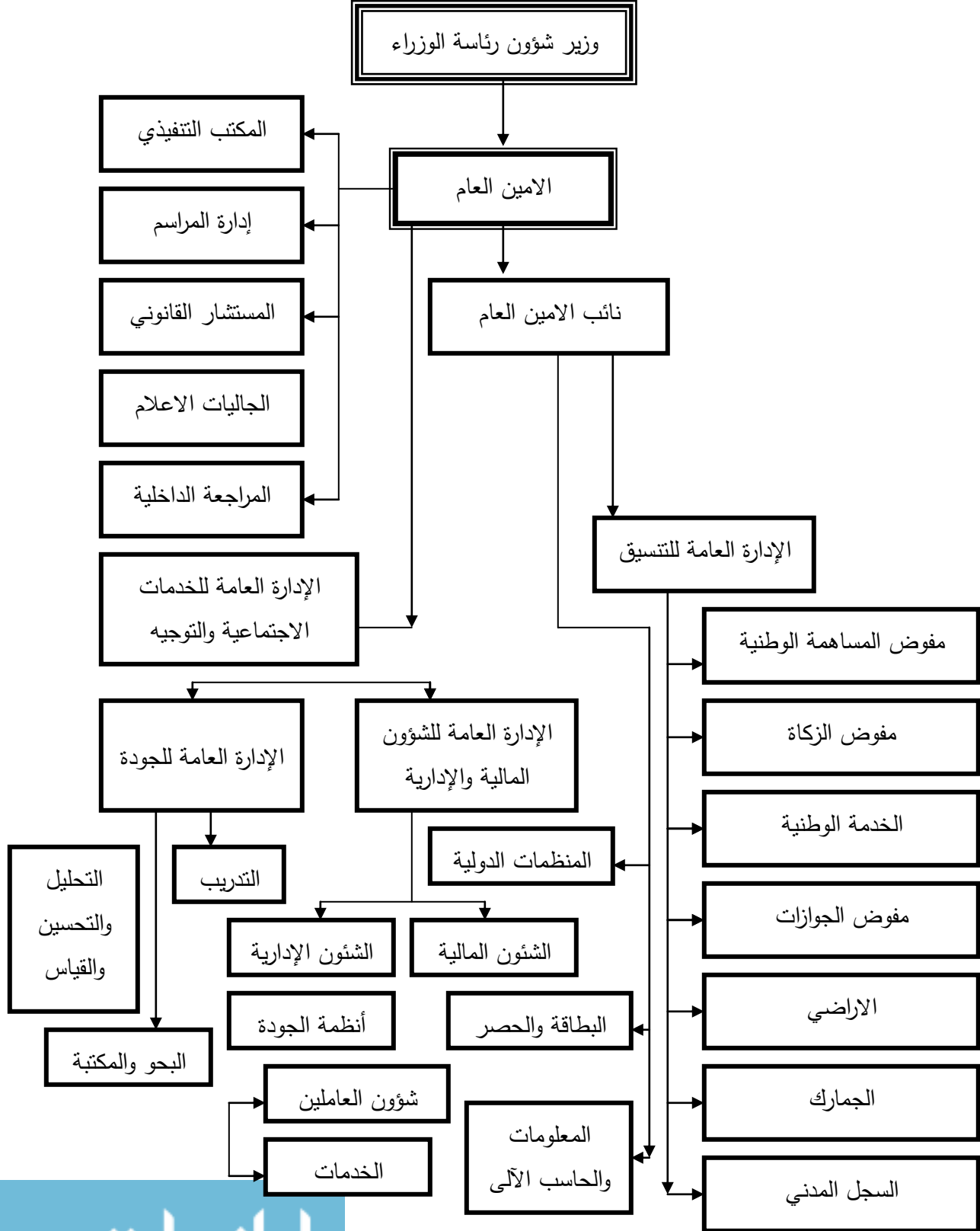
● أي أغراض أخرى تتطلبها طبيعة نشاط الجهاز.

ومنذ ذلك التاريخ تطور الجهاز تطوراً ملحوظاً في جميع النواحي (بنيات أساسية، إدخال أنظمة الحاسوب، مكتبة متكاملة، مركز صحي، إذاعة داخلية الخ)، وفي عام 2003م توج ذلك الجهد بالحصول على إجازة عالمية من جهة عالمية معترف بها هي شهادة الايزو ISO 9001:2000 وهي أول مؤسسة حكومية تحصل على هذه الشهادة، ونتيجة لتطبيق متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2000 تطور العمل الإداري بالجهاز سعياً باتجاه الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM)، وفيما يلي الهيكل التنظيمي المعمول به (2005):

(1) قانون تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج 1998م

أمانة شؤون السودانيين العاملين بالخارج

الهيكل التنظيمي للعام 1995م



إتباع الجهاز لأنظمة إدارة الجودة⁽¹⁾:

اتجهت الدولة إلى تطبيق أنظمة الجودة الشاملة بالمرافق الحكومية مكان الجهاز أول مرفق حكومي يتحصل على شهادة الجودة الشاملة وفق المواصفة العالمية ISO 9001:2000 في أغسطس 2003م وكانت هنالك عدة خطوات ومراحل سبقت الحصول على الشهادة نسردها في الآتي:

● إعطاء فكرة عامة عن ثقافة الجودة وذلك بالآتي:

- تعريف الجودة الشاملة
- إدارة الجودة
- فلسفة الجودة
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

● المسح الميداني لتحديد الآتي:

- المؤشرات
- المعايير
- مراكز المسؤولية
- الضبط المنهجي

● تحليل الأوضاع القائمة في جميع أنشطة الجهاز:

- الامانة العامة
- الإدارة العاملة للشؤون الاقتصادية
- الإدارة العامة للشؤون المالية والادارية
- الأنظمة الفرعية، اتصالات، وحدة صحية
- تركيز التحليلات على الوضع الداخلي (القوة والضعف) والعوامل الحرجة للنجاح والعمليات والقدرات الأساسية.
- بدء تصميم نظام القياسات
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين

(1) سجلات جهاز المغتربين، 2003م

- تشكيل خطة استراتيجية لتطوير المجالات المذكورة وربطها باهداف الجهاز الرئيسية
التخطيط الاستراتيجي للجودة:

بعد دراسة جميع النواحي بجهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج
والاتفاق على ما يأمل تحقيقه بخصوص:

● تنظيم الجهاز:

- الاطار القانوني
- التنظيم المعتمد على الطرق المهنية
- الاساليب الموجهة للمغترين - تطوير الخدمات - مراكز المسؤولية - مجموعة الاعمال

● الثقافة المهنية:

- ادخال افكار حديثة
- اعادة هندسة العمليات
- فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

● المغترين:

- قاعدة بيانات
- ابتداع خدمات جديدة

● الموارد البشرية:

- تدريب، تدقيق داخلي
- تطوير إداري
- تعلم بالممارسة
- البنية التحتية المطلوبة من الموظفين.

● التطورات التكنولوجية:

- استعمال الحاسوب في تطوير العمل الداخلي
- افكار جديدة لخدمة المغترية
- تحديث شبكات البنية التحتية

مراحل بدء الأنظمة:

بعد أن تم الاتفاق على ما سبق تتم عملية إعادة الهيكلة وبدء الأنظمة الواردة بخطة العمل التطويرية ووضع تفصيلي للأهداف والنتائج المتوقعة، وفيما يلي وصف لهذه الاهداف:

الهدف الأول: إعادة هندسة الهيكل التنظيمي:

- تنفيذ بحيث يتكيف الهيكل مع الاطار القانوني

- النتائج

- * هيكل تنظيمي معتمد على الطرق المهنية للادارات العامة والاقسام والفروع، أهداف واغراض للوحدات الجديدة من الهيكل معتمدة على طرق مهنية.
- * فريق من التنفيذيين الجاهزين لإحداث عملية التغير في إعادة الهيكلة الاستراتيجية للجهاز.

الهدف الثاني: إعادة هندسة العمليات:

تنفيذ لتصبح قادرة على التكيف مع الهيكل التنظيمي الجديد المعتمد على الطرق المهنية وبحيث توجه نحو تلبية احتياجات المغتربي:

النتائج المتوقعة:

- * إعادة تشكيل العمليات طبقاً للهيكل التنظيمي الجديد في كل النطاق المذكور.
- * أولاً من أمانة الجهاز وإدارته العامة وما يليها الأنشطة الفرعية.
- * حوسبة العمليات الرئيسية
- * خطط ارشادية لتنفيذ العمليات موثقة بعد اخضاعها لفترة التجربة.

نموذج عملي لما هو مطلوب:

هندسة العمليات بجهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج المترحة بخطة العمل التطويرية:

● تحديد الهدف

● تحديد النتائج المتوقعة.

● تحديد الأنشطة اللازمة لتحديد النتائج المتوقعة والتي تمثل الاهداف ويتوقف ذلك على رؤيا واستراتيجية استخدام الاساب العملية اللازمة.

● تحديد المقاييس والمعايير اللازمة للتقييم والتأكد والمتابعة.

عليه كانت ضرورة استخدام اسلوب مراكز المسؤولية والضبط المهني والمعايير الواقعية وبحسب ظروف الحال في جهاز تنظيم شؤون السودانين العاملين بالخارج.
يمكن الاعتماد بعد الدراسة على النماذج المستخدمة لتجميع وتصنيف المعلومات بالجهاز ببعض العمليات:

Control sheets

Control graph

Flow chats

Percentage graph

وضرورة استخدام عمليات حل المشكلات وتوليد الافكار مع موظف الجهاز في هيكلية التحليلات وذلك للمساعدة في توليد أفكار عن الاسباب والحلول الممكنة للمشكلات.

Brainstorming process

حيث أن للجهاز ظروف خاصة وتعامله اجتماعي في ظروف غير نمطية.

الهدف الثالث: (اختياري يمكن تنفيذه باتفاق منفصل)

نظم المعلومات الإدارية:

- تصميم وإدخال معلومات إدارية واضحة وفعالة ودقيقة
- وبذلك تتمكن كل وحدات الهيكل التنظيمي الجديد من الوصول بسهولة للمعلومات المطلوبة.

النتائج المتوقعة:

● تصميم نظام معلومات إدارية

● حوسبة النظام

● تشغيل نظام المعلومات من خلال شبكة الحاسوب لجهاز تنظيم شؤون السودانين العاملين بالخارج.

الهدف الرابع⁽¹⁾:

تصميم وإدخال برنامج يقود إلى تغيير اسلوب وثقافة الإدارة وذلك نموذج ديناميكي ومرن لإدارة الاعمال بحيث يسمح بتذليل احتياجات المغتربين سواء بوجودهم بالوطن أو توادهم ببلاد المهجر، النتائج الادارية بواسطة الاهداف وبمؤشرات إدارية واضحة وقابلة للنقاش.

التحسين المستمر بإستخدام أدوات إدارة الجودة.

تنفيذ الموازنة وحساب التكاليف ومراكز المسؤولية كأدوات إدارية.

الهدف الخامس: إعادة التدريب:

تنفيذ برامج إعادة التدريب للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الجديد.

النتائج المتوقعة:

- إدخال فلسفة التدريب الذاتي من الموظف
- ادخال برامج تغير التعامله المهنية من أجل الحصول على رضاه المغترب
- إدخال برامج التحفيز والتحضير والأمرار الموظف على أكثر من عمل حيث تشاركوا في عملية إعادة الهيكلة.
- إعادة توزيع الموظفين لترقية العمليات مع الوصف وتحديد المسؤولية.
- تشمل مرحلة التنفيذ الآتي:
- مرحلة التدقيق بعد التنفيذ يقوم الجهاز للعمليات الدقق الداخلي في تكوين أكبر خبرتها في المستشار وبالتالي تحدد نقاط الضعف وتحديد اجراءات التحسين.
- مرحلة التدقق الخارجي والتوجيه بمنح شهادة ISO 9001:2000 والتي بموجبها اتضحت الرؤية الجديدة بتحديد رسالة واضحة في مجال خدمة العاملين بالخارج..
- تطوير بيئة العمل التي تتضمن النواحي الاجتماعية والنفسية.
- إكمال البنية التحتية من مباني وتجهيزات مصاحبة ومعدات وخدمات معاونة.
- قياس معدلات الاداء.

(1) نفس المصدر السابق

- وقد تضمنت مراحل العمل للمطابقة مع أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000 والتي استمرت لمدة عام ونصف وتتمثل في الخطوات الآتية:
- صياغة سياسة واهداف الجودة لتلبية حاجات وتوقعات السودانيين العاملين بالخارج.
 - تحديد العمليات وتسلسلها في الإدارات والاقسام المختلفة بالجهاز
 - اعداد دليل للجودة.
 - توثيق العمليات والاجراءات وتعليمات العمل بكافة الادارات.
 - تطبيق الجزاءات.
 - التدقيق الداخلي.
 - مراجعة الإدارة.
 - الفحص النهائي وتم ذلك وحصل الجهاز على شهادة مطابقة أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000 شهادة رقم 025539 وذلك بتاريخ 4 أغسطس 2003م.
 - بذلك تم إنشاء إدارة للجودة تتبع للأمين العام بغية الحفاظ على استمرارية فعالية النظام والقيام بأعمال التحسين في جودة الخدمة المقدمة وباشرت عملها لمتابعة النظام وتحسنه.
 - تم توثيق وتطبيق النظام والمحافظة عليه في تحسين فاعليته طبقاً لمتطلبات المواصفة القياسية العالمية ISO 9001:2000.
 - الإدارة العليا ملتزمة بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفاعليته وضمان تلبية لاحتياجات العميل (المغترب) وتحسن رضاها.
 - وللمحافظة على تكاملية النظام تتم مراجعته لاستمرارية تحسنه وكان آخر تدقيق خارجي لمتابعة فاعلية النظام في يوم 2004/2/23م ولم تكن فيه نقاط عدم مطابقت بل وجود فرص تحسين مما يدل على أن الجهاز يطبق النظام ويحافظ على تحسين فاعليته طبقاً لمتطلبات المواصفة القياسية العالمية ISO 9001:2000.

المبحث الثاني: تتبع بعض العمليات المالية

قمنا بدراسة لبعض العمليات المالية التي تتم في الإدارة المالية وقد تم اختيارنا لهذه العمليات لما لها من تأثير مباشر وارتباط بالشئون المالية.

1. عملية الشراء⁽¹⁾:

إن عملية الشراء (ذات الصفة المالية الصغيرة) بالجهاز تأخذ عدة مراحل متسلسلة ومتصلة ببعضها البعض ويمكن لنا أن نفصل تلك الخطوات على النهج التالي:

1. تبدأ عملية الشراء عند طلب الصنف (المادة) من المخزن ويرد إخطار بعدم وجودها بالمخازن.

2. يقوم القسم الطالب بملء نموذج طلب الشراء (رقم الإصدار 01/1)، وهو نموذج مضبوط من قبل إدارة الجودة ومعتمد للتعامل به عند طلب الشراء ويقوم بالتوقيع عليه مقدم الطلب وضابط المشتريات ومدير المشتريات والمخازن.

3. يتم تقديم الطلب لمدير إدارة المشتريات ليرفعه لمدير الشئون المالية، الذي يقوم بدوره بدراسة الطلب ومدى إمكانية الشراء حسب الموازنة المصدقة للسنة المالية، وعند رؤيته بالسماح الموازنة يرفع توصيته لمدير عام الشئون المالية والإدارية للتصديق.

4. يتم تحويل الطلب مرة أخرى لإدارة المشتريات والمخازن الذي يوجه لجنة المشتريات وهي لجنة مكونة من أفراد تابعين لعدة إدارات بالجهاز.

5. تقوم اللجنة بإحضار ثلاثة عروض مختلفة حسب اللوائح المالية والموجهات الصادرة من وزارة المالية والاقتصاد من الموردين المعتمدين بسجل الموردين للعام المالي المعني.

6. تتم عملية التحليل للعروض المقدمة بنموذج جدول مقارنة العروض وهو نموذج مضبوط من قبل إدارة الجودة ويحمل رقم الإصدار 01/1، وبناء على أفضل العروض تتم التوصية بالشراء من المورد صاحبه ويتم التوقيع من جميع أعضاء اللجنة.

(1) اللائحة المالية، 1995م

7. يتم اعتماد أفضل العروض بنموذج أمر الشراء وهو نموذج مضبوط يحمل رقم الإصدار (01/1)، يتم اعتماد مدير المشتريات والمخازن ومدير الشئون المالية، وتتم المصادقة عليه من قبل مدير عام الشئون المالية والإدارية ويوجه فيه الشئون الحسابية لتكملة الإجراءات.

8. يتم مراجعة المستندات والفواتير وبند الخصم من قبل مدير الشئون الحسابية وبناء عليه يتم تحويل المستندات للدفعيات.

9. يتم استخراج الشيك وترفق معه المستندات إلى إدارة المراجعة الداخلية التي تتولى عملية المراجعة المستندية والقانونية وتختمه بختم المراجع وتوقيعه.

10. تقوم المخازن باستلام الصنف المورد وهناك عدة خطوات تتبع عملية الاستلام المخزني:

أ) تتم مطابقة المواصفات النهائية مع صورة من طلب الشراء وعند المطابقة تتم المرحلة التالية.

ب) يتم الإدخال المخزني بموجب أورنيك رقم 50.

ج) يتم إعداد كرت 51 المعدل لإضافة العهدة.

د) يتم الصرف من المخازن بموجب أورنيك 46 لصرف الأصناف المحلية.

هـ) يتم الاحتفاظ بصورة من طلب الشراء بالمخازن وترسل الفاتورة النهائية لإدارة الحسابات بالإضافة إلى صورة من كرت إضافة العهدة للتأكيد بأن الأصناف تمت إضافتها للمخازن.

و) تقوم الشئون الحاسبية بتسليم الشيك للمورج وفق إدرات التأكّد من الشخص المستلم له بواسطة إبرازه للبطاقة الشخصية وهو المعني بإستلام الشيك، ويتم إخلاء العهدة إذا كان المبلغ استخراج عهدة بأسم أحد أعضاء اللجنة.

2. المناقصة العامة⁽¹⁾:

- أ) في حالة المناقصة العامة يجب على الجهاز أن يتبع الإجراءات الآتية:
- أن يقوم بالإعلان عن السلع المراد شراؤها أو الخدمات المراد التعاقد عليها بوسائل الإعلام المتاحة في الداخل أو الخارج أو كليهما على أن يتضمن اعلان:
1. وصف مختصر للسلع أو الخدمات أو الأعمال المراد التعاقد عليها.
 2. وجوب قفل مظاريف العطاءات بالشمع الأحمر.
 3. وجوب دفع 2% من قيمة العطاء أو أي نسبة مئوية أخرى يتفق عليها الجهاز مع الوزارة كتأمين مبدئي بشيك معتمد أو خطاب شمان مصرفي.
 4. وجوب إكمال التأمين المبدئي إلى 10% لمن يرسو عليه العطاء بشيك معتمد أو خطاب ضمان نهائي مصرفي ساري المفعول طيلة فترة التنفيذ.
 5. تحديد آخر موعد لتقديم العطاء.
 6. طريقة ومكان العروض.
 7. أي شروط أخرى يحددها الجهاز.
- ب) تكون مدة الإعلان عن العطاء منذ صدوره في وسائل الإعلام، وفقاً للسقوفات التي تقررها المنشورات الصادرة من الوزارة على أن لا تقل مدة الإعلان عن خمسة عشر يوماً.
- ج) يعد صندوق للعطاءات محكم القفل يوضع في مكان ظاهر يسهل الوصول إليه.
- د) يؤخذ في الاعتبار العروض المرسلة بالبريد الإلكتروني أو الفاكس أو أي وسيلة اتصال مختلفة شريطة أن ترسل التفاصيل لاحقاً.
- هـ) يكون الامين العام أو من يفوضه قانوناً لجنة لفتح العطاءات ودراستها من الناحية الفنية والمالية والقانونية وترفع توصياتها له وعلى اللجنة فتح المظاريف وترقيمها والتوقيع عليها في الساعة والتاريخ المحددين وتدون محتويات العطاءات في النموذج المالي الإداري رقم (20) الذي يحدده الجهاز ويوقع رئيس واعضاء اللجنة على أي تعديل أو شطب.

(1) نفس المصدر السابق

- (و) يؤشر على العطاءات التي ترد بعد الموعد المحدد بواسطة اللجنة ساعة وتاريخ وصولها ولا تفتح ولا يؤخذ بها عند المقارنة وترد لاصحابها بعد إعلان نتيجة العطاء.
- (ز) يجوز تجزئة المقادير المعلن عنها إذا تساوت اسعار وشروط افضل عطائين أو أكثر وكان ذلك يخدم المصلحة العامة.
- (ح) يكون العطاء الذي يقع عليه الاختيار من الناحية العامة هو الأقل سعراً من بين العروض المجازة فنياً إلا إذا اقتضت المصلحة العامة غير ذلك.
- (ط) تدرس اللجنة الفنية وتمحص وتوصي ولا تقرر ويجب عدم الإعلان عن توصياتها إلا بعد صدور قرار الأمين العام.

جميع هذه الإجراءات على المناقصة العامة عدا الإعلان المفتوح.

3. العطاء الوحيد⁽¹⁾:

- يجوز النظر في قبول العطاء الوحيد في الحالات الآتية:
- (أ) أن يكون قد تم طرح العطاء بصورة تكفل علم جميع الموردين.
- (ب) ألا تكون هناك فائدة ترجى من إعادة طرح العطاء وضيق الوقت على ألا يتعدى ذلك السقوفات الممنوحة للأمين العام.
- (ج) تحديد فترة التنفيذ كشرط أساسي في العقد.
- (د) في حالة جواز الاتفاق على مقدم مدفوع بنسبة 30% من قيمة العقد وفقاً للشروط الآتية:

1. أن يكون مقابل خطاب ضمان مصرفي ساري المفعول لحين اكتمال التنفيذ غير قابل للإلغاء أو بشيك معتمد من مصرف بالقيمة.
2. التأكد من أن مقابل المبلغ المدفوع الحصول على المواد الأولية الخاصة بالمشروع وتخزينها بالكامل في موقع العمل على مسؤولية المتعاقد.
3. الأخذ في الاعتبار بالمقدم المدفوع عند التقديم بالمطالبة بفروقات الأسعار.
4. التأكد من أهلية المتعاقد من ناحية المقدرة المالية والفنية والكفاءة وحسن السمعة حسب قائمة الموردين المعدة باستمارة الجودة.

(1) نفس المصدر السابق

5. توضع الشروط الجزائية التي يراها الجهاز بالإضافة إلى التعويض أو المصادرة عند الفشل في تنفيذ الالتزام التعاقدية.
6. النصف على جميع التزامات الطرفين في العقد.
7. النص على سلطة الغاء العقد.
8. مع مراعاة أحكام البند (1) لا يجوز للجهاز توقيع أي عقد لشراء السلع أو تنفيذ الخدمات أو الأعمال دون الرجوع إلى المستشار القانوني بالجهاز لمراجعة أحكام ذلك العقد ووضعه في الصيغة القانونية.

المبحث الثالث: تتبع عمليات الجهاز عملياً واختيار العروض

من خلال تتبعنا للعمليات المالية والادارية بالجهاز التي تناولناها في المباحث السابقة توصلنا إلى أن اتباع الجهاز لانظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000 خلق نوع من العمل المؤسس والمتقن مبني على أسس علمية من توثيق ومتابعة ومراقبة من أجل التحسين المستمر، وقد تم ضبط جميع العمليات في نماذج محددة ومعينة ومضبوطة بكل اقسام الجهاز واداراته، ومن خلال تتبعنا أيضاً وجدنا أن الجهاز يقوم مقام منفذ سياسات الدولة في تقديم الخدمات ورعاية وتسهيل أمور المغتربين وحل مشاكلهم في الداخل والخارج.

لهذا كله نرى أن العمليات المالية في الجهاز تتسم بالعلمية وتعتبر تجربة الجهاز تجربة رائدة وفريدة في القطاع العام بالسودان مما يجعلنا أن نصدر رأينا بكل ثقة أن الإدارة المالية في الجهاز متبعة الأساليب العلمية والمفاهيم الحديثة في جميع النواحي الإدارية والمالية.

التوصيات

- من خلال البحث توصلنا إلى عدد من التوصيات يمكن أن نلخصها في الآتي:
1. على الإدارات المالية أن تخلق نموذج أو هيكل منضبط مما يجعل كل الوظائف متناسبة ومتعاونة ومكملة بعضها لبعض.
 2. التوصيف الدقيق لمهية الإدارة المالية ومهام المدير المالي ومهامه من خلال الوصف الوظيفي للمؤسسة أو المنشأة.
 3. اتباع المنهج العلمي الذي يعمل على تطوير وتحسين الإداء الإداري والمالي.
 4. الاستفادة من تجربة الجهاز في تطبيق نظم الجودة بالمؤسسات الحكومية.
 5. العمل على تدريب العاملين لمعرفة العمل المالي والنظم التي تساعد على تحسين وتطوير الاداء.
 6. عمل الدراسات المالية والبحوث التي تساهم في رفع الالتزام المالي للعاملين بالخارج.
 7. الاستفادة من الخبرات والكفاءة المالية العاملة بالخارج مما يساهم في تطوير الاداء.
 8. تبنى الادارات المالية للبحوث العلمية في المجال المالي وتمويلها وتشجيعها وذلك للاستفادة من نتائجها في ترقية الأداء.

الخاتمة

لقد حاولت بما وسعني من العلم، الجهد، الحركة، وظروف الزمان والمكان محاولة للبحث في موضوع الإدارة المالية ومفاهيمها واتخاذ الجانب التطبيقي في القطاع العام في مؤسسة سبقت رفيقاتها في اتباع أحدث الأساليب الإدارية ومناهج الجودة في تنفيذ خططها واستراتيجيتها التي شجعنا على البحث في الإدارة المالية بها وإبراز عملياتها المالية ومدى تطبيقها للأسس العلمية، ولن نقول أننا وفقنا في أداء هذا البحث وبلغنا المنتهى فقد حسمت هذه المسألة بقوله تعالى (وفوق كل ذي علم عليم) ولكن نقول أن هذا الجهد هو جهد متواضع في موضوع ثر ولكن كل العشم أن نكون قد ساهمنا في جانب من جوانب البحوث العلمية التي قدمت في هذا المجال ويستفيد منه ممن يأتون بعدنا ليضيفوا عليه ويثرون الساحة العلمية بالبحوث في هذا المجال.

أسأل الله أن يوفقي لمواصلة المسيرة العلمية في هذا المجال فهو نعم المولى ونعم النصير، والحمد لله وهو الذي بنعمته تتم الصالحات.

المراجع

1. الكتب:

1. اساسيات التمويل والإدارة المالية
د. عبد الغفار حنفي
كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2003م.
 2. علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية
د. ماجد راغب الحلو
كلية الحقوق، جامعة الاسكندرية
 3. الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات
د. عبد الغفار حنفي
الدار الجامعية للطباعة والنشر بيروت، 1997م.
2. السجلات واللوائح وقانون: جهاز تنظيم شئون السودانين العاملين بالخارج للاعوام
1995، 1998، 2005م

جهاز تنظيم شئون السودانين العاملين بالخارج
إدارة الشئون المالية

أمر شراء

المورد:

التاريخ:

رقم أمر الشراء:

.....

نرجو توريد الأصناف المذكورة أدناه حسب الكميات والمواصفات والأسعار الموضحة:

رقم	الكمية	الوحدة	رقم الصنف	المواصفات	سعر الوحدة	الجملة
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
الأجمالي						

/ / المقدم بتاريخ:

بناء على عرضكم رقم: ()

م

التاريخ:

التوقيع

مدير المشتريات والمخازن

التاريخ

التوقيع

مدير الشئون المالية

التاريخ

التوقيع

تصديق مدير عام الشؤون المالية والادارية

جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج
إدارة الشئون المالية

طلب شراء

التاريخ:

رقم الطلب:

الادار/القسم الطالب:

رقم	اسم المادة	المواصفات	وحدة القياس	الكمية	الغرض من الشراء	ملاحظات
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
الأجمالي						

التاريخ:

التوقيع

مقدم الطلب:

التاريخ:

التوقيع

ضابط المشتريات:

التاريخ:

التوقيع

مدير المشتريات والمخازن

جهاز تنظيم شئون السودانين العاملين بالخارج
إدارة الشئون المالية

جدول مقارنة عروض

العروض						القيمة المعيارية	مادة المقارنة	رقم
أسم المورد: رقم المورد:		أسم المورد: رقم المورد:		أسم المورد: رقم المورد:				
القيمة	السعر	القيمة	السعر	القيمة	السعر			

أفضل العروض:
لجنة المشتريات:
الاسم
الاسم
الاسم
الاسم

التوقيع
التوقيع
التوقيع
التوقيع
التوقيع
التوقيع

التاريخ:
التاريخ:
التاريخ:
التاريخ:
التاريخ:
التاريخ:

تاريخ الاصدار:	رقم الاصدار: 01/1	PU 03
----------------	-------------------	-------

