

الإدارة المالية

الأسبوع الأول  
20 Oct. 2021

ماهية الإدارة المالية وأهميتها

إعداد

د. منذر مرهج

2021 - 2022

## تطور الإدارة المالية على مستوى المنشأة الاقتصادية

لقد ظهرت وظيفة التمويل مع إنشاء المشاريع، حيث تميزت الفترة ما بين 1900-1920 بظهور المشاريع، بأشكالها القانونية المختلفة، بدءاً من المشروع الفردي، فشركات التضامن، ثم شركات التوصية البسيطة، والتوصية بالأسهم، وأخيراً الشركات المساهمة، سواء أكانت تابعة للقطاع العام، أم الخاص، أم شركات مساهمة عملاقة متعددة الجنسيات، تنتج وتوزع سلعها ومنتجاتها في أكثر من دولة.

وصاحب هذا التطور في الأشكال القانونية للمشروعات، زيادة الاهتمام بضرورة تدبير الموارد المالية للمشروع من مصادر التمويل المختلفة، مما أدى إلى بروز الوظيفة المالية كإحدى الوظائف الرئيسة في أي مشروع، والتي يتخصص في أداؤها أفراد متخصصون يتمتعون بالخبرة والكفاءة والمهارة، في ظل تنظيم إداري يسمى الإدارة المالية، الهدف منها إدارة رأس مال المشروع، واستخدامه في عملياته الجارية التشغيلية والاستثمارية، بما يساعد على تعظيم أرباح المشروع الدورية، والمتوقع تحقيقها

لأن عدم نجاح العديد من المشاريع يرجع إلى سوء الإدارة المالية، وانخفاض كفاءة أداء وظيفة التمويل سواء أكان ذلك عدم نجاح الإدارة المالية في توجيه واستخدام الأموال المستثمرة في مجالات الاستخدام الأمثل الذي يساعد على تعظيم الربح أم من حيث عدم نجاح المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية، وفي تحقيق التوازن بينهما، وتراكم الأموال في المشروع من دون استثمار.

وقد زاد الاهتمام أيضاً بعدما بدأت عملية الاندماج بين الشركات (حيث كانت نقطة البداية في هذا المجال شركة الصلب الأمريكية التي تكونت عام 1900)، وترتب على ذلك أن ظهرت مصادر مالية جديدة تحل

محل رأس المال الفردي كأساس لتكوين المشروع الفردي، وشركات التضامن، وشركات التوصية البسيطة، وتمثلت هذه المصادر المالية في قيام الشركات المساهمة الكبيرة الحجم بإصدار كمية ضخمة من الأسهم العادية في السوق المالي لترغيب المستثمر ذي القدرة المالية المحددة، الذي يتجنب مخاطر الاستثمار بشراء هذه الأسهم، مما يساعد على تغطية جزء كبير من رأس مال الشركة، إلى جانب ذلك ظهرت السندات والأسهم الممتازة، كأحد المصادر المالية التي يعتمد عليها إلى جانب الاقتراض من البنوك، لتوفير الاحتياجات المالية الإضافية للمشروع.

كما بدأت المشاريع في هذه المرحلة باللجوء إلى البنوك لخصم الأوراق التجارية قبل حلول موعد استحقاقها، وذلك رغبة في تمويل المشروع، كما اهتمت المشاريع بتكوين محفظة للأوراق المالية المتداولة في السوق المالي كاستثمار مؤقت لأموال المشروع.

وفي هذا المجال تطورت وظيفة الإدارة المالية لتتناول تنظيم المعلومات المحاسبية والمالية وإعدادها، والاهتمام بالتحليل المالي لبيانات القوائم المالية، ونشر الحسابات الختامية والمركز المالي للمشروع.

ومع تطور الدول اقتصادياً واجتماعياً وظهور التكتلات السياسية والاقتصادية ومع انتشار التخصص، وتقسيم العمل، بفضل الثورة الصناعية التي نجم عنها تطور الفن الصناعي والتكنولوجي، وظهور الاختراعات حيث أصبحت المشاريع بحاجة إلى المزيد من الأموال، وزادت أهمية السيولة، والمحافظة عليها والتأكيد على أهمية تدبير الاحتياجات المالية للمشروع، مما زاد من مسؤولية الإدارة المالية وأهميتها، على مستوى المشروع، حيث تنامت أهمية البحث عن أفضل وسائل استغلال الموارد المحدودة والنادرة، لتعظيم العائد المحقق منها، لضمان ونمو المشاريع بقاءها واستمرارها.

وفي هذه الفترة زادت مهام الإدارة المالية حيث إذ الاهتمام بكيفية الحصول على الأموال من المصادر الخارجية، مع تدعيم مصادر التمويل الذاتي، مع الاهتمام بالسياسات المالية على مستوى المشروع.

كما زاد الاهتمام بالنواحي المالية التالية، والتي تعد من مهام الإدارة المالية في تلك الحقبة من الزمن:

1. الاهتمام بأساليب معالجة عناصر رأس المال (المملوك، المقترض) التي تناولت طرق توزيع فائض الربح القابل للتوزيع على حملة الأسهم العادية والممتازة، وطرق دفع الفوائد المستحقة لحملة السندات، وفائدة القروض المصرفية.
2. دراسة أثر تكلفة الحصول على الأموال.
3. دراسة العلاقة بين عناصر هيكل رأس المال المملوك والمقترض.
4. الاهتمام بدراسة السيولة، وكيفية تحقيق التوازن بينها وبين الربحية في المشروع.

ومع الأزمة الاقتصادية الكبرى عام 1929 ظهرت موجات الكساد العالمي والتضخم، والتي أثرت في بقاء المشاريع واستمرارها، مما أدى إلى ظهور أهمية تدبير الأموال، والتخطيط لها، والبحث عن أفضل مصدر تمويلي، والأقل تكلفة. حيث اندفع رجال الأعمال للبحث عن الوسائل الكفيلة لحماية المشاريع من الإفلاس مما زاد الاهتمام بمواضيع السيولة والتمويل.

وخلال الفترة (1930-1940) أدى الكساد العالمي في هذه الفترة وخصوصاً بعد السنوات التي تلت الحرب العالمية الأولى إلى إبراز أهمية الإدارة المالية، كإدارة متخصصة الهدف منها حماية المشروع من الإفلاس والانهيار المالي. إذ انهار كثير من المشاريع القائمة بسبب غياب الإدارة المالية المتخصصة، والتي لم تتمكن،

بأساليبها العلمية، من التغلب على حالات العسر المالي الفني أو الحقيقي، بينما المنشآت التي اهتمت بمواضيع السيولة وتعظيم الأرباح، والتي استخدمت الطرق العلمية، استطاعت أن تستمر ضمن هذه الظروف.

ونظراً لندرة الأموال في تلك الفترة، أصبح المقرض يطلب ضمانات الحماية لقروضه قبل إقراض المشروع. ولذلك اهتمت الإدارة المالية بوضع السياسات، واتخاذ القرارات الكفيلة بحماية الموارد المالية للمشروع وصيانتها، وتحقيق التوازن بين عناصر هيكل التمويل بالمشروع، وبذلك تعاضد دور الإدارة المالية وأهميتها.

ولمواجهة الأخطار المالية، ولمحاولة كشف المستقبل والاستعداد له، ظهرت وظائف جديدة للإدارة المالية، تمثلت بما يلي:

1. ظهر التخطيط المالي كوظيفة هامة من وظائف الإدارة المالية.
2. زاد الاهتمام بدراسة هيكل التمويل الأمثل، وتحديد نسبة المديونية.
3. ظهور التحليل المالي، إذ كان عدم نجاح العديد من المشاريع سبباً مباشراً لتدخل الدولة، وممارسة الرقابة على المشاريع الاقتصادية، ومطالبتها بتقديم البيانات المالية ونشرها.
4. التعرف على نقاط الضعف، والقوة في المركز المالي للمشروع، وتحديد حالته المالية من خلال ظهور وظيفة الرقابة المالية.

وفي المرحلة (1940-1960) زاد الاهتمام بدراسة التدفقات النقدية الداخلة، والخارجة، وتحديد التدفق النقدي الصافي، كما برزت أهمية التخطيط، والرقابة على هذه التدفقات النقدية، عن طريق ما يسمى بالموازنة النقدية.

وفي الخمسينيات زاد الاهتمام بتطوير أسلوب إعداد الميزانيات الرأسمالية واستخدامها، مع التأكيد على أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية كأسلوب لتقويم المشروعات الاستثمارية، واتخاذ قرارات الاستثمار، إذ بدأ في هذه المرحلة بظهور أهمية قرار الاستثمار، وقرار التمويل، وكيفية تحقيق التوازن بينهما، وكيفية اتخاذ قرار الاستثمار الأمثل، باستخدام أساليب علمية أهمها صافي القيمة الحالية وهذا ما زاد من أهمية دور الإدارة المالية في المشاريع الاقتصادية.

وفي هذه المرحلة تطورت الإدارة المالية. تطوراً ملحوظاً وبدأت تهتم بتطبيق الأساليب، والقواعد الرياضية الحديثة، والأساليب الإحصائية، للوصول إلى القرار السليم الذي يحقق الاستثمار الأمثل للأموال.

ومما سبق يتضح أنّ نطاق الوظيفة المالية قد اتسع من المفهوم المحاسبي المجرد إلى مفهوم أوسع وأشمل انطلق من اعتبار المشروع الاقتصادي وحدة أو نواة اقتصادية في التركيب الاقتصادي العام، وهذه الوحدة لها كيانها القانوني والمالي والتجاري، حيث انتقلت الإدارة المالية من مجرد تسجيل القيود وحساب نتائج الأعمال إلى الاهتمام بإجراء تحليلات شاملة لكل نشاطات المشروع التي لها انعكاسات مالية، وتقوم بوظائف عديدة كالتحليل والتخطيط والرقابة المالية.

وفي الفترة (1960 و1980) حدث تطور كبير في وظائف الإدارة المالية، وخاصة في مجال تقويم المشاريع الاستثمارية الجديدة والقائمة ( سواء أكانت مشاريع إحلال أم تجديد أم توسع ) حيث تطور أسلوب تطبيق الأساليب والطرق العلمية المستخدمة، وتقويم المشاريع.

كما ظهر الاهتمام بنظرية الاستثمار في محفظة الأوراق المالية في البنوك وتم تطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة المالية وأول من تعرض لهذا المجال بالشرح والتفسير ماركوتز Markowitz عام 1952 ، ومن ثم ظهور مؤلفات جديدة للعديد من المؤلفين مثل شارب Sharp وموسين Mossin، وغيرهم، تناولت مخاطر الاستثمار بكافة أنواعها ( في الأصول، أوراق مالية ) مما ساعد المدير المالي على أداء واجباته بشكل متميز، خصوصاً عند التعامل مع السوق المالي، وتحليل درجة المخاطر المرتبطة بالديون المستحقة على المشروع.

وفي هذه الفترة انتشر استخدام الحاسبات الآلية، وأساليب التحليل الكمي في مجال التمويل، وبذلك استطاعت الإدارة المالية معالجة كم هائل من المعلومات الوصفية والكمية ذات العلاقات المتشابكة وتحليلها، وفي وقت أقل، وبدرجة عالية من الدقة، بغرض استخلاص النتائج والمؤشرات التي تساعد في رسم السياسات المالية، وفي مجال التخطيط المالي، وعند اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية.

ويضاف إلى ذلك الاستخدام الواسع للأساليب الكمية، وبحوث العمليات في حل المشكلات المالية مثل: أسلوب القيمة المتوقعة، التوزع الاحتمالي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، المصفوفات. ولقد ساعد تطور بحوث العمليات، وتطوير استخدام الأساليب الكمية، على اتخاذ القرارات المالية، والاستثمارية بدرجة عالية من الدقة.

ومنذ عام 1980 وحتى عام 2000، كان للتضخم تأثير كبير في دور الإدارة المالية وأهميتها، فمع تغير معدل التضخم وتزايد، ارتفعت أسعار الفائدة في السوق المالية الأمر الذي أدى إلى زيادة الأسعار، مع انخفاض القوة الشرائية الحقيقية للنقود.

ومن الناحية المالية نجد أن قيمة رأس المال تنخفض بفعل التضخم، وترتفع تكلفة الديون، وزيادة معدل التضخم يزيد من حدة عوامل عدم التأكد مما يزيد من صعوبة عملية التنبؤ بالمستقبل خصوصاً فيما يتعلق بالطلب والأسعار والتكاليف، الأمر الذي زاد من أهمية الإدارة المالية، ودورها في نجاح المشاريع.

كما تطورت في هذه الحقبة من الزمن الأسواق المالية، وزاد اهتمام الإدارة المالية بتحليل الأسواق المالية، واختيار الأوراق المالية ذات العائد المرتفع، والمخاطرة الأقل، وهذا ما طور إصدار الأسهم العادية والممتازة والسندات. كما تطور ظهور المؤسسات المالية، والبنوك المتخصصة التي تعمل على تنظيم وشراء هذه الأوراق وبيعها، وجمع المدخرات من صغار وكبار المستثمرين، مما ساعدها على تقديم القروض قصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة، إلى المنشآت الاقتصادية المختلفة.

وتحت وطأة زيادة تكلفة رأس المال، وندرة الأموال وتوسع المشاريع وزيادة عددها، اتجهت الإدارة المالية الحديثة إلى إعطاء الأولوية، والاهتمام الأكبر لاختيار مصدر التمويل الأنسب بهدف تعظيم الربحية، كما زاد الاهتمام بالعلاقة بين قرار الاستثمار، وقرار التمويل.

وزاد في هذه الفترة الاهتمام بشكل كبير بالأهداف المالية، وخصوصاً بهدف تعظيم القيمة السوقية للمنشأة الاقتصادية، بهدف تحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف الإدارة المالية، وأهداف المساهمين.

كما زاد مؤخراً اهتمام الإدارة المالية بدراسة وتحليل أثر متغيرات البيئة الداخلية، والخارجية في قيمة المنشأة وفعاليتها، نظراً لما لهذه المتغيرات من أثر كبير في نجاح الوظيفة المالية، وفي فاعلية الدور الذي يلعبه المدير المالي في المشروع، حيث تنحصر متغيرات البيئة الداخلية بـ:



- 1 . حجم المنشأة: إذ كلما زاد حجم المنشأة زادت إمكانياتها وخبراتها، وتوفرت الكفاءات الإدارية والفنية والعمالية، اللازمة لنجاح الأعمال، ويتوفر في المنشآت ذات الحجم الكبير رأس المال اللازم لسير العمل والتوسع به، وتزداد ثقة البنوك بها، وتزداد قدرتها في الحصول على القروض وتوفير السيولة، وهذا ما يساعدها على تحقيق أهدافها المالية.
- 2 . نمط ملكية المنشأة، فالمنشأة التابعة للقطاع العام ملزمة بتحقيق أهداف اجتماعية تؤثر في الأداء المالي للمشروع.
- 3 . نوعية الإدارة، فالإدارة المعتمدة على أحدث الأسس والأساليب العلمية تساعد على نجاح وظائف الإدارة المالية.
- 4 . العنصر البشري: يساعد توفر الإداري المؤهل والمختص إلى حد كبير، في نجاح وظائف الإدارة المالية.
- 5 . يساعد توفر المعلومات والبيانات والأرقام الإحصائية إلى حد كبير في نجاح الإدارة المالية وتحسين الأداء المالي.
- 6 . توفر الأجهزة التقنية الحديثة، والآلات الإنتاجية المتطورة ودورها الكبير في زيادة مبيعات وأرباح المنشأة.

أما فيما يتعلق بمتغيرات البيئة الخارجية فتتمثل بـ:

- 1 . المتغيرات الاقتصادية: كمعدل نمو الناتج القومي، معدل نمو الدخل الفردي، معدل نمو أسعار الفائدة، التضخم، سياسات التصدير والاستيراد، النظام الضريبي..... إلخ.
- 2 . متغيرات سياسية: الاستقرار السياسي، الأمن، الضمان، سياسة الدولة تجاه المشروع وطبيعة عمله، سياسة الدولة تجاه التعليم، تأصل بعض المفاهيم التقليدية.
- 3 . متغيرات قانونية مثل قوانين العمل، ومدى مرونتها، وتلاؤمها مع أهداف المشروع والقوانين الخاصة بتنظيم التجارة، والفرق بين القانون والواقع..... إلخ.

4. متغيرات فنية تكنولوجية وتمثل ب: براءات الاختراع وحمايتها، البحوث ومدى تنوعها، مدى توفر الأجهزة التي تنقل المعلومات وتحللها، مدى توفر الأساليب العلمية الحديثة اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.....إلخ.

5. متغيرات ثقافية واجتماعية وتمثل ب: وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة، نسبة الأمية، نقص الكفاءات والمهارات، العادات والتقاليد، التعصب، مستوى المعيشة وعدد السكان، مستوى التعليم واتجاهاته.

### علاقة الإدارة المالية ببعض الإدارات الأخرى في المنشأة الاقتصادية:

#### 1. علاقة الإدارة المالية بإدارة الإنتاج:

هناك العديد من القرارات المتعلقة بالوظيفة الإنتاجية في المشروع لها تأثير في النواحي المالية فيه. فعلى سبيل المثال قرارات إنشاء وحدة إنتاجية جديدة، أو توسيع الطاقة الإنتاجية للمصنع أو قرار إنتاج سلعة جديدة، أو إنشاء أبنية جديدة، وشراء آلات جديدة، وفتح خطوط إنتاجية، بحاجة إلى أموال. ويقع على عاتق الإدارة المالية تديير هذه الأموال.

ومن ناحية أخرى، فإن قرار زيادة عدد الوحدات المنتجة يؤدي إلى زيادة المبيعات، وبالتالي يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الداخلة علماً أن زيادة الوحدات المنتجة يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الخارجة. وهذا ما يتعلق بعمل الإدارة المالية، لذلك نلاحظ أن كل إدارة في المشروع تؤثر وتتأثر بغيرها، وكل قرار يُتخذ له تأثير في باقي الإدارات في المشروع.

#### 2. المالية والتسويق:

تحتاج الوظيفة التسويقية إلى حملات إعلانية، وهذه الحملات بحاجة إلى أموال، وتقع على عاتق الإدارة المالية مسؤولية تدييرها، وهذا بالتالي يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة الأرباح، كما قد تقترح إدارة التسويق إيجاد



منفذ جديد للتوزيع، أو فتح معرض جديد، أو شراء سيارة بيع. كل هذه الأمور بحاجة إلى أموال وقد تؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الخارجة، وهذا يوضح العلاقة بين الوظيفة المالية، والوظيفة التسويقية.

### 3. المالية والأفراد:

تتأثر الإدارة المالية بالقرارات المتخذة في إدارة الأفراد، أو مثل زيادة أجور العمال، أو ترقيةهم، أو زيادة كفاءتهم من خلال دورات تدريبية تؤثر كلها في الناحية المالية للمشروع، فإذا تم اتخاذ أي قرار من دون التنسيق مع الإدارة المالية سيكون مصيره عدم النجاح، لعدم توفر الأموال اللازمة لتنفيذه.

جامعة  
المنارة  
MANARA UNIVERSITY