المحاضرة رقم 01

المحاضرة رقم 01:

مدخل إلى الإدارة المالية

AN INTRODUCTION TO FINANCIAL MANAGEMENT

د. فاتح غلاب

استاذ محاضر قسم أ

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: عليوم التسيير

البريد المهني: fatih.ghelab@univ-msila.dz

مدخل إلى الإدارة المالية

AN INTRODUCTION TO FINANCIAL MANAGEMENT

السرد تاريخي للإدارة المالية :

منذ أن انفصلت الإدارة المالية عن علم الاقتصاد في مطلع القرن الحالي وأصبحت علما مستقلا بذاته وهي تخضع للكثير من التطورات السريعة، فعندما بدأت الإدارة المالية علما مستقلا كانت مقتصرة على الموضوعات المتعلقة بالأدوات والمؤسسات المالية، والمظاهر الإجرائية لسوق رأس المال؛ أما التطورات التي استجدت على هذا لموضوع، فيما بعد، فقد كانت في معظمها استجابة للتطورات والتغيرات التي أملتها الظروف التي كانت تمر بها المؤسسات الصناعية والتجارية .

وفي مطلع القرن العشرين والذي تميز بظهور الشركات النفطية العملاقة وشركات السيارات الضخمة نتيجة لاندماج شركتين أو اكثر، ركزت الإدارة المالية على القضايا المتعلقة بالاندماج، وعلى الأمور التنظيمية العامة لمثل هذه المؤسسات بالإضافة إلى الإصدارات الرأسمالية (أسهم و أسناد) اللازمة لتمويل هذه العمليات . وعندما تطورت التكنولوجيا الحديثة في مطلع عام 1920، ورغبت المؤسسات في الحصول عليها، ظهرت حاجة ملحة لتوفير التمويل في مثل هذه الاستثمارات . وقد كانت ضخامة الاستثمارات إحدى الأسباب التي أدت بالإدارة المالية إلى لعب دور جديد يتلخص في تدبير التمويل اللازم لذلك من المصادر الخارجية بالدرجة الأولى، في وقت كانت فيه الأسواق المالية تتصف بالبدائية، كما كانت عملية إقناع الجمهور لاستعمال مدخراته من أجل المساهمة في تمويل الصناعة أمرا في غاية الصعوبة لعدم كفاية المعلومات المحاسبية المتاحة، وعدم الثقة في دقة ما توافر منها .

كما يبدو في هذا السرد التاريخي، يمكن القول بأن هذه الفترة من تاريخ الإدارة المالية قد تميزت بالتركيز على المصادر لخارجية للتمويل وعلى النواحي القانونية التي تضمن للمستثمرين حقوقهم، ولم تعط إلا اهتماما قليلا للإدارة المالية الداخلية.

وفي مطلع الثلاثينات، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد أمريكا وأدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات، ركزت الإدارة المالية اهتمامها على القضايا المتعلقة بالدفاع عن الوجود مثل الاهتمام بالسيولة لتفادي الإفلاس، وكذلك قضايا إعادة التنظيم والاهتمام بالتركيبة الرأسمالية المناسبة للمؤسسة، والقوانين المنظمة للأسواق المالية . وبشكل عام، ساد هذه الفترة مبدأ التحفظ (CONSERVATISM)، وبقيت الإدارة المالية علما وصفيا يركز على الأمور القانونية مع تحول في الاهتمام بالبقاء على حساب الانتشار.

أما في نهاية فترة الثلاثينات، ونتيجة لظهور بعض حالات الغش والخداع وانهيار بعض المؤسسات، رأت الجهات الحكومية ضرورة نشر الكثير من المعلومات المالية عن الشركات لاطلاع جمهور المستثمرين على حقيقة أوضاعها، وقد أدى نشر هده المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية، وهي وظيفة التحليل المالي لتوعية المستثمرين بفرص الاستثمار المناسبة .

وخلال الفترة 1940 – 1950 ساد الإدارة المالية الفكر التقليدي الذي تطور خلال العشرينات والثلاثينات، وهو المفهوم الذي ركز على الإدارة المالية من منظور خارجي، أي منظور المقرضين والمساهمين دون الاهتمام بعملية اتخاذ

القرار داخل المنظمة، و قبيل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي والتخطيط لاستخدام الموارد المالية، والى جانب ذلك تزايد الاهتمام بإدارة السيولة والتدفقات النقدية.

أما الخمسينات فقد شهدت تسارعا في نمط تطور الإدارة المالية، ففي هذه الفترة بدأ الجانب الأيسر من الميزانية يستحوذ على بعض الاهتمام، كما أن الاصول أيضا بدأت تحصل على اهتمام أفضل، وقد طورت أساليب كمية لادارة البضاعة والنقد والحسابات المدينة والاصول الثابتة؛ كذلك انتقل اهتمام الإدارة المالية من المنظور الخارجي إلى المنظور الداخلي، كما تم التوصل إلى أن للقرارات المالية أثرا حيويا في وجود المنظمة وجدواها.

أما الستينات والسبعينات فقد شهدت اهتماما كبيرا بدراسة كلفة رأس المال والمزيج الأفضل لهيكل رأس المال، كما بدأ في السبعينات أيضا الاهتمام بإدخال عنصر التضخم في عملية التحليل المالي . أما خلال عقد الثمانينات وبداية عقد التسعينات، فقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال استخدامات الحاسوب إلى زيادة إمكانيات الإدارة المالية التطبيقية في استخدام أدوات التحليل المالي التقليدية بسهولة ويسر، حيث أصبح بالإمكان إجراء الدراسات والتحليلات المالية مهما كانت معقدة بأقل جهد ووقت ممكنين وبدقة متناهية، هذا من جانب؛ أما من جانب آخر، فقد شهدت هذه الفترة تركيزا على قضايا التسعير لأدوات الاستثمار المختلفة، التقليدية منها والمستحدثة .

وباختصار، يمكن القول بأن الإدارة المالية تطورت من دراسة وصفية إلى دراسة علمية تخضع لمعايير تحليلية دقيقة، ومن حقل كان مهتما بالبحث عن مصادر التمويل فقط، إلى حقل يهتم بإدارة الأصول وتوجيه المصادر المالية المتاحة إلى مجالات الاستخدام الأفضل، ومن حقل يهتم بالتحليل الخارجي للمؤسسة إلى حقل يركز على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

إن دور الإدارة المالية في المنظمة هو دور دائم التطور، وهو بذلك يتلاءم مع ما يستجد من أفكار وأساليب حديثة في مجالات استخدامها، فدور الإدارة المالية يختلف في هذه الأيام عن دورها قبل سنوات، ولا شك في أن دورها المستقبلي سيختلف عما هو عليه الآن، لذا فقد بات لزاما أن تواكب الإدارة المالية ودارسوها هذه التقديرات على نحو جاد.

الإدارة المالية الخاصة والعامة:

تقسم الإدارة المالية إلى حقلين رئيسين، هما حقل الإدارة المالية العامة، وحقل الإدارة المالية الخاصة. ومن المناسب الإشارة إلى أن هذين الحقلين ليسا منفصلين أحدهما عن الآخر تمام الانفصال، بل هناك تأثير متبادل بينهما، فالمالية الخاصة تدعم المالية العامة من خلال ما يدفعه القطاع الخاص من الضرائب، والمالية الخاصة تتلقى الدعم من قبل المالية العامة من خلال ما تنفقه الأخيرة على المشاريع و الخدمات. و بالإضافة إلى ذلك، فان كليهما يتعامل مع مجموعة واحدة من المؤسسات المالية، و يعمل في نفس السوق المالي الواحد.

أ - المالية العامة (PUBLIC FINANCE) :

و هي النشاط الذي يهتم بعملية حصول الدولة على الأموال اللازمة لتسيير المرافق العامة و ضمان استخدام هذه الأموال بكفاية و فاعلية وفقا لما اعتمدت له بموجب القانون، و يشمل مجال المالية العامة ضمن هذا المفهوم ما يلي:

- ✍ كيفية حصول الدولة على الأموال اللازمة لها و مجالات إنفاقها و توزيعها .
- ✍ ممارسة الرقابة على الموارد و النفقات .
- ✍ تأثير السياسات المالية في الاستهلاك و الإنفاق و الدخل القومي .

ب- المالي الخاصة (PRIVATE FINANCE) :

و تختص الإدارة المالية الخاصة بالقرارات المتعلقة بحيازة الأصول و الأنشطة التي ستقوم المنظمة بممارستها، كما تختص بإدارة النقد و توفير التمويل اللازم لتمكين المنظمة من القيام بأنشطتها.

مقارنة بين المالية العامة و الخاصة :

تختلف المالية العامة عن المالية الخاصة من حيث الأهداف و الغايات، فالمالية العامة تسعى أولا لتحقيق أهداف اجتماعية تعود على المجتمع بأسره بالنفع و الخير .

و في المقابل تسعى المالية الخاصة إلى تحقيق مصالح أصحاب المشروع الشخصية عن طريق تحقيق الأرباح لهم ،و مثل هذا السعي نحو تحقيق المصلحة الخاصة يؤدي بصورة غير مباشرة إلى تحقيق غايات للمجتمع، تتمثل في زيادة الاستخدام و زيادة الناتج القومي الإجمالي، وهو ما تسعى إليه المالية العامة .

وأهم مجالات الاختلاف هي :

أ- في مجال التمويل :

تحصل الدولة على احتياجاتها المالية عن طريق الضرائب المباشرة وغير المباشرة، ومن الإيرادات غير الضريبية كالرسوم والرخص، إيرادات أملاك الدولة، أرباح الدولة ومشاركتها في المشروعات، والاقتراض؛ أما القطاع الخاص فيحصل على احتياجاته التمويلية عن طريق مساهمة أصحاب المشروع، وعن طريق الاقتراض والأرباح غير الموزعة .

ب- في مجال الاستثمار (الإنفاق) :

عندما يتخذ القطاع العام قراره بالإنفاق أو الاستثمار، فانه يهتم أولا بالرفاه الاجتماعي ويأتي الربح ثانيا . أما القطاع الخاص فيتخذ قراره في ضوء توقعه للحصول على عائد مناسب لرأس المال المستثمر مع اهتمام أقل بالأهداف الاجتماعية .

أهداف الإدارة المالية

(OBJECTIVES OF FINANCIAL MANAGEMENT)

تتمحور أهداف الإدارة المالية حول الموازنة بين المحافظة على وجود المنظمة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية وبين تحقيق العائد المناسب على الاستثمار؛ وضمن هذا الإطار العام، يمكن تحديد أهداف المنظمة على النحو التالي :

1- تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة.

2- السيولة .

3- الربحية .

4- العائد على الاستثمار .

تنظيم الوظيفة المالية :

للإدارة المالية مفهومان هما :

الأول: الإدارة المالية (FINANCIAL MANAGEMENT)، وتعني الوظيفة المالية أو النشاط المالي في المنظمة، وهذه الوظيفة تشمل عملية تحديد الاحتياجات المالية وتوفير التمويل المناسب لها ثم استعمالها في حيازة مختلف أنواع الأصول.

الثاني : الدائرة المالية (FINANCIAL DEPARTMENT) ، وهذا مفهوم تنظيمي، ويعني الجهة التي تتولى القيام بالدور المالي للمؤسسة.

وتعتبر وظيفة الإدارة المالية بمظهرها الإداري والفني واحدة في جميع المؤسسات، أي أن الاعتبارات المالية الموجودة في جميع المشروعات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها، لكنها تفترق في مدى التنظيم والتعقيد التي تمارس به هذه الوظيفة بين مؤسسة وأخرى من الناحية العملية الأمر الذي يؤدي إلى التفاوت في تفاصيل الوظيفة المالية بين المؤسسات المتفاوتة في الحجم .

طرق تنظيم الإدارة المالية :

تختلف طريقة تنظيم الإدارة المالية من مؤسسة لأخرى تبعا لاختلاف الحجم بالدرجة الأولى وطبيعة المنظمة نفسها بدرجة أقل :

أ - فالمالك في المؤسسات الصغيرة يكون هو المسؤول الأول – وربما الوحيد – عن الإنتاج والتسويق وشؤون الأفراد والوظيفة المالية أيضا، فإذا كان هناك أناس آخرون عاملون معه في مجال الإدارة المالية، فان ما يعهد إليهم عادة هو بعض المظاهر البسيطة في هذه الوظيفة وحسب،كمسك الدفاتر و إدارة النقد والمحافظة عليه وتحصيل الأوراق المالية، في حين يحتفظ المالك لنفسه بجميع القرارات الخاصة بتحديد الاحتياجات المالية والاستثمار والتمويل وكذلك توزيع الأرباح.

ب - أما المؤسسات متوسطة الحجم فيتوقع أن يكون لديها إدارة مالية أكثر استقلال في ممارسة وظيفتها المالية كما يتوقع أن يرأسها شخص يحمل لقب المدير المالي، ويتمتع بصلاحيات أوسع من تلك التي يتمتع بها من يعمل في المؤسسات الصغيرة الحجم ذات الإدارة الفردية.

ج - وفي حالة المنظمة كبيرة الحجم لا تكون الأمور المالية عادة من مسؤولية شخص واحد، بل تتوزع بين عدة أشخاص متخصصين يتولون مراكز إدارية متقدمة، وغالبا ما يكون المسؤول الأول عن الأمور المالية (CHIEF FINANCIL OFFICER) في مرتبة نائب للمدير العام (VICE PRESIDENT/FINANCE)، ويساعده شخصان يطلق عليهما المدير المالي (TREASURER) و المراقب المالي (CONTROLLER)؛ وتحدد مهمات هؤلاء الأشخاص عادة على النحو التالي :

1- نائب المدير العام للشؤون المالية (VICE PRESIDENT/FINANCE):

توجد مثل هذه الوظيفة في المؤسسات الكبيرة، ويتولى صاحب هذا المنصب الدور المالية الأول للمؤسسة، ويكون مسؤولا عن نشاط المراقب والمدير المالي . ويلعب هذا المسؤول دورا رئيسيا في السياسة المالية والتخطيط المالي الشامل للمؤسسة، وغالبا ما يكون هذا الشخص عضوا في الفريق الإداري للمؤسسة وعضوا في مجلس الإدارة ليكون باستطاعته تقديم المشورة الفنية في القضايا ذات الصلة بالأمور المالية، وتحدد مكانة هذا الشخص وقوته في المجلس بقدر إلمام أعضاء المجلس في الأمور المالية.

ومن الأمور الهامة التي يعتمد فيها المجلس على خبرة هذا الشخص القرارات الخاصة بنسبة الأرباح الواجب توزيعها وقرارات الإنفاق الرأسمالي والتمويل اللازم لخطط المنظمة طويلة الأجل .

2 - المدير المالي أو مدير التمويل (TREASURER):

يتمثل الدور الرئيسي للمدير المالي في إدارة أموال المنظمة والمحافظة على سيولتها وتأمين احتياجاتها التمويلية، وهكذا يكون دور مدير التمويل والأجهزة التابعة له القيام بالوظائف التالية:

أ - إدارة النقد .

ب - تنظيم العلاقة بين البنوك والمؤسسات المالية.

ج - الحصول على التمويل اللازم للمؤسسة .

د - إدارة الائتمان (ديون المنظمة على الغير).

هـ - توزيع الأرباح على المساهمين .

و - التأمين على موجودات المنظمة .

وبشكل عام، فهو يمارس الأعمال المالية الخارجية .

3- المراقب المالي (CONTROLLER) :

و هو الشخص الذي يتولى المسؤولية المباشرة عن الأمور التالية من الوظيفة المالية للمؤسسة:

أ- المحاسبة .

ب- عداد القوام المالية السنوية .

ج- التدقيق الداخلي.

د- الرواتب .

هـ- إعداد القوائم المالية التقديرية .

و- إعداد الحسابات الضريبية .

و بشكل عام، فهو يمارس الأعمال المالية الداخلية .

و هناك فارق جوهري بين مفهومي هاتين الوظيفتين و هو أن المدير المالي يقوم بدور الحافظ (CUSTODIAL)لأموال المنظمة، أي تسلم موارد المنظمة و المحافظة عليها، أما دور المراقب المالي فهو دور رقابي للتأكد من أن استعمال موارد المنظمة فد تم بشكل صحيح .

موقع الإدارة المالية على الخارطة التنظيمية للمؤسسة :

طبقا للمفهوم الحديث للإدارة المالية يجب أن يكون المدير قريبا من قمة الهيكل التنظيمي للأسباب التالية :

1- الأهمية الكبرى لعمليات التخطيط و الاستثمار و التمويل التي يعتبر المدير المالي مسؤولا عنها .

2- أهمية المعلومات التي تتوافر لدى الإدارة المالية للمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات .

3- أهمية القرارات الملية في حياة المنظمة و مستقبلها، الأمر الذي يوجب بناء القرارات المتعلقة بالأمور المالية على معلومات دقيقة .

<u>سلطات المدير المالي :</u>

تلعب الإدارة المالية دورا هاما في حياة المؤسسات العصرية وتطويرها، وقد تجاوز دورها حفظ السجلات و إعداد التقارير و إدارة النقد وتحضير الرواتب، وأصبح يركز على دور الحصول على الأموال من مختلف مصادر التمويل، واستعمال هذه الأموال في مختلف أنواع الأصول بغية تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة.

وكما ازدادت أهمية القرار المالية، كانت هناك ضرورة لاتخاذه من قبل جهة اكثر قربا من الإدارة العليا، لهذا السبب نجد أن العديد من المظاهر الهامة للوظيفة المالية تقوم بها الإدارة العليا للمؤسسة (المدير العام أو مجلس الإدارة) ؛ وبالرغم من ذلك يبقى هناك مجال كبير ليمارس المدير المالي فيه تأثيره في اتخاذ القرارات المالية في المنظمة، وذلك من خلال كونه مستشارا لهذه الإدارة يعمل على مساعدتها للوصول إلى القرار الأفضل .

علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى :

تمت الإشارة إلى أن وظائف المنظمة هي الإنتاج والتسويق والاستخدام والتمويل، وقلنا أن هناك ترابطا قويا بين وظيفة التمويل وجميع هذه الوظائف للأثر المتبادل بينهما، فالقرارات الإنتاجية ذات صلة بالتمويل، لان زيادة الإنتاج قد تتطلب استثمارا في الاصول الثابتة وزيادة في الاصول المتداولة، وهذا في حد ذاته يحتاج إلى تمويل، وكذلك القرارات التسويقية، ولا تشذ عن ذلك وظيفة الاستخدام.

أ - المحاسبة والإدارة المالية :

هناك الكثير ممن يخلطون بين هاتين الوظيفتين بسبب استخدام نفس المصطلحات ونفس القوائم المالية حين تناول هذين الموضوعين، وبالتالي لا يجدون فارقا بينهما .

ولكن الصحيح هو أن المحاسبة تهتم أساسا بعملية جمع البيانات، في حين تهتم الإدارة المالية بتحليل هذه البيانات لغايات اتخاذ القرار، فالمحاسب يتولى إعداد الميزانيات وقوائم الدخل، أما المدير المالي فيركز على التدفقات النقدية وعلى المعلومات المحاسبية التاريخية عند اتخاذ قراراته في إدارة الاصول والاستثمار .

ب - الاقتصاد والإدارة المالية :

هناك ترابط قوي بين الإدارة المالية والاقتصاد، لان كلا منهما يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالاقتصادي يهدف إلى استخدام الموارد المحدودة لمقابلة أهداف المجتمع في الحياة الفضلى، والإدارة المالية تتخذ قراراتها المالية لتحقيق أفضل عائد لأصحاب المشروع، ويتأثر أداء المنظمة إلى حد بعيد بالأداء الكلي للاقتصاد، ويعتمد إلى حد كبير على الأسواق المالية، لذا يتوجب على المجير المالي أن يكون ملما بالاقتصاد الكلي وبالسياسات المالية والنقدية وأثرها في زفرة الائتمان، وكذلك أن يكون قادرا على توقع الأداء المستقبلي للاقتصاد.

ج - <u>التسويق والإنتاج والإدارة المالية :</u>

للتسويق والإنتاج والأساليب الكمية علاقة بالقرارات اليومية للمدير المالي، فعلى المدير المالي أن يأخذ في الاعتبار أثر تطوير منتج جديد وتسويقه، لان هذين النشاطين يحتاجان إلى تمويل، ومن ثم فان لهما أثرهما في التدفقات النقدية للمؤسسة، كذلك يؤدي تغيير أساليب الإنتاج إلى استخدام آلات جديدة، وهذا يتطلب تقدير هذه الاحتياجات وتمويلها؛ وأخيرا فان أدوات التحليل الكمية هي أدوات مساعدة للإدارة المالية في اتخاذ قرارات معقدة .

وظيفة الإدارة المالية (FINANTIAL MANAGEMENT FUNCTION) :

تعتبر الإدارة المالية جزءا من الإدارة الشاملة للمؤسسة، و يناط بها عادة مسؤولية إدارة أمورها المالية بالتنسيق مع الوظائف الأخرى للإدارة، و أهم ما تتولاه الإدارة المالية هو تخطيط لتوفير الأموال بالكميات الكافية في المواعيد المناسبة و بالتكاليف المقبولة لغايات الاستثمار القادر على تحقيق العائد المناسب، بالإضافة إلى تولي الرقابة على استخدامات الأموال و مصادرها .

في ضوء ما تقدم، نستطيع أن نحدد إطار وظيفة الإدارة المالية بما يلي :

1- **التخطيط المالي (تقدير الاحتياجات المالية) .**

2- **القرارات الاستثمارية .**

3- **القرارات التمويلية .**

4- **الرقابة المالية .**

5- **توزيع الأرباح .**

6- **معالجة بعض المشكلات الخاصة (التصفية والانضمام والاندماج والتقييم) .**