

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة المالية

1. تعريف الإدارة المالية

- تهتم الإدارة المالية بتنظيم حركة الأموال من/ إلى/ في المؤسسة (التدفقات النقدية الداخلة، التدفقات النقدية الخارجة)، بما يحقق أهداف المؤسسة.

- الإدارة المالية هي الإدارة المسؤولة عن صنع واتخاذ القرارات المالية (قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح على الملاك أو المساهمين).

- الإدارة المالية هي الإدارة التي تهتم بتدبير الأموال من مصادرها المتاحة (نشاط التمويل)، وذلك لتغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة (استخدامها في نشاطي الاستثمار والاستغلال).

- الإدارة المالية هي المقارنة الرشيدة بين المزايا المتوقعة من استخدامات الأموال (العوائد)، وبين تكلفة الحصول على هذه الأموال من مصادرها البديلة الممكنة، بحيث يمكن تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

- مهمة الإدارة المالية تنحصر في البحث عن الأموال من مصادرها المتاحة، بالكمية المطلوبة وبالتكلفة المناسبة وفي الزمن المحدد، وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة المطلوب إنجازها.

2. علاقة المحاسبة بالإدارة المالية:

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 الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة، فإن رجال الإدارة المالية تقع عليهم المسؤولية الكاملة في تحليل هذه البيانات لاستخدامها في التخطيط والرقابة .

3. 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:

أ. هدف تعظيم الربح:

يعني هدف تعظيم الربح تحقيق مستوى من الربح لا يقل عن المستوى الذي تحققه المؤسسات في نفس قطاع النشاط، والتي تتعرض لنفس الظروف والمخاطر. ويعتبر الربح أحد مصادر التمويل الداخلي، كما يشجع تحقيق الأرباح أصحاب رؤوس الموال بالاكنتاب بالإصدارات الجديدة من الأسهم، وان تحقيق المؤسسة للأرباح وتوزيع جزء منها على حملة الأسهم، يزيد من ثقتهم بالمؤسسة.

نقد هدف تعظيم الربح:

■ الربح مفهوم متعدد، فهو بالنسبة للمساهمين ما يوزع عليهم من أرباح سنوية (الربح الجاري)، بالإضافة للزيادة في القيمة السوقية للأسهم (الربح الرأسمالي)، أما بالنسبة للإدارة فهو زيادة المخرجات (الإيرادات) عن المخرجات (النفقات)، أي الكفاءة الاقتصادية.

■ هدف الربح مفهوم غامض، فهل يقصد به الربح في الأجل القصير أم الربح في الأجل الطويل، الربح المطلق أم الربح النسبي، نصيب السهم من الربح (العائد على حق الملكية، المردودية المالية)، العائد على الاستثمار (المردودية الاقتصادية).

■ يتجاهل هدف الربح القيمة الزمنية للنقود، لأن المستثمر يفضل الحصول على مبلغ الآن، بدل الحصول عليه في المستقبل، أي أن اهتمام المستثمر لا يتوجه للربح فقط، بل إلى توقيت تحقيق الربح.

■ يتجاهل عنصر المخاطرة التي يتعرض لها المستثمر، حيث أن هناك مستثمر يفضل استثمار أمواله في مشاريع ذات مخاطرة متدنية، حتى ولو بربح أقل (المستثمر المتحفظ)، كما أن هناك مستثمر لديه استعداد لتحمل مخاطر عالية مقابل الحصول على ربح مرتفع (مستثمر مخاطر).

■ تعظيم الربح يغفل بعض الجوانب الاستراتيجية للمؤسسة، مثل البحث عن النمو طويل الأجل من خلال نمو المبيعات، وإن كان بهامش بربح أقل (البيع بسعر أقل)، وهو يعرف باستراتيجية اختراق السوق.

■ إن هدف تعظيم الأرباح قد يضر بالمؤسسة في المدى الطويل، ذلك أن المدير المالي قد يزيد من الأرباح الحالية عن طريق تقليص النفقات المتعلقة بالتدريب، البحث والتطوير، الاعلان والترويج، رغم تأثيرها على الوضع التنافسي للمؤسسة بالمدى الطويل.

- هدف تعظيم الربح قد يكون على حساب تحقيق أهداف أخرى كالوفاء بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية مثلا.
- ب. **هدف تعظيم قيمة المؤسسة (تعظيم ثروة الملاك):**

الهدف الأساسي للإدارة المالية هو اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة وقيمتها في السوق المالي على المدى البعيد، والذي يمكن ترجمته من خلال تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية، وهو مقياس لكفاءة وفعالية الإدارة، كما يعتبر الهدف المعاصر للإدارة المالية وأكثر الأهداف أهمية، لأنه يأخذ في الاعتبار ليس الأرباح فقط، وإنما تأثير الأرباح على القيمة السوقية للمؤسسة، والمتمثلة في أسعار الأسهم التي تصدرها.

يرتبط هدف تعظيم قيمة المؤسسة بمفهوم مقايضة العائد بالمخاطرة، حيث كلما زادت المخاطر المترتبة على قرار الاستثمار، زاد العائد المطلوب للتعويض عن تلك المخاطر، وفي مجال التمويل نجد أن زيادة اعتماد المؤسسة على القروض بدلا من حقوق الملكية يساهم في زيادة العائد لإنخفاض تكاليف الأموال المفترضة مقارنة مع تكاليف حقوق الملكية، إلا أنه يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة مخاطر الإفلاس، في حالة ما إذا واجهت المؤسسة مشاكل ومصاعب حالت دون الوفاء بقيمة ذلك القرض والفوائد بتاريخ استحقاقها.

ج. **هدف السيولة:**

إذا كانت الملاءة المالية تعني قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها واحتياجاتها المالية قصيرة الأجل عند استحقاقها، وذلك من خلال التدفقات النقدية العادية الناتجة عن المبيعات، ومن خلال الحصول على التمويل من مصادر أخرى إذا لزم الأمر، فإن السيولة تعني القدرة على تحويل بعض الأصول إلى نقدية جاهزة في مدة قصيرة وبدون خسائر، وهذا من أجل الوفاء بالتزامات المالية عند استحقاقها.

من الناحية العملية هناك تعارض بين تحقيق هدفي الملاءة (السيولة) والربح (المردودية)، حيث أن الملاءة عامة ودرجة السيولة خاصة، تزداد كلما احتفظت المؤسسة بمبالغ مالية في خزينتها، إلا أن هذا يؤدي إلى تجميد الأموال، ويؤثر سلبا على ربحية المؤسسة بمبلغ الإيرادات التي كان بالإمكان جنيها لو تم استثمار تلك المبالغ، كما أن توفير السيولة قد يتطلب البيع نقدا أو البيع بالخصم (الإئتمان التجاري)، وهو ما يؤثر سلبا على قيمة المبيعات، وبالتالي على الربح، كما أن الربح غالبا ما يستوجب استثمار أموال المؤسسة في أصول أقل سيولة، وذلك لإرتفاع عائدها، وهو ما يتعارض مع هدف السيولة، وهذا كله يتطلب من الإدارة المالية للمؤسسة انتهاز السبل الكفيلة بتخفيف حدة هذا التعارض وضمان نوع من التوافق الأمثل بين الهدفين.

د. **هدف الاستقلالية المالية:**

يعني اعتماد المؤسسة على مصادرها الداخلية لتمويل أصولها، بدل اللجوء إلى المصادر الخارجية (القروض المصرفية والسندات)، مما يبقي سيطرة المساهمين الرئيسيين الحاليين على المؤسسة، ويجنب المؤسسة مخاطر العسر المالي، الناتجة عن عدم القدرة على الوفاء بتكاليف الاستدانة (الفوائد).

إن هدف الاستقلالية المالية قد يحد من قدرة المؤسسة على الحصول على التمويل البنكي رخيص التكلفة، مقارنة بتكاليف حقوق الملكية المرتفعة، مما يؤثر سلبا على الأرباح، وهذا يعني وجود تعارض بين هدف الاستقلالية المالية وتعظيم الربح.

هـ. **هدف النمو:**

نمو المؤسسة يدل على التوسع في النشاطات وما يتبعه من انعكاسات، وهو يعني الزيادة في العوامل الكمية للمؤسسة، مثل الزيادة في: الإنتاج، رقم الأعمال، اليد العاملة، والتجهيزات والمعدات... الخ، مرفوقة بتغييرات داخلية في خصائص المؤسسة، مثل: الهيكل التنظيمي، نظم الإدارة، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة... إلخ، ونمو المؤسسة عملية تطويرية تستند على نمو تراكمي للمعارف والخبرات.

إن تحقيق هدف النمو يفرض على الإدارة المالية عدة تحديات مرتبطة بالبحث عن مصادر تمويل جديدة لتمويل نشاط الاستثمار والاستغلال، لذا قد لجأ للإستدانة بشكل واسع، متخلي بذلك عن هدف الاستقلالية المالية، كما قد تدفعها الرغبة في زيادة الحصة السوقية إلى تخفيض الأسعار والتخلي عن هدف الربحية.

4. **مهام الإدارة المالية**

تقوم الإدارة المالية بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، إعادة تنظيم الوظيفة المالية وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالخطيط والرقابة ولكن في الجوانب المالية، ومما سبق يتبين أن أهم مهام الإدارة المالية هي:

أ. **التشخيص المالي (تحليل البيانات المالية):**

هو إصدار أحكام موضوعية عن الحالة أو الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية، ثم تحضير الحلول المناسبة لعلاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وهو ما يتطلب تحليل البيانات المالية للمؤسسة، باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات المالية الملائمة.

وعملية تحليل البيانات المالية هي دراسة البيانات الموجودة في القوائم المالية، وتحويلها الى نمط أو شكل من المعلومات المطلقة، النسبية، أو البيانية، والتي تفيد في معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية، وتقييم الوضع المالي والتشغيلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

ب. التخطيط المالي (إعداد الموازنات المالية التقديرية):

ويكون ذلك بالتعرف على الإحتياجات المالية للمؤسسة وإعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة الأجل ذات الأهداف الإستراتيجية والقصيرة الأجل ذات الأهداف التشغيلية)، وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المؤسسة في المستقبل.

وتعد وظيفة التخطيط المالي من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير المالي، نظرا لاشتراكه في رسم السياسة طويلة الاجل الخاصة بالمؤسسة وعمليات التمويل في المستقبل، وبالتالي يؤدي الى تحديد هيكل الاصول في المؤسسة ومكوناتها في المستقبل.

ج. تدبير الأموال (التمويل):

بعد أن تكون الإدارة المالية قد تعرفت احتياجاتها من الأموال، تبدأ البحث عن مصادر التمويل المناسبة لمواجهة هذه الإحتياجات، وعندما تحدد الإدارة المالية المصدر الذي ستلجأ إليه لتمويل احتياجاتها، عليها أن تراعي الملاءمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام، وأن تهتم أيضا بالكلفة والزمن والتركيب المناسبة لجانب الخصوم للميزانية، كل ذلك في إطار هدفها العام، وهو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة.

وتشمل هذه الوظيفة تحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي، من خلال دراسة الديون وحقوق الملكية المعروضة في قائمة المركز المالي، وتقييم وإختيار وسائل التمويل المتاحة، وتحديد المزيج الملائم للتمويل طويل الأجل أو قصير الأجل، ويعد هذا التحديد من أهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي والائتماني للمؤسسة، كذلك يقوم المدير المالي بالتنسيق مع مجلس الإدارة في توزيع الأرباح.

ج. تحديد هيكل الأصول للمؤسسة (إدارة الاستثمارات):

يعني تحديد العناصر المكونة للأصول وتوزيع هيكل الإستثمار في الأصول قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجل، وبعد ذلك يتم تحديد الحجم الأمثل للإستثمار في الأصول المتداولة والثابتة التي تؤثر بنتائجها على مستقبل المؤسسة، إضافة الى أهمية متابعة تقادم الأصول الثابتة ومدى مساهمتها بشكل كفو في العمليات التشغيلية والحاجة إلى إستبدالها وتجديدها أو توسيعها، ويكون ذلك عن طريق معرفة ما حدث سابقا للأصول، وما يمكن أن يحدث مستقبلا في ضوء الخطة الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

د. التعامل مع بعض المشاكل الخاصة:

يجد المدير المالي نفسه مجبرا على التعامل مع قضايا لا تتكرر كثيرا في حياة المؤسسة، ولكنها تتطلب عملية تقييم شاملة للمؤسسة ككل أو جزء منها، مثل حالة الإندماج مع/ أو الإستحواذ على مؤسسة أخرى، وهو ما يطرح مشكلات قانونية وإدارية، وأهم من ذلك مشكلة التقييم التي يم على أساسها الإندماج أو الاستحواذ، كما أنه إذا ساءت وضعية المؤسسة، فإنه يجب على المدير المالي المساهمة في إجراء التعديلات اللازمة لتصحيح الأوضاع (إعادة الهيكلة)، من خلال القيم بالتنازل عن بعض الأصول أو إعادة توجيهها لنشاطات أخرى.

هـ. الرقابة المالية (تقييم الأداء المالي):

يتلزم مع وضع الخطط المالية، وجود نظام رقابة جيد يمكن الإدارة المالية من مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع (المخطط)، لكي يتم التعرف على الإنحرافات وأهميتها وتقضي أسباب حدوثها، ثم إيجاد الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.

و. إدارة المخاطر المالية (إدارة الخسائر المحتملة):

تتضمن إدارة المخاطر المالية القيام بالتنبؤ وتحديد المخاطر المالية التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة، وقياسها والتعامل مع مسبباتها والآثار المترتبة عنها بالأدوات المناسبة، وهي لا تعني التخلص من تلك المخاطر، لأن التخلص منها يعني التخلص من العوائد المتوقعة، ولكنها تعني استخدام الأدوات المناسبة لتدنية الخسائر التي قد تنتج عن تلك المخاطر.

ز. المشاركة في تحديد سياسات توزيع الأرباح :

تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين، والأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية، كما تتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على المدى الزمني، هذا وترتبط قرارات التوزيع ارتباطا قويا بالقرارات التمويلية، لأن الأرباح غير الموزعة تعتبر من بين أهم مصادر التمويل، بالإضافة إلى ميزتها في زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض .

ح. إدارة السيول النقدية:

إدارة السيولة النقدية هي الإستثمار الأمثل للأموال المتاحة (الصندوق، الحسابات البنكية الجارية)، بما يحقق أقصى عائد (هدف الربحية)، والمقدرة على الوفاء بالالتزامات للدائنين سواء كانوا موردي (موردي المواد، العمل، الخدمات التجهيزات) أو بنوك، عند الحد الأدنى للتكاليف (هدف الملاءة).

كما يمكن تعريف إدارة النقدية على أنه عملية الرقابة على النقدية الموجود، وتخطيط الإحتياجات المستقبلية منها، ضمانا لوجودها عند الحاجة إليها، وكذا ضمانا لكفاءة استخدامها بشكل يوازن بين هدفي الربحية والسيولة.

ط. إدارة رأس المال العامل

يتكون رأس المال العامل من استثمارات المؤسسة في الأصول الجارية، مثل النقدية والحسابات المدينة والمخزونات والاوراق المالية القصيرة الأجل، أما صافي رأس المال العامل فهو الأصول الجارية السابقة ناقص الخصوم المتداولة (الديون قصيرة الأجل)، وتتمثل إدارة رأس المال العامل في القرارات والسياسات المرتبطة بإدارة النقدية والمخزون وغيرها، وذلك من خلال تحديد الحجم المناسب للأصول الجارية وتحديد الأسلوب الذي يجب استخدامه في تمويل كل أصل جاري.