

كلية الإدارة الطبية

المستوى الثاني

مقرر الإدارة المالية

المحاضرة الأولى

مدخل إلى الإدارة المالية والتمويل

استاذ المقرر/

د. منير مصلح الوصابي

# \*مقدمة

- كانت الإدارة المالية جزءاً من علم الاقتصاد، وانفصلت عنه مطلع القرن العشرين، وأصبحت علماً مستقلاً بذاته.
- في البدايات الأولى انحصر مفهوم الإدارة المالية على الجوانب الإجرائية فقط (النواحي المحاسبية ومعرفة نتائج الأعمال من ربح أو خسارة).
- بعد الحرب العالمية الأولى بدأ الاهتمام بالجانب التمويلي والبحث عن الأموال، نتيجة الكساد الاقتصادي الذي ساد معظم دول العالم.
- ركزت على حل المشاكل الخارجية اليومية، وتحديد تكلفة التمويل المختلفة، ودراسة هيكل التمويل الأمثل. بالإضافة إلى دراسة أسواق المال الذي يمثل حجر الزاوية والهم الأول للإدارة المالية.
- وبعد تطور الاقتصاد واشتداد حدة المنافسة العالمية أصبح للإدارة المالية مفهوماً جديداً يركز على الأبعاد التالية:
  - 1- البعد الإجرائي (العمليات الفنية المحاسبية).
  - 2- البعد التمويلي والاستثماري (اتخاذ القرارات الرشيدة في استثمار الأموال وإدارة الأصول)
  - 3- التحليل المالي.

## مراحل تطور الإدارة المالية

مرت الإدارة المالية بعدة مراحل، وتطور مفهومها تبعاً للتغير الذي حدث بالنسبة للمال والنقود وظهور منظمات الأعمال ذات الطابع الاقتصادي.

فعندما كانت حاجات الإنسان بسيطة ومحدودة في مرحلة الاكتفاء الذاتي لم يكن مفهوم الإدارة المالية وارد على الذهن، حتى أثناء مرحلة المقايضة وتبادل السلع.

مع بداية الثورة الصناعية وظهور النقود كوسيلة للتبادل، وبروز المنظمات الفردية. ظهرت الإدارة المالية كعلم مستقل مع تطور علم إدارة الأعمال، بعد إن كانت جزءاً من علم الاقتصاد.

ركزت الإدارة المالية في بداية ظهورها على البعد الإجرائي ثم بعض الاهتمام بدراسة الأسواق المالية ومؤسساتها وعمليات الاندماج والتصفية وإعادة تنظيم الشركات.

وعند تطور الأعمال واشتداد حدة المنافسة، وقلة الأموال، ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالجانب التمويلي والاستثماري.

## مفهوم الإدارة المالية

(هي مجموعة الوظائف الإدارية التي تتعلق بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ونتاجية عالية، وكذا الوفاء بالالتزامات المستحقة في مواعيدها، والإشراف على كافة عمليات الاستثمار المالي للمنظمة).

# خصائص الإدارة المالية

- (1) مفهوم الإدارة المالية واسع لا يقتصر على مستوى إداري معين من المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا- وسطى- تنفيذية) أي أنها تمارس على كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
- (2) مفهومها واسع وكبير بحيث تشمل النواحي الإجرائية ومجالات التمويل والاستثمار وإدارة الأصول.
- (3) تتضمن وظائف الإدارة المالية وظائف الإدارة المختلفة (التخطيط- التنظيم- الرقابة والتوجيه - واتخاذ القرارات).
- (4) انها تعتبر جزء أساسي ورئيسي من وظائف المنظمة. (الانتاج والتسويق- وإدارة الأفراد.... الخ).
- (5) توجد وظيفة الإدارة المالية في كل الأنشطة الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة.
- (6) القرارات المالية ملزمة للمنظمة ومصيرية، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذها.

# مهام الإدارة المالية

- (1) الوظيفة المحاسبية والإجرائية: وتمثل في القيام بالعمليات الحسابية وإجراء القيود المحاسبية والترحيل وإعداد التقارير المالية بغرض إظهار نتائج أعمال المنظمة، بالإضافة إلى إعداد حسابات التكاليف وعمليات المراجعة المالية والتحليل المالي.
  - (2) تقدير احتياجات المنظمة من الأموال المطلوبة للاستثمار: ويتطلب التنبؤ بحجم الأموال اللازمة، ومواعيد الحاجة إليها، والنتائج المتوقعة من استخدامها.
  - (3) توفير الأموال من مصادرها المختلفة (تمويل طويل وقصير الأجل): لغرض تحديد التكلفة الخاصة بكل مصدر، والتكلفة الكلية/ وتحديد الهيكل الأمثل للتمويل من وجهة نظر المشروع.
  - (4) وظيفة الاستثمار وإدارة الأصول (المفاضلة بين البدائل واختيار الأفضل/ الموازنة بين السيولة النقدية والربحية وإدارة النقدية/ الرقابة على إدارة الأصول المختلفة كالذمم والمخزون والأوراق المالية والاصول الثابتة).
- بالإضافة إلى وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. سيتم تناولها بالشرح لاحقاً
  - كما أن على المنظمة القيام بتنظيم النشاط المالي من خلال تحديد دور ومهام الإدارة المالية وعلاقتها بالإدارات الأخرى وتحديد المهام واختصاصات للوظائف المختلفة داخل الإدارة المالية.

# وظائف الإدارة المالية

ثانياً:  
التخطيط.

أولاً:  
التحليل  
المالي.

خامساً:  
اتخاذ  
القرار.

رابعاً:  
الرقابة  
المالية.

ثالثاً:  
التنظيم.

## أولاً: وظيفة التحليل المالي.

- يعد التحليل المالي من أهم الوظائف التي يعول عليها في تقييم أداء الشركة عن فترة زمنية معينة. والتأكد من مدى كفاءة إدارة المنشأة وما تضعه من استراتيجيات وسياسات تنعكس على أدائها وبما يكفل لها تحقيق أهدافها.
- التحليل المالي يهدف إلى :
- ✓ تحديد جوانب الضعف والقصور المالي وتشخيصها للاستفادة منها عند القيام بعملية التخطيط المالي وبما يضمن اتخاذ العديد من القرارات المستقبلية لتحسين الأداء المالي للمنشأة.
- ✓ السعي لتحقيق ميزة التنافسية من خلال مقارنة الأداء المالي للمنشأة مع الأداء المالي للمنشآت المشيلة.



# ثانياً : وظيفة التخطيط المالي

يعنى التخطيط المالي: التهيؤ والاستعداد للمستقبل وذلك بتصور العلاقة المالية بين الإدارة التنفيذية ومجموعة الإدارات داخل المنشأة وكذلك بين المنشأة والبيئة الخارجية.

كما يساعد التخطيط المالي إلى:

- ✓ ضمان التوازن بين حاجة المنشأة من الأموال وقدرتها على توفير هذه الأموال من حيث الكمية والوقت مما يحقق للإدارة المالية التحقق من الفائض المالي المتوقع.
- ✓ تحديد الفرص الاستثمارية المربحة.
- ✓ يؤدي إلى اهتمام بنوع مصادر التمويل التي تحتاجها المنشأة في حالة وجود عجز مالي مع مراعاة التكلفة وزمن التسديد.
- ✓ يساعد على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف على اعتبار ان التخطيط المالي يساعد على استغلال المكانيات المتاحة بكفاءة وفاعلية..

## ➤ أهداف التخطيط المالي:

- (1) رسم السياسات الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية أهمها سياسات التمويل.
- (2) وضع الإجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية.
- (3) التنبؤ المالي.
- (4) تحديد المصادر المالية.
- (5) تحديد مصادر التمويل سواء كانت داخلية أو خارجية، وتحديد أفضل الوسائل لاستعمالها لتنفيذ المخطط.

## ➤ شكل التخطيط:

- ✓ يأخذ شكل الموازنة التقديرية في رسم الخطة وبرمجة الاهداف المالية المتوقعة وتحويلها إلى قيم رقمية محددة.

➤ الموازنة : هي خطة مالية تظهر الموارد التي ستحصل عليها المنشأة ، وكذا الاستخدامات خلال فترة معينة.

➤ الموازنة تهدف إلى تحقيق الآتي:

✓ تزويد الإدارة بمقياس النتائج المتوقعة لخطط التشغيل المقترحة لتساعد على الاختيار بينها.

✓ تعتبر مؤشرات عملية تسترشد بها الإدارة في المستويات الأدنى.

✓ تفيد في الحكم على المنجزات وقياسها.

✓ تمكن المدراء من تنسيق جهودهم للتوافق أهداف الأقسام مع الهدف العام للمنشأة.

➤ أنواع الموازنات:

✓ الموازنات النقدية.

✓ موازنة الدخل (قائمة الدخل التقديرية).

✓ الموازنة العمومية (قائمة المركز المالي التقديرية).

## ثالثاً: التنظيم المالي

- يقصد بوظيفة التنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة المالية لتحقيق أهدافها المالية والمتمثلة في:
- ✓ توزيع الوظائف وتجميعها وفق اسس معينة تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للدائرة المالية بحيث تكون واضحة وتتفق مع حجم المنشأة، ومع طبيعة أعمالها.
- ✓ إعداد التنبؤات المالية وتقييم فاعلية استخدام الأموال في المجالات المختلفة.

## رابعاً: الرقابة المالية

وظيفة الرقابة المالية: (تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط/  
تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها/ التغذية الراجعة)

وترجع الانحرافات إلى:

- (1) عدم دقة التخطيط.
- (2) عدم كفاءة التنفيذ.
- (3) عدم دقة التخطيط والتنفيذ معاً، لذا يتطلب تصحيح الانحرافات من خلال:
  - ✓ تعديل الخطة المالية الأصلية.
  - ✓ المعالجة.

## خامساً: اتخاذ القرار

وظيفة اتخاذ القرارات المالية: مضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي متمثل بتعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك: وأهم تلك القرارات:

(1) قرارات الاستثمار. (الدخول في استثمارات تحقق أفضل عائد متوقع وتحد من المخاطر المحتملة).

(2) قرارات التمويل. (تحديد هيكل التمويل الأمثل لما من شأنه اختيار التمويل ذات التكلفة الأقل وفي الوقت المناسب للدخول في الاستثمارات ذات أعلى عائد).

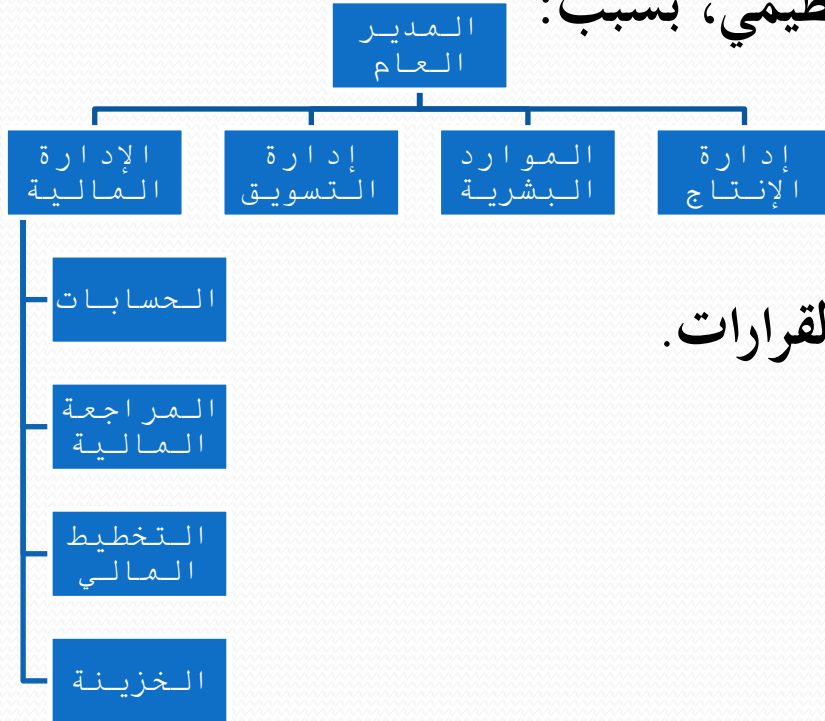
(3) قرارات توزيع الأرباح.

# مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي

□ تحتل الإدارة المالية مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي، بالرغم أن الهياكل المالية تختلف باختلاف أنواع المنظمات وحجمها. إلا أنها تظل من ناحية مظهرها وهيكلها الوظيفي متماثل في جميع الهياكل التنظيمية.

□ لذا فالإدارة المالية بمظهرها الإداري والفني واحدة في جميع الهياكل التنظيمية.

□ تكون الإدارة المالية قريبة من قمة الهيكل التنظيمي، بسبب:



(1) نوع القرارات التي تمارسها.

(2) أهمية المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

# علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى

- (1) **المحاسبة والإدارة المالية:** تهتم المحاسبة بعملية جمع البيانات، وإعداد القوائم المالية. في حين الإدارة المالية تقوم بتحليل البيانات المالية لغرض اتخاذ القرار، والتركيز على التدفقات النقدية وعلى المعلومات المحاسبية عند اتخاذ القرارات.
- (2) **الاقتصاد والإدارة المالية:** هناك ترابط بينهما، حيث كل منهما يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالإقتصاد يهدف إلى استخدام الموارد المحدودة لمقابلة أهداف المجتمع ككل، والإدارة المالية تتخذ قراراتها المالية لتحقيق أفضل عائد لأصحاب المنظمة. كما يتأثر أداء المنظمة بالأداء الكلي للاقتصاد.
- (3) **التسويق والإنتاج والإدارة المالية:** إن تطوير منتج جديد وتسويقه يحتاج إلى تمويل، وهذا يتعلق بالقرارات اليومية للمدير المالي، حيث أن ذلك يؤثر في التدفقات النقدية للمؤسسة ويؤدي إلى تغيير أساليب الإنتاج إلى استخدام آلات جديدة، وهذا يتطلب تقدير هذه الاحتياجات وتمويلها.



# أهداف الإدارة المالية

(1) **زيادة الأرباح:** هدف المستثمرين أو حملة الأسهم هو تحقيق أعلى عائد ربح ممكن مقارنة بالأرباح التي يمكن تحقيقها من الاستثمار في المجالات البديلة. كما أن هناك عدة صعوبات تواجه هذا الهدف (توقيت الحصول على الاموال / التدفقات النقدية ومقدار التوزيعات التي سيحصل عليها المساهمون / مخاطر عدم تحقق الأرباح).

(2) **تعظيم ثروة الملاك:** حيث تهدف الإدارة المالية إلى تعظيم ثروة الملاك وهم المساهمين وأصحاب رأس المال للشركة، ويتحقق هذا الهدف من خلال زيادة سعر اسهم الشركة في السوق والذي يتم قياس ثروة الملاك من خلال سعر السهم في السوق. (ويتوقف هدف زيادة سعر السهم في السوق على البدائل أو البديل الذي يؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك وذلك بالاعتماد على بعدين اساسيين هما : العائد - والمخاطر) لتلك البدائل التي يتم المفاضلة بينها.

# السيولة والربحية

- الربحية تمثل هدف لجميع منظمات الأعمال.
- السيولة: تكتسب السيولة أهميتها الكبيرة لدى الإدارة المالية لما لها من أهمية لزيادة قدرة المنظمات على سداد التزاماتها قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها.
- يجب التفريق بين سيولة الأصل وسيولة المنشأة من حيث:
  - ❖ سيولة الأصل تعني قابلية هذا الأصل للتحويل إلى نقدية في الأجل القصير بدون أي خسائر.
  - ❖ أما سيولة المنشأة: تعني مقدرة المنشأة على مواجهة التزاماتها المالية عندما يحل موعد سدادها كي تتلافى العسر المالي والفني للمنشأة. وهذا يتحقق عن طريق مقدرة إدارة المنشأة على تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وبما يضمن للمنشأة استمرارها وتحقيق الربحية.
- مما سبق يلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين السيولة والربحية حيث أن الربحية هي الهدف، بينما تمثل السيولة أداة أو سياسة لتحقيق هذا الهدف. (السيولة تهتم بالأجل القصير ، بينما الربحية تهتم بالأجل الطويل).

## القوائم المالية

تشكل القوائم المالية جوهر أساسي لعملية التحليل المالي وأهم هذه القوائم:

❖ الميزانية العمومية.

❖ قائمة الدخل.

❖ قائمة التدفقات النقدية.

حيث يرفق بهذه القوائم إيضاحات متممة للقوائم المالية والتي توضح الأحداث المؤثرة على المركز المالي للمنشأة ونتائج أعمالها.

كما يتم إيضاح أي تغيرات في الإجراءات المحاسبية خلال فترة معينة.

## التحديات التي تواجه الإدارة المالية

يرتبط مستقبل الإدارة المالية بتوجهين: (وينبغي على الإدارة المالية أن تتعامل وفقاً لذلك بما يساعد على نجاح المنظمة).

(1) النشاط التجاري الدولي المتزايد: نتيجة تطور وسائل النقل والاتصال وظهور الشركات متعددة الجنسية، أصبحت المنظمات تركز على الإنتاج والتوزيع على النطاق الدولي والبقاء في السوق والقدرة على المنافسة.

(2) الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات: فينبغي على المنظمات أن تواكب التطور في تكنولوجيا المعلومات، وتعمل على اقتناء الشبكات والأجهزة وربط النظم مع بعضها البعض ومع العملاء والموردين والفروع. مما يمكن المدراء الماليين من تبادل البيانات والمعلومات بسهولة وكذلك الحصول على التقارير المالية وتحليلها خلال فترة قصيرة.