



مقدمه

در نمودار سازمانی تمام موسسات و شرکتهای بلوغ یافته ، ذیل مقام معاونت کل مالی ، پست معاونت حسابداری و معاونت مالی دیده می شود. تحت نظر **معاونت حسابداری** ادارات ، خزانه داری ، حسابداری انبارها، حسابداری اموال، حسابداری تولید، حسابداری فروش، حسابداری اموال و... و نهایتاً حسابداری دفترداری مشاهده می شود و تحت نظر **معاونت مالی** ادارات بودجه عملیات جاری و کنترل هزینه های جاری، اداره بودجه سرمایه ، تأمین مالی و کنترل هزینه پروژه ها، نرخ یابی و قیمت گذاری محصولات و خدمات ، تدوین برنامه استراتژیک مالی، بررسی های اقتصادی، طرح ریزی سود ، امور قراردادهای مالی و... و نهایتاً آمار و اطلاعات گزارشات مالی قرار میگیرد. این دو معاونت شرح وظایف جداگانه ای دارند اما عملاً دارای فعالیت های بسیار تنگاتنگ بوده به طوریکه در اغلب موارد اطلاعات تولیدی یک معاونت پایه اقدامات معاونت دیگر میگردد.

مدیران مالی در کشور ما ، اغلب دوره کارشناسی حسابداری را دیده اند و کم و بیش با اصول و قواعد حسابداری آشنائی دارند لذا نیازی نیست در مورد تجربه کار حسابداری آنان صحبتی شود اما برای اینکه به عنوان یک مدیر مالی به کار آشنا و کسی که هیئت مدیره و مجمع عمومی شرکت چشم به فعالیتهای وی دوخته و امید دارند در مورد اطلاعات مالی و کنترلی شرکت اقدامات لازم را در عملیات پولی و امور مرتبط به پول شرکت را انجام دهد. بدین منظور وی می بایست اطلاعات تکمیلی و یا توانمندی های دیگری را کسب کند تا بتواند عملیات مرتبط با حسابداری و مالی شرکت را انجام داده و در عین حال جوابگوی نیاز هیئت مدیره در تصمیم گیری ها ، سهامداران (مجمع) بر نحوه عملکرد هیئت مدیره در دوره های زمانی متعدد باشد.



ویژگی و نقش مدیران مالی :

مدیریت مالی معمولاً نقش مرکزی و عمده ای را همراه با مدیریت سازمان ایفا می کند. با این تفسیر می توان نتیجه گرفت در کلیه بنگاهها ، اقتصادی بودن عملیات مورد ارزیابی قرار گرفته و حساسیت زیادی در این رابطه وجود دارد. بنابراین مدیر مالی می تواند در برنامه ریزی های استراتژیک یک سازمان نقش عمده ای را داشته باشد و کلیه تصمیم گیری های سازمان نیز وابسته به تجزیه و تحلیل وی باشد. برخی از ویژگی های مهم یک مدیر مالی خوب به شرح ذیل می باشد:

۱ - مدیر مالی باید آشنا به عملیات تولیدی شرکتی باشد که وی در آنجا فعال است. روزانه گزارشات تولید واحدهای تولیدی به دست وی میرسد. خواه این تولید مربوط به یک دستگاه بسیار فنی و پیچیده باشد ، خواه مربوط به تولید محصولی خاص در یک کارخانه تولیدی باشد و یا مربوط به فعالیت پروژه های (عمرانی / تحقیقاتی / تولیدی) باشد و یا هر نوع فعالیتی دیگر. مدیر مالی نباید تنها نگاهی به ارقام ارائه شده نموده و دستور بایگانی گزارش را بدهد بلکه به صورت انتقادی باید نسبت به ارقام ارائه شده کنترل های لازم را انجام دهد و اگر اختلافی در آنها با استاندارد عملیاتی مشاهده نمود علت را جویا و در متن گزارش حاشیه نویسی نماید. نحوه آشنائی به فعالیت عملیات تولیدی با آموزش حین خدمت میسر است و برنامه ریزی آموزشی با همکاری مدیر مالی و آموزش شرکت باید تهیه شود و زمانی از پایان وقت روزانه باید جهت آموزش عملیات تولید صرف گردد.

مدیر مالی پس کسب اطلاعات و آشنایی های لازم می تواند ارزش گذاری مفیدی برای تمام اقداماتی که در سازمان انجام می گیرد و یا محصولی تولید می گردد ، انجام دهد.

۲ - مدیر مالی باید اطلاعات به روز شده ای از قوانین و مقررات را بداند و در کتابخانه دفتر خود کتابهای قانون تجارت، حقوق تجارت ، قانون کار و تأمین اجتماعی ، قانون مالیاتی ، راهنما و بانک حسابداری مالیاتی، حسابداری شرکتهای، انتشارات کمیته تدوین رهنمودهای حسابداری سازمان حسابرسی بالاخص دوجلد رهنمودهای حسابداری و استاندارد حسابرسی و ماهنامه های حسابداری و کتابهایی از این قبیل را جهت مراجعه فوری و یا دداشت برداری



داشته باشد. داشتن این نوع کتابها در کتابخانه دفتر نه تنها کمکی است برای حل مسائل مدیران مالی بلکه وسیله است که در هر زمان که وقت مناسبی یافت شود با مراجعه به کتابخانه و استمداد از نوشته های کتاب مدیر مالی معلومات عمومی و مورد نیاز خود را در مسائل قوانین حاکم بر کار و کارگاه و شرکت افزایش دهد تا انشاءالله روزی برسد که این اطلاعات ملکه ذهن مدیریت مالی گردد.

آگاهی داشتن مدیران مالی از تمام امور سازمان از یک سو و مطالعه و مراجعه آنان به کتابهای مرجع جهت بالا نگه داشتن اطلاعات علمی خود از سوی دیگر به مدیران مالی توصیه می گردد.

این مهم بعنوان یک الگو نه تنها جزء عادت روزانه مدیران مالی می بایست درآید و بلکه باید این فرهنگ را نیز به زیر دستان خود بیاموزند.

۳- یکی از عواملی که می تواند در موفقیت یک مدیر تأثیر بگذارد ، جمع آوری و مطالعه کامل اسناد دیگری است که مدیر مالی معمولاً بطور روزمره با آنها را مرتبط است و اغلب یک نسخه از آنها باید در کتابخانه خود نگهداری کند برای مثال: اساسنامه شرکت یا سازمان و آخرین تغییرات آن ، آئین نامه معاملات، آئین نامه استخدام ، مجوزها و حدود اختیارات مدیران، شرح وظائف کارکنان، اطلاعات مربوط به سیستم ارزیابی و آئین نامه طبقه بندی شغلی کارکنان، مصوبات و صورت جلسات هیئت مدیره.

۴- با توجه به رشد روز افزون تکنولوژی از یک سو و بالا رفتن حجم اطلاعات و عملیات ، بکار گیری از ابزارهایی که در بهینه صرف کردن زمان امری تأثیر قابل توجهی داشته باشد ، امری بدیهی و ضروری می باشد. در این راستا مدیر مالی می بایست نگرش سیستمی داشته باشد و کلیه عملیات را با تحلیل سیستمی و زنجیره ای در سازمان اجرایی کند. لذا آشنائی با کامپیوتر و نرم افزارهای کاربردی که جزئی از نگرش سیستمی یک مدیر می باشد در دنیای امروزی ضرورت زندگی و کار می باشد اما متأسفانه در برخی از مواقع شاهدیم که کامپیوتر چون غولی است برای آنهائیکه با این وسیله آشنائی ندارند و چون مومی است در دست برنامه نویسان و آنان که با استفاده از آن آشنا هستند . بیائید این غول را تبدیل به موم کنیم . هستند مدیرانی که با این وسیله آشنا هستند و



لذا توصیه می شود با استفاده از کلاسهای آموزش کامپیوتر خود را با آن آشنا کنند . تبحر در تدوین سیستم های مالی و طراحی کدینگ یک نرم افزار حسابداری مالی ، کار با سیستم های MS Office و آشنائی و کار با سیستم Word و Excel و نهایتاً استفاده و کاربرد Internet جزء حداقل هائی است که یک مدیر مالی باید با آن آشنا باشد. کلاسهای که در مراکز فناوری اطلاعات دانشگاهها و آموزشگاه ها در ساعت غیر وقت اداری برای آموزش این اطلاعات است وسیله ایست برای کسب اطلاعات مدیران مالی درباره آنچه ذکر شد.

• نقش فناوری اطلاعات در ارزیابی کارکرد مدیران مالی :

الف) امکان ادغام حوزه های حسابداری مالی و حسابداری مدیریت به صورت کامل فراهم می گردد و علاوه بر وسعت یافتن دامنه گزارشگری، زمینه ارائه اطلاعات تلفیقی و موثرتر به مدیریت درون سازمان و استفاده کنندگان بیرونی (عمدتاً سهامداران) پدید می آید.

ب) ارائه گزارشات مدیریتی و دوره ای فراهم می گردد و حسابها هرگاه که اراده کنیم بسته می شوند و صورتهای مالی بلافاصله قابل تهیه و ارائه خواهند بود. این امر بر ارزش زمانی گزارشها می افزاید و به اعمال کنترلهای مدیریت و تصمیمگیری سهامداران کمک می نماید.

ج) با توسعه توان پردازش داده ها و سپردن بسیاری از امور پرحجم و وقت گیر به کامپیوتر، کنترل های داخلی در انجام امور افزایش یافته و اشتباهات کاربری نیز کاهش می یابد و مدیران مالی فرصت می یابند به وظایف و مسئولیتهای گسترده تر و پراهمیت تری که در شرایط نوین که به آنها محول شده است بپردازند.

۵- مدیر مالی می بایست حافظ منافع و منابع سهامداران باشد. اطلاع کامل از ارزش فعلی پول و بازار سرمایه در زمینه ارزش کارآفرینی سازمان ، گزارش بسترهای درآمدزایی و ریسکهایی که مورد تهدید سازمان می باشد ، می تواند مؤثر ترین نقش یک مدیر مالی باشد.



۶- مدیر مالی می بایست از وضعیت بازار و تغییرات و نوسانات آن مطلع باشد. داشتن اطلاعات در این زمینه می تواند در زمان بحران های اقتصادی سازمان را از انجام ریسک های پر خطر نجات داده و باعث رشد اقتصادی سازمان گردد.

مدیران مالی در این راستا نقش مؤثری در تحلیل بازار، ارزشمندی مشتریان، سنجش رضایتمندی مشتریان و در نهایت مدیریت مشتریان دارند.

وظایف مدیران مالی :

وظایف اصلی مدیران مالی بودجه بندی، تأمین منابع مالی، ارزیابی پروژه های سرمایه ای، طرح ریزی و اجرای سیاست های مالی، ثبت و نگهداری و پردازش تمام اطلاعات مالی با توجه به رعایت اصول و قوانین و آیین نامه ها با اعمال کنترل های لازم در جهت سلامتی کار سازمان و اخذ تصمیمات مؤثر و بهینه برای مدیران ارشد سازمان می باشد.

نحوه به کارگیری بودجه سالانه و کنترل بودجه ای از وظایف مهم مدیران مالی است. آنها هستند که کنترل اعتبارات مصوب و نحوه صحیح از این اعتبارات را کنترل می نمایند به همین دلیل مدیران مالی باید بتوانند وظایف امکان سنجی و بررسی اقتصادی خرید داراییهای ثابت و منقول را سرپرستی نموده و اطلاعات کلی در مورد ارزش فعلی پول و نحوه به کارگیری از آنرا دربررسیهای اقتصادی داشته باشند.

مدیران مالی بایست توانمندی لازم را در تبدیل به احسن نمودن منابع وامکانات موجود در جهت کاهش هزینه و استفاده مطلوب از امکانات و اموال شرکت را داشته باشند و نسبت به افزایش ثروت سازمان حساسیت داشته باشند طوری که میزان درآمدهای وصول نشده و یا مشکوک الوصول سازمان در حداقل ممکن کنترل شود.



فهرست برخی از وظایف مدیران مالی :

- برنامه ریزی و بودجه عملیاتی

- کنترل بودجه و اعتبارات

- کنترل هزینه ها

- محاسبات اولیه انتخاب استراتژی های مختلف.

- برآورد بهای تمام شده

- قیمت گذاری محصولات

- کنترل نقدینگی

- کنترل سود و برنامه ریزی سرمایه گذاری

- تدابیر لازم به منظور جذب نقدینگی و اعلام نظر در مورد چگونگی جذب آن از طریق

استقراض، تسهیلات، افزایش سرمایه یا فروش دارائی.

- کنترل دارائیهها و منافع شرکت.

- پوشش مناسب بیمه ای.

- گزارشگیری مالی

- کنترل رعایت اصول وقوانین