

# الإدارة المالية

## Financial Management



جامعة تبوك  
University of Tabuk

كلية إدارة الأعمال

## الفصل الأول : دور وبيئة الإدارة المالية



المرجع : الإدارة المالية – د. فايز سليم الحداد



## الأهداف التعليمية للمحاضرة :

- 1- تعريف المالية والإدارة المالية .
- 2- التطور التاريخي للإدارة المالية .
- 3- المكونات الرئيسية للمالية .
- 4- الأشكال القانونية لشركات الأعمال .
- 5- أهداف الإدارة المالية .
- 6- خصائص الوظيفة المالية .



## تعريف الإدارة المالية :

- **الإدارة المالية :** هي إحدى الوظائف الرئيسية لشركات الأعمال وتعرف الإدارة المالية على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل ، واستثمار هذه الأموال بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للشركة أو تعظيم ثروة المساهمين ، وبالتالي تحقيق هدف المنشأة وهو البقاء والنمو والإستمرار .





**وظيفة الإدارة المالية** تتعلق بإدارة استثمارات الشركة بشكل يعظم العائد عند مستوى مقبول من المخاطرة \* وبتحويل هذه الإستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل \* بشكل يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال إلى حدها الأدنى .

\* هناك علاقة طردية بين العائد والمخاطرة

\* مصادر التمويل : 1- التمويل بالملكية 2- التمويل بالإقتراض

### - تعريف التمويل :

الفن والعلم الذي يتعلق بإدارة الأموال ، وتعني كلمة **فن** : أن هناك بعض الفرص لإظهار المهارات والإبداع في إدارة الأموال .  
**والعلم** : هو الحقائق المستندة على النظريات والمبادئ والمفاهيم فيما يتعلق بالقرار المالي في إدارة الأموال .



## التطور التاريخي للإدارة المالية

### مرحلة بداية القرن العشرين و حتى الخمسينات

امتازت الإدارة المالية بالبساطة ، وبالنواحي الوصفية مثل :  
1- الاحتفاظ بالدفاتر والسجلات . 2- قبض الأموال ودفعها .  
كما كان التركيز على توفير السيولة بشكل يمكن من مواجهة  
الالتزامات المترتبة عليها في الوقت المحدد .



## مرحلة الخمسينات وحتى منتصف الستينات

كانت تهتم بـ :

- أ- اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة الرأس مالية .
- ب - تقييم رأس المال الثابت ( التمويل طويل الأجل ) .
- ج- معرفة التدفقات الناتجة عن الاستثمارات طويلة الأجل .  
وتعرضت هذه المرحلة لمجموعة من الانتقادات وهي :-
  - 1- تركيز الإدارة المالية على المنظور الخارجي (المستثمرين والمقرضين) بدلاً من التركيز على اتخاذ القرارات داخل المنظمة .
  - 2- التركيز على قضايا تمويل الشركات الكبيرة وإهمال قضايا المشاريع الصغيرة .
  - 3- التركيز على الأنشطة غير المتكررة في حياة الشركة مثل الانضمام والإندماج أكثر من التركيز على مشاكل المؤسسة العادية .
  - 4- التركيز على قضايا التمويل طويل الأجل وإهمال قضايا تمويل رأس المال العامل .



## مرحلة منتصف الستينيات وحتى بداية السبعينيات

تم تطوير نظرية محافظ الاستثمار بسبب زيادة اهتمام الشركات بتحقيق الربحية من خلال الاستثمار في مشاريع وأدوات مالية متنوعة ، كذلك ظهر نموذج تسعير الأصول الرأسمالية الذي كان معنيا بتحليل المخاطرة وربطها مع العوائد المطلوبة على كل استثمار.



## الوقت الحاضر

تعقدت مهامها وأصبحت تستخدم العديد من الأساليب الرياضية والإحصائية والحاسب من أجل اتخاذ العديد من القرارات المالية المترامنة والمتعلقة بالتمويل والاستثمار ، كذلك فقد انتقلت وظيفة الإدارة المالية من الدور الاستشاري الذي كان مناطاً بها في السابق إلى دور المشارك في اتخاذ القرارات داخل الشركة ، كما اتسع عملها ليشمل الحصول على الأموال من مصادر التمويل المختلفة بأقل تكلفة ممكنة .



## المكونات الرئيسية للمالية يمكن تقسيم المكونات الرئيسية للمالية لجزأين هما

### الإدارة المالية :

تهتم بواجبات المدير المالي في شركات الأعمال، حيث يقوم المدراء الماليون بإدارة الشؤون المالية لأي نوع من الشركات سواء كانت مالية أو غير مالية، خاصة أو عامة ، كبيرة أو صغيرة ، تهدف إلى الربح أو لا تهدف ، كما يقومون بأداء العديد من المهام المالية مثل : التخطيط والحصول على الأموال لتمويل مصاريف الشركة التشغيلية، وتقييم المشاريع الرأسمالية الكبيرة والموافقة على منح الائتمان للزبائن

### الخدمات المالية:

هي ذلك الجزء الذي يهتم بتصميم وتوصيل الخدمة والنصيحة المالية إلى الأفراد والشركات والحكومات ، وتتضمن العديد من فرص العمل في البنوك، والمؤسسات المالية، والمالية الشخصية، وشركات التأمين



## الأشكال القانونية لشركات الأعمال

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للإشكال القانونية لشركات الأعمال هي : **الشركات الفردية وشركات الأشخاص وشركات الأموال** ، وتختلف التسمية من دولة لأخرى ، والشركات الفردية هي الأكثر شيوعاً ، وشركات الأموال هي الأضخم من حيث قيمتها السوقية وأرباحها .



## الشركات الفردية

### عيوب الشركات الفردية:

1. أن مالك الشركة يتحمل كل الخسائر .
2. أن مسؤولية مالك الشركة هي مسؤولية غير محدودة .
3. صعوبة الحصول على الأموال .
4. تفتقر للاستمرارية .

- هي شركات مملوكة من شخص واحد، يعمل لتحقيق أرباح خاصة به ، وهي في معظمها صغيرة الحجم ، ويحصل مالکها على الأموال من أمواله الشخصية أو الاقتراض الشخصي ، ومن أهم مزاياها :
1. يكون مالکها مسؤول عن اتخاذ كل القرارات المتعلقة بالعمل .
  2. يحصل على كل الأرباح .
  3. لا تحتاج نفقات تنظيمية كبيرة .
  4. يتم دفع الضريبة على أساس الدخل الشخصي لمالك الشركة .
  5. تتمتع بالاستقلالية والسرية وسهولة التصفية .



## شركات الأشخاص

تكون مملوكة من قبل شخصين أو أكثر ، وهي أكبر حجماً من الشركات الفردية ، من أهم مميزاتهما :

1. إمكانية الحصول على الاموال اكثر من الفردية .

2. القدرة على الاقتراض تزداد بسبب زيادة المالكين .

3. تتوفر مهارات اداريه وتنظيمية بشكل اكبر .

4. يتم دفع الضريبة على اساس الدخول الشخصية للأشخاص .

عيوب شركات الاشخاص :

1. المسؤولية غير

محدودة للشركاء .

2. انتهاء الشركة في

حال وفاة احد

الشركاء .

3. صعوبة تسجيل الشركة

او نقل الملكية فيها .

## شركات الأموال

عبارة عن هيئة اعتبارية لها صفة قانونية وتملك نفس قوه الأشخاص من حيث انها يمكن ان تقاضى او تتقاضى ، اصحاب

الشركة هم مالكي الاسهم ، ويحصلون على الارباح عن طريق التوزيعات او الربح الراسمالي من أهم مزاياها:

1. ان المالكين يتمتعون بمسؤولية محدودة، تتضمن لهم الا يخسروا اموالا اكثر من الاموال التي استثمروها في الشركة .

2. ان فرصتها كبيره في الحصول على الاموال التي تحتاجها للتوسع في المستقبل .

3. يمكن نقل ملكية الشركات بشكل سريع.

4. تعيين مدراء محترفين

5. استفادتها من المميزات الضريبية .

عيوبها :-

1. انها تتضمن نفقات

تنظيمية كبيرة جداً .

2. تقل فيها درجة السرية .

3. يتم دفع الضرائب على

كل من دخل الشركة

وعلى توزيعات الارباح

التي توزع على

المساهمين .



جامعة تبوك  
University of Tabuk

كلية إدارة الأعمال

الفصل الأول : دور وبيئة الإدارة المالية

## وظيفة الإدارة المالية

من اجل مساهمة المدير المالي في تحقيق الهدف الرئيسي للإدارة المالية وبالتالي تحقيق هدف الشركة الاساسي وهو البقاء والنمو والاستمرار فانه يقوم بالوظائف التالية :-

التداخل مع  
الاسواق  
المالية  
والنقدية

التنسيق  
مع  
الادارات  
الاخرى  
في  
الشركة .

ادارة الهيكل المالي  
للشركة من حيث:  
أ- تحديد حجم الميزج  
الاكثر ملائمة من التمويل  
القصير والطويل الاجل.  
ب- تحديد مصدر  
التمويل.  
ج- التنسيب لمجلس  
الادارة من اجل قرارات  
توزيع الارباح .

ادارة هيكل اصول الشركة من  
حيث:

أ- تحديد حجم الاستثمار في كل  
من الاصول المتداولة قصيرة  
الاجل والاصول الثابتة طويلة  
الاجل .  
ب- المحافظة على المستوى  
الامثل لكل عنصر من عناصر  
الاصول المتداولة.  
ج. التوصية باستخدام الاصول  
الثابتة الملائمة

التحليل والتخطيط المالي  
من حيث:

أ- تحليل البيانات المالية  
وتحويلها الى معلومات  
يمكن استخدامها في  
تقييم النواحي المالية  
والتشغيلية .  
ب- اعداد الموازنة  
التقديرية المتعلقة  
بالايرادات والمصاريف  
التي تخص الشركة .

المرجع : الإدارة المالية – د. فايز سليم حداد



## خصائص الوظيفة المالية

1 • أنها تتداخل في جميع نشاطات الشركة.

2 • أن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة .

3 • ان بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية .

4 • ان نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي الى صعوبة اكتشاف الاخطاء واصلاحها ويعرض الشركة للخطر

## علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى

كلية إدارة الأعمال

على المدير المالي الاحاطة بالعلوم المالية الأخرى التي تساعده في اتخاذ القرارات السليمة ومنها علم الاقتصاد , المحاسبة , التسويق والإنتاج , الحاسب الألي

**1- الاقتصاد والإدارة المالية:** له علاقة قوية بعلم الاقتصاد بشقيه الكلى والجزئى, فالتحليل

الاقتصادي الكلى يساعد المدير المالي في أن يكون على اطلاع مستمر بالتغيرات التي تحدث للنشاطات والسياسات الاقتصادية المحلية والعالمية، وخاصة فيما يتعلق بأسعار الفائدة والتضخم وغيرها، والاقتصاد الجزئى المتعلق بتخصيص الموارد والتكاليف وادارة رأس المال العالم وغيرها ويجب على المدير المالي استخدام نظريات الاقتصاد الجزئى والكلى في اتخاذ القرارات السليمة.

**2- المحاسبة والإدارة المالية:**

هناك علاقة وطيدة بين المحاسبة والادارة المالية ، ونجد ان الذى يقوم بالنشاطات المالية (المسئول عن الخزينة) والذى يقوم بالنشاطات المحاسبية (المراقب المالى) ، وهناك فرقان أساسيان بين المحاسبة والمالية احدهما يتعلق بالتأكيد على التدفقات النقدية والآخر يتعلق بصنع القرار.



## أ. التأكيد على التدفقات النقدية :

ان الوظيفة الأساسية للمحاسبين تطوير وتزويد البيانات من اجل قياس اداء الشركة وذلك باستخدام المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً ، ويحضرون القوائم المالية ويستخدمون في ذلك مبدأ الاستحقاق ، في حين ان المدير المالي يركز على التدفقات النقدية وبالتالي فانه يستخدم الطريقة النقدية التي تعتمد على تسجيل أى عملية بيع أو اى مصاريف اذا تمت بشكل نقدي .

## ب. صنع القرار :

المحاسبون يقضون وقتهم في جمع وتقديم المعلومات المالية ، اما الماليين يقيمون معلومات المحاسبين ويستخدمونها في صنع القرار آخذين بعين الاعتبار المبادلة بين العائد والمخاطرة .

## 3- الإنتاج والتسويق والادارة المالية:

عند إنتاج سلعة جديدة فإن ذلك يتطلب مبالغ كبيرة لإنتاجها وتسويقها وبالتالي لابد للمدير المالي من توفير التمويل المطلوب لذلك .



#### 4- الحاسب الألي والإدارة المالية:

أن معرفة استخدام الحاسب الالكتروني أصبح ضرورة ملحة للمدير المالي خاصة بعد تطور وسائل الاتصالات ودخول عصر الانترنت، حيث اصبح وجوده وسيلة للتواصل مع الاسواق المالية والنقدية والبنوك والمستثمرين والزبائن وغيرهم .





## طرق تنظيم الإدارة المالية وموقعها على الخريطة التنظيمية للشركة

تختلف طريقة تنظيم الإدارة المالية ومن شركة لأخرى باختلاف حجم الشركة ، ففي الشركات الصغيرة يكون مالك المشروع هو المسئول الوحيد في إدارة شؤون الإنتاج والافراد والتسويق والمالية ، ويكون هناك مركزية في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتفويض اى صلاحية للموظفين الذين يعملون لديه، اما الشركات المتوسطة الحجم فيكون هناك فصل بين مالك او مالكي الشركة والإدارة وتضعف درجة المركزية في اتخاذ القرارات ويكون للشركة ادارة مالية مستقلة .

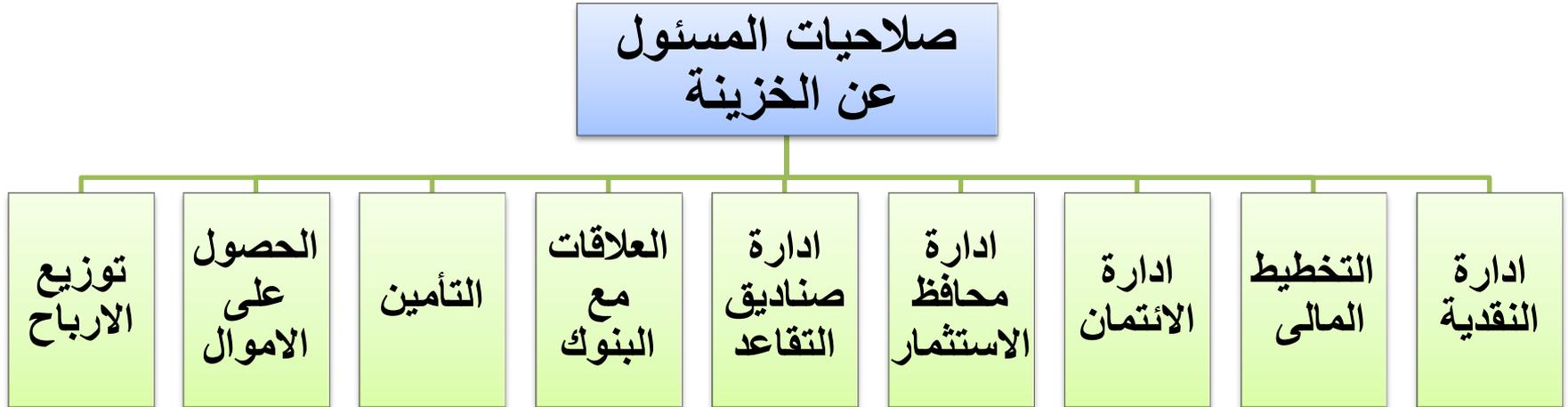
وفي حالة الشركات الكبيرة تصبح هناك لا مركزية وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات وتصبح للإدارة المالية ادارة مستقلة لها مدير مالى يكون نائب الرئيس للشؤون المالية ويكون تحت رقبته مباشرة :

1. المراقب المالى

2.المسئول عن النقدية (الخزينة)



## ومن اهم صلاحيات المسئول عن الخزينة :





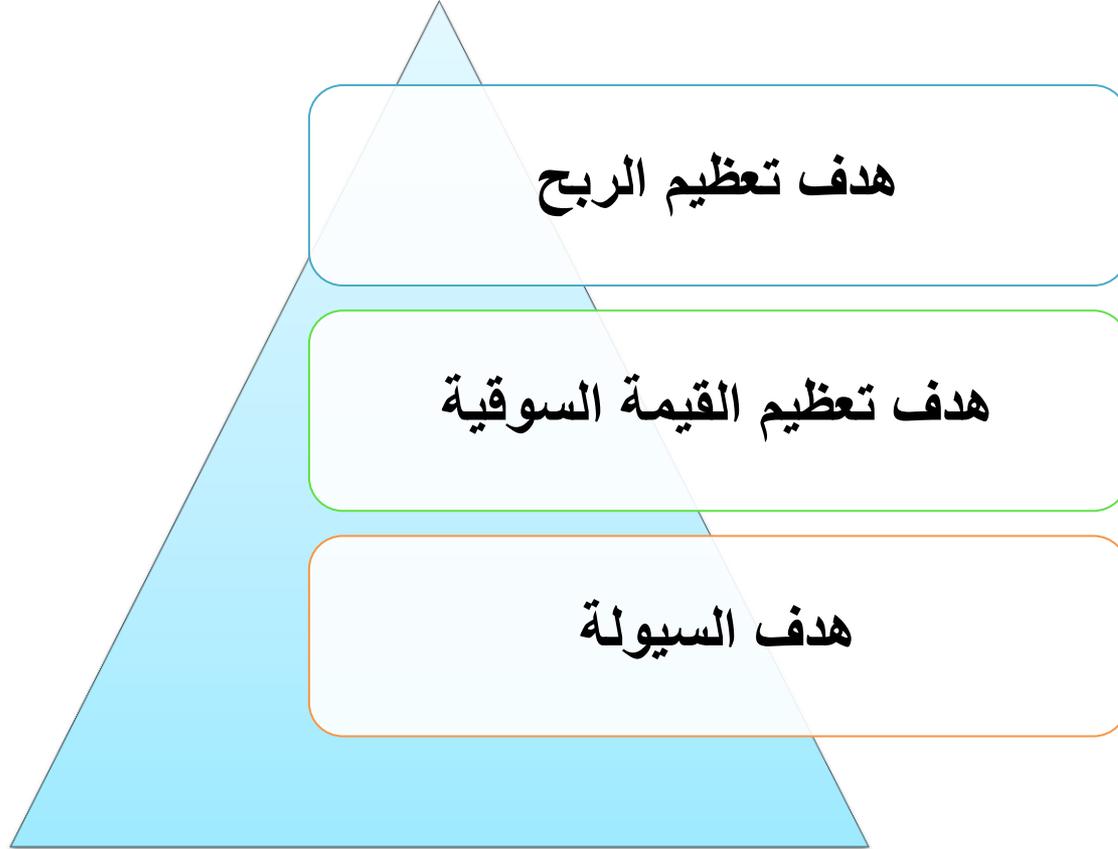
## ومن اهم صلاحيات المراقب المالي :

### صلاحيات المراقب المالي





## أهداف الإدارة المالية:





## أولاً: هدف تعظيم الربح:

يعتبر من الأهداف الأساسية لجميع الشركات وهو ضروري لتحقيق بقائها واستمراريتها. وعلى المدير المالي ان يتخذ القرارات التي من المتوقع ان تسهم بشكل كبير في تعظيم ارباح الشركة . ولكن الماليين لم يقبلوا بفكرة تعظيم الربح كهدف لأنه يتجاهل كل من النقاط الاساسية التالية:

### 1- التوقيت الزمني للعوائد

ان هدف تعظيم الربح لا يأخذ التوقيت الزمني بعين الاعتبار , فكلما زادت سرعة التدفقات النقدية زمنيا زاد تفضيل المشروع على المشاريع الاخرى التي يتاخر فيها العائد زمنيا, والسبب في ذلك هو إمكانية استثمار العائد السريع مرة اخرى لتحقيق عائد إضافي.



## 2- التدفقات النقدية

على الرغم من اهتمام المساهمين بالأرباح التي تحققها الشركة إلا أن هذه الأرباح لا تمثل التدفقات النقدية المتاحة للمساهمين فإن اهتمام المساهمين الأكبر يكون بالتدفقات النقدية التي يحصلون عليها والتي تكون على شكلين:  
أ- التوزيعات النقدية : التي تدفع لهم من الأرباح المحققة خلال فترة زمنية محددة

ب- الأرباح الرأسمالية : تتضمن بيع الأسهم عندما تكون قيمتها السوقية أكبر من قيمتها الاسمية أو قيمتها عند الشراء

## 3- المخاطرة

تعني عدم التأكد من الحصول على العائد المتوقع أو من زمنية أو من انتظامه، ومن المفترض أن يكون هناك مبادلة بين المخاطر والعوائد بمعنى أنه كلما ارتفعت المخاطرة كلما توقع المستثمرون عوائد أكبر والعكس صحيح.



## ثانياً: هدف تعظيم القيمة السوقية لثروة المالكين :

بسبب تجاهل هدف تعظيم الربح للنقاط الثلاث السابقة فقد جاء المليون  
بفكرة تعظيم القيمة السوقية لثروة المساهمين.

تعظيم ثروة المالكين يكون من خلال تعظيم أسعار أسهم الشركة في السوق ،  
وذلك لانه وفي اى لحظة زمنية فإن هذه الاسعار تعكس قيمة الشركة .

وتعظيم ثروة المالكين هو نتاج أو محصلة للقرارات المالية التي يقوم المدير  
المالى باتخاذها في مجالى الاستثمار والتمويل آخذا مفهوم العائد والمخاطرة



## ثالثاً: هدف السيولة

يستعمل اصطلاح السيولة للتعبير عن النقد الجاهز او عن سيولة الشركة او عن سيوله الاصل والنقد الجاهز صافي التدفق ، وتعني سيولة الشركة وجود اموال سائلة كافية لدى الشركة لمقابلة التزاماتها في موعد استحقاقها ، اما سيولة الاصل تعني سهولة وسرعة تحول هذا الاصل الى نقد جاهز وبدون خسائر.

من اهداف ادارة السيولة في الشركة المحافظة على رصيد نقدي لمقابلة التزاماتها وان لم تستطع الشركة المحافظة على الرصيد فانه سيترتب على ذلك نشوء مايسمى بالعجز النقدي والذي يتحول الى العسر المالي وهو عدم وجود نقد جاهز كافي لمواجهة حاجات الشركة مما ينشأ عنه عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية والعسر المالي نوعان :

### 1- العسر المالي الفني

يحدث عندما لا يتوفر لدى الشركة نقد جاهز كافي لسداد احتياجاتها لفترة محدودة

### 2- العسر المالي الحقيقي

ويحدث عندما تكون القيمة السوقية لجميع موجودات الشركة لا تكفي للوفاء بالتزاماتها المالية



## التوازن بين السيولة والربح

السيولة ضرورية لوفاء الشركة بالتزاماتها وتجنب الوقوع في خطر العسر المالي ولكن زيادتها عن حاجة الشركة يؤدي الى انخفاض الارباح نتيجة لعدم توظيف الشركة لجزء من اموالها في استثمارات تجلب لها عوائد.

وكذلك فان الربحية ضرورية للشركة حتى تنمو وتبقى وتستمر ، ولتحقيق الربحية تسعى الشركة الى توظيف أكبر جزء من اموالها في استثمارات ذات عوائد مرتفعة الامر الذي يتعارض مع هدف السيولة

هدف السيولة والربحية هدفان متعارضان لكنهما متلازمان بمعنى ان تحقيق احدهما سيكون على حساب الاخر .



## اثر المتعاملين مع الشركة ودور الاخلاق في حياة الشركة ومشكلة الوكالة

### المتعاملين مع الشركة

مع أن الهدف الأساسي للشركة هو تعظيم القيمة السوقية لثروة مالكيها، فقد قامت العديد من الشركات بتوسيع اهدافها لتشمل الاهتمام بالمتعاملين مع الشركة جنباً الى جنب مع المساهمين ، والمتعاملين هم المجموعات التي تشتمل على كل من العاملين والموظفين في الشركة ، نقابات العاملين ، الزبائن ، الموردون، الدائنون ، ان الشركات التي تركز على مصالح هذه الجماعات وتتجنب القيام باعمال تضر مصالحهم تعتبر شركات ناجحة في تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية.

### دور الاخلاق في حياة الشركة

تعرف الاخلاقيات بانها معايير التصرف والسلوك الاخلاقي والحكم على هذا السلوك ضمن المعايير الاخلاقية التي تعمل الشركة في ظلها. حيث تبين أن كل عمل تقوم به الشركة يؤثر على سمعتها



ان عدد من كبير من الشركات يطبق سياسة اخلاقية ويطلب من الموظفين الالتزام بهذه السياسة لتحقيق مايلي:

- تخفيض تكاليف الدعاوى
- الحصول على سمعة جيدة للشركة
- بناء الثقة بين الشركة والمساهمين الحاليين والمحتملين

### • مشكلة الوكالة

ادارة الشركات اصبحت تدار من قبل اشخاص محترفين ليسوا من اصحاب الشركة ، وهؤلاء لهم اهدافهم الشخصية مثل الثروات والامن الوظيفى وغيرها مما يؤدى الى تعارض اهدافهم مع اهداف المالكين ، وتعارض أهداف المدراء مع اهداف المالكين يؤدى الى صراع يطلق عليه مشكلة الوكالة ، ويمكن تخفيف حدة مشكلة الوكالة من خلال عاملين هما قوى السوق وتكاليف الوكالة



## قوى السوق:

هو المساهمين الرئيسيين مثل المستثمرين الكبار , شركات التأمين وصناديق التقاعد وغيرها ، وقد بدأ المساهمين الذين يمتلكون جزء كبير من الاسهم بالضغط على الادارة لتقوم بعملها بشكل صحيح وعند الضرورة فهم يستخدمون حقهم بالتصويت لاستبدال الإدارة .

## تكاليف الوكالة :

لتخفيف مشكلة الوكالة احدث المساهمين مايسمى بتكاليف الوكالة وتشمل عملية رقابة سلوك الإدارة والتأكد من الأعمال غير الأخلاقية واعطاء المديرين حوافز مالية ، وربط الحوافز المادية للمديرين بتعظيم سعر السهم في السوق