

الفصل الاول

طبيعة الادارة المالية وأساسياتها

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

مفهوم الادارة المالية

تعددت تعاريف الإدارة المالية بتعدد الكتابات في هذا الموضوع، إلا أن هذه التعاريف بقيت 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.

من بين التعاريف الخاصة بالإدارة المالية نجد:

* الإدارة المالية : فهي الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات المالية في المنشأة المتعلقة بالتمويل منه مصادر التمويل المختلفة بأضافة ألى القرارات المتعلقة بأستثمار بشكل الذي يحققه زيادة قيمة المنشأة في السوق .

* 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 المنشأة والمتمثل بتعظيم قيمتها.

* تنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من تخطيطها والحصول عليها والاستخدام الأمثل لها، وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها، كما أنه نشاط له نفس الأهمية للمنشأة سواء في حالة توسع أو انكماش أو ثبات، تبنى فوق جميع الحالات، وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة.

أهمية واهداف الإدارة المالية

تأتي أهمية الإدارة المالية أو الوظيفة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المنشأة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمنشأة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المنشأة.

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.

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

يمكن القول أن ما ترمي إليه الإدارة المالية من خلال قراراتها المالية هو تحقيق الاهداف الاتية:

1- هدف تعظيم الأرباح أو تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمنشأة.

يرى الاقتصاديون استعمال تعظيم الربحية كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمنشأة لان تعظيم الربحية يعبر في رأيهم عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمنشأة، لهذا قالوا بأن جميع القرارات داخل المنشأة يجب أن توجه نحو تحقيق أقصى ربح ممكن، من خلال العمل على زيادة إنتاجية المصادر المتاحة للاستثمار إلى أقصى حد ممكن، أما المليون فلم يقبلوا بفكرة تعظيم الربح التي تحدث عنها الاقتصاديون كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمنشأة 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 للمنشأة لقياس أدائها التشغيلي كبديل لتعظيم الربحية لعدة اعتبارات منها :

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

2- الهدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتجاهل المخاطر الناتجة عن الاستثمار، لأن هذه الفكرة تعني الانحياز للمشروع الأكثر ربحاً بغض النظر عن نسبة المخاطر، في حين لا يقبل المستثمرون بالمشاريع

ذات المخاطر المرتفعة خاصة إذا لم ينتج عنها أرباح مرتفعة تتوازي 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 ربحاً مقداره مئة ألف ليرة 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 الإشكال لا يثار إلا عند استعمال فكرة القيمة الحالية.

4- الغموض في طريقة احتساب الربح. فقد يتفاوت كم الأرباح الخاص في منشأة ما بسبب مرونة النظرية المحاسبية حيث قد يؤدي إتباع 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 وتنفادى فكرة تعظيم القيمة الحالية هذا الإشكال، لأنها تقوم على مفهوم التدفق النقدي، ومحصلة واحدة مهما اختلفت المبادئ المحاسبية المستعملة بعكس مفهوم الربح.

2- هدف تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة الملاك أي تعظيم قيمة المنشأة أو تعظيم القيمة السوقية للسهم العادية طالما لا يتعارض ذلك مع مصالح الأطراف المعنية ولكن كيف يمكن تعظيم ثروة الملاك، يمكن النظر إلى هدف الملاك المتمثل في تعظيم ثرواتهم على أنه محصلة القرارات المالية، المتمثلة في قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وتؤثر القرارات المالية على الملاك أي على قيمة المنشأة وذلك من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي يتوقع أن يحققه المنشأة وأيضاً من خلال تأثيرها على حجم المخاطر التي تتعرض لها من جراء تلك القرارات.

وهناك مجموعة من الدوال والمتغيرات التي تؤثر على قيمة السهم وهي:

أ- الربحية:

العلاقة بين دالة الربح وقيمة السهم هي علاقة طردية فكلما زاد الربح زادت قيمة السهم.

ب- التوقيت

هناك علاقة عكسية بين الزمن وقيمة السهم فكلما طال الزمن انخفضت قيمة السهم.

ت- السيولة

ان الزيادة في السيولة تؤدي الى الزيادة في القيمة السوقية ، ولكن عند نقطة معينة تصبح العلاقة عكسية اي كلما زاد الاستثمار العاطل داخل المنشأة وبالتالي تقلل من فرص تحقيق الربح وبالنتيجة تقلل من القيمة السوقية للسهم.

ث- القابلية الايفائية

كلما زادت القابلية الايفائية كلما زادت القيمة السوقية للسهم، ولكن عند نقطة معينة اذا زادت القابلية الايفائية لا تؤثر على قيمة السهم.

3- هدف السيولة أو تجميع أكبر رصيد نقدي للمؤسسة.

تعتبر السيولة عن قدرة المنشأة 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. هناك مفهومان للسيولة هما:

***المفهوم الكمي:** وهو المفهوم الذي ينظر إلى السيولة من خلال كمية الأصول الموجودة لدى المنشأة والتي يمكن تحويلها إلى نقد في وقت ما خلال الدورة التجارية للمنشأة. واستنادا 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.

***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.

4- المسؤولية الاجتماعية

يعد هذا الهدف من الاهداف المعاصرة التي تسعى الادارة المالية لتحقيقها والذي يتمثل بقدرتها على الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية، حيث ان تعظيم ارباح المنشأة يتطلب ادارة العمليات وكفاءة الادارة والاستجابة لمتطلبات المستهلكين لكي تقلل من حدة البطالة وتوفير فرص عمل وتقليل تلوث البيئة.

علاقة السيولة والربحية :

يخضع هدف الإدارة المالية النهائي، وهو تعظيم قيمة المنشأة الحالية، بشكل كبير لتأثير هدفي السيولة والربحية. وتتحقق ربحية المنشأة من خلال تشغيل أصول المنشأة بكفاية، أما السيولة فتحقق من خلال الكفاءة في إدارة عناصر رأس المال العامل، وفي قدرة المنشأة في الحصول على التمويل القصير الأجل والطويل الأجل. فالسيولة ضرورية لوفاء المنشأة بالتزاماتها وتفادي مشكلات خطر الإفلاس والتصفية إن لم تتوافر السيولة ولو لفترة قصيرة وفي نفس الوقت، فان زيادة السيولة عن الحاجة قد يؤدي إلى تخفيض الأرباح نتيجة توظيف المنشأة لجزء من أموالها في استثمارات ذات عوائد منخفضة والربحية ضرورية لقدرة المنشأة على البقاء والاستمرار، لان الخسارة المستمرة ستؤدي إلى تلاشي حقوق المساهمين وبدء التهديد لحقوق الدائنين، وهو أمر غير مقبول منهم، وستؤدي بهم إلى التوقف عن مد المنشأة بأي تمويل جديد والعمل على تقليص التمويل القديم حيث أمكن، ولتحقيق الربحية تسعى المنشآت لتوظيف أكبر قدر ممكن من أموالها في استثمارات ذات عوائد مرتفعة الأمر الذي يتعارض بشكل عام مع هدف السيولة.

وعليه فان تحقيق الهدف الأساسي للمنشأة وهو زيادة قيمتها الحالية، يتطلب الملاءمة بين هدفي السيولة والربحية، الأمر الذي يضيف بعدا جديدا إلى وظيفة الإدارة المالية في المنشأة وهو التوفيق بين هذين

الهدفين المتعارضين، خاصة أن أسباب التناقض بين السيولة والربحية تعود إلى أن تحقيق أحدهما سيكون على حساب التضحية بشيء من الآخر، فزيادة السيولة تغني زيادة الأصول التي لا تحقق عائداً عالياً، وهذا يتعارض مع هدف الربحية وهدف زيادة القيمة الحالية للمنشأة، كما أن الزيادة في الربحية تتطلب مزيداً من الاستثمار في الأصول الأقل سيولة، وهذا نفسه يتعارض مع هدف السيولة، ويعرض المنشأة لمخاطر أكبر.

مما تقدم نخلص إلى القول، بأن السيولة والربحية هدفان متلازمان لكنهما متعارضان، لذا يجب على الإدارة المالية للمنشأة 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 المنشأة مرتفعة وسيولتها جيدة، أو تتحقق إحدهما دون الأخرى فتكون ربحية المنشأة مرتفعة، ومع ذلك قد تعاني من أزمة سيولة، والعكس قد يكون صحيحاً.

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 وذلك من خلال الآتي:

1- القرارات المتعلقة بالتمويل : أن القرارات التمويلية التي تتخذها الإدارة المالية في المنشأة تتناول الطريقة التي يتم بموجبها اختيار نسبة مساهمة كل مصدر من مصادر التمويل .

2-القرارات المتعلقة بالاستثمار : تشمل القرارات الاستثمارية اختيار الموجودات التي سيتم الأنفاق عليها و هي على نوعين :

أ- الموجودات طويلة الأجل : ويعود الاستثمار رأس مال فيها فهي أذاً قرارات مهمة جداً بالنسبة للمنشأة لأن مردودها المالي سيكون على مدى سنوات قادمة و يأخذ الاستثمار أحد الأشكال التالية :

1- الأنفاق على موجودات حالياً (التوسيع والتحسين) .

2- شراء موجودات جديدة لزيادة القدرة الإنتاجية .

3- أضافة خطوط أنتاجية جديدة .

ب- الموجودات قصيرة الأجل : هي الموجودات المتداولة التي يمكن تحويلها الى نقدية خلال السنة المالية أى أنها تتمتع بسيولة العالية .

3- القرارات المتعلقة بتوزيع الأرباح : هي من القرارات الهامة في المنشأة والتي تتعلق تعامل مع الأرباح المتحققة للمنشأة من خلال خيارين (قرارين) هما :

1- أن توزع الأرباح على مساهمين بنسبة معينة .

2- أحتجاز الأرباح و تدويرها الى سنوات أخرى .

ويمكن ايجاز مسؤوليات الادارة المالية بالاتي:

1- التنبؤ والتخطيط المالي.

2- القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل.

3- الرقابة المالية أي رقابة وتنفيذ الخطة المالية ورقابة الاداء المالي.

4- التفاعل مع الاسواق المالية.

حقوق الادارة المالية

تتوزع الادارة المالية في الواقع العملي بين مسارين أو حقلين متوازيين الاول عام ولا يهدف الى الربح ويطلق عليه مسمى الادارة المالية العامة والثاني خاص يهدف الى تحقيق الربح ويطلق عليه الادارة المالية الخاصة ،ومن الجدير بالذكر بأن هذين المسارين هما مساران غير منفصلين أو متناقرين وإنما هما مساران متتابعان ومكملان لبعضهما البعض لكن من موقعين مختلفين تماما فالأولى تعد بمثابة سقف حماية للثانية والثانية تعد بمثابة جسر وأعمدة ترتكز عليها الأولى اذن العلاقة تبادلية بين المسارين او الحقلين ولا يمكن أن يقوم كل حقل او مسار بدوره بشكل فعال بمعزل عن المسار الأخر والحقل الاول يقدم الدعم للحقل الثاني من خلال ما يقوم بأنفاقه على المشاريع (فتح وتعبيد الطرق وإقامة المدارس والمستشفيات) والثاني يقدم الدعم للمسار الاول من خلال ما يقوم بدفعه من رسوم وضرائب لخزينة الدولة، وكل منهما يتعامل مع مجموعة واحدة من المؤسسات المالية، ويلعبان على قدم المساواة في اسواق المال المحلية والعالمية وذلك على النحو الاتي:

1- **حقل الادارة المالية العامة:** وهو الحقل الذي يهتم بعملية حصول الدولة على الاموال اللازمة لتسيير

المرافق العامة وضمان استخدام هذه الاموال بكفاية وفاعلية عالية على ابواب الانفاق المختلفة وذلك

وفقا لما تم تخصيصه بموجب بنود الموازنة السنوية العامة للدولة ويشمل هذا الحقل الاتي:

أ- تحديد حجم ومصادر الحصول على الاموال وحصر حجم ومجالات انفاقها.

ب- ممارسة مهمة الرقابة والإشراف على الموارد والنفقات وصولا لصادفي الفائض أو

العجز.

ت- ضبط مستوى تأثير نتائج استخدام السياسات الاقتصادية على الاستهلاك والإنفاق.

2- **حقل الادارة المالية الخاصة** وهو الحقل الذي يختص بعملية حصول المنشأة على الاموال اللازمة

لتسيير المرافق الخاصة وضمان استخدام هذه الاموال بكفاية وفاعلية عالية على ابواب الاستثمار المختلفة

وذلك وفقا لما تم تخصيصه بموجب بنود الميزانية التقديرية السنوية للمنشأة ويشمل هذا الحقل:

أ- تحديد حجم ومصادر الحصول على الاموال وحصر حجم ومجالات استثمارها.

ب- احكام الرقابة والإشراف على الايرادات والنفقات وصولا لصادفي الربح أو الخسارة.

ت- ضبط حجم تأثير المتغيرات المالية والنقدية على مستوى التكاليف والإيرادات الفعلية.

التضخم وتأثيره على الإدارة المالية:

زاد التضخم بصورة ملحوظة وعلى الأخص في السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن الماضي،

واجتاح الكثير من دول العالم، مع اختلاف نسبته من دولة إلى أخرى، ولا تزال بعض الدول تواجه

تضخما ماليا بمعدلات مرتفعة، ويؤثر التضخم تأثيرا كبيرا على السياسات والبنوك ومؤسسات التمويل

وعلى عملية اتخاذ القرارات المالية ويبرز تأثير التضخم على الادارة المالية من خلال التأثير على

الجوانب الاتية:

1- صعوبة التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.

2- الطلب على رأس المال من خلال عملية استبدال الموجودات الثابتة.

3- انخفاض قيمة الالتزامات مع ارتفاع معدلات الفائدة.

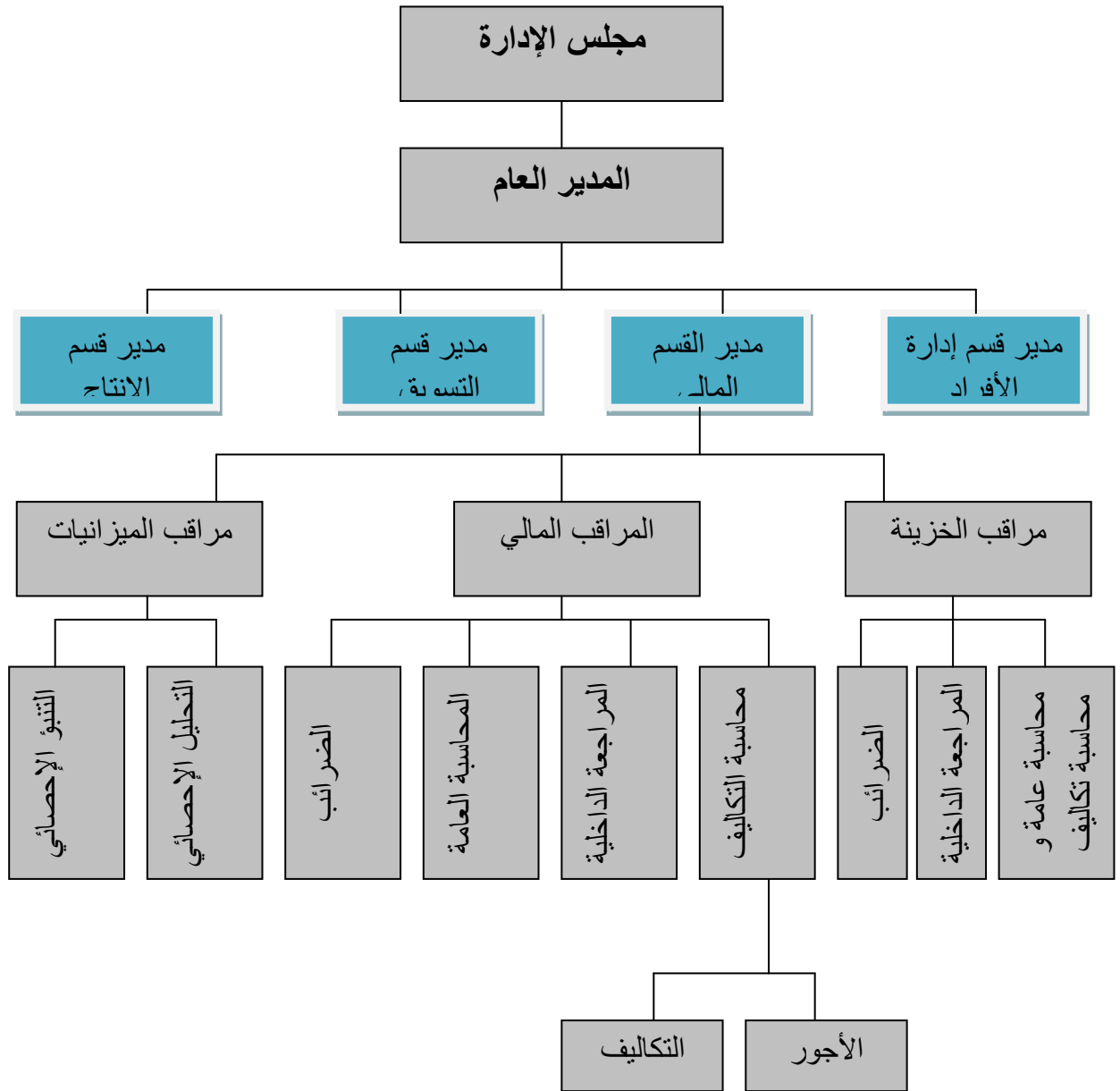
موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى

عند تحديد موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي نجد اختلافا كبيرا في تنظيم الوظيفة المالية، وعلى

رأس الأسباب وراء هذا الاختلاف نجد حجم المنشأة، فمثلا في المشروعات الفردية الصغيرة نجد أن

صاحب المشروع يجمع بين الملكية والإدارة، فنجده 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.

موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي



علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى

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

1-العلاقة بين 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، ولكن الصحيح هو أن المحاسبة تهتم أساسا بجمع البيانات، 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، فان رجال الإدارة المالية تقع عليهم المسؤولية الكاملة في التحليل والتخطيط والرقابة.

2-العلاقة بين الاقتصاد والإدارة المالية:

يهتم الاقتصاد 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 تتطرق 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 التغيير 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.

3-العلاقة بين التسويق والإنتاج والإدارة المالية:

ان للتسويق والإنتاج وإدارة الافراد علاقة وثيقة بالقرارات اليومية للمدير المالي، حيث يأخذ بنظر الاعتبار أثر تطوير منتج جديد وتسويقه وما يحتاج له من متطلبات، وذلك لان هذه النشاطات تحتاج الى توفير التمويل اللازم ومن ثم فان لها اثر كبير جدا في التدفقات النقدية للمنظمة كذلك يؤدي تغيير اساليب الانتاج الى استخدام الات جديدة الامر الذي يتطلب تقدير هذه الاحتياجات وتمويلها بأقل التكاليف.