

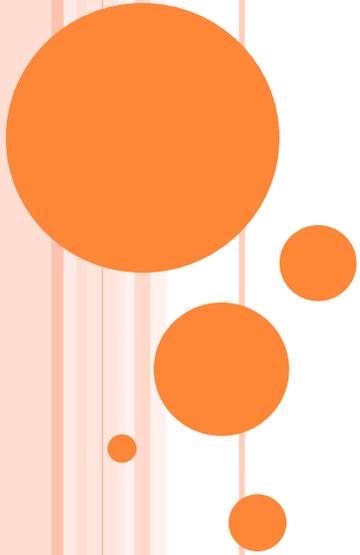
مبادئ الإدارة المالية

أحمد نور الدين

[mnsayed@uod.edu.sa](mailto:mnsayed@uod.edu.sa)



# مدخل للإدارة المالية



# الإدارة المالية

هي نظام يستخدم بيانات يستمدّها  
من مخرجات النظام المحاسبي وغيره  
من أنظمة المنظمة بالإضافة إلى بعض  
البيانات والمعلومات المستمدة من بيئة المنظمة  
الخارجية في إنتاج معلومات تساعد إدارة  
المنظمة في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ  
القرارات



# وظائف الإدارة المالية

من وجهة النظر التنفيذية

من وجهة النظر الإدارية

توزيع  
العائدات

التمويل

الاستثمار

صنع القرار

التخطيط

الرقابة



# من وجهة النظر الإدارية

ان وظائف الإدارة الرئيسية هي التخطيط التوجيه والتنسيق الرقابة

## التخطيط المالي

التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له

وظيفة التخطيط المالي تهتم بالعديد من المجالات مثل :

■ التنبؤ بالاحتياجات المالية

■ تحديد الفائض أو العجز خلال شهور

الموازنة النقدية

■ تخطيط الربح ، تحديد بدائل التمويل المتاحة

## الرقابة الماليه

أي وظيفة رقابة تمر بـ 3 مراحل هي :

✓ تحديد معايير بالاستناد لعملية التخطيط

✓ قياس الأداء الفعلي

✓ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير لتحديد

الانحرافات وتحديد أساليب التغلب عليها

# من وجهة النظر الإدارية

## دعم القرارات

ان صنع القرار يمر بعدة مراحل هي

✓تشخيص المشكلة

✓تحديد البدائل

✓تقييم البدائل

✓اتخاذ القرار

## أمثلة على القرارات التي تدعمها الإدارة المالية

➤قرارات الاستثمار في الأصول المختلفة

➤قرارات التمويل من بين البدائل التمويلية المختلفة

➤قرارات توزيع الأرباح أو احتجازها بغرض إعادة الاستثمار

# من وجهة النظر التنفيذية

## الاستثمار

يهتم باستخدام الأموال التي تحصل عليها الشركة من المصادر المختلفة استخداما أمثل ويتم ذلك من خلال :

✓ تحديد هيكل الاستثمارات الأمثل متمثلا بقرارات الاستثمار طويلة وقصيرة الأجل بحيث تعظم العائد على الاستثمارات من جانب والاحتفاظ بمخاطر عند مستويات مناسبة من جانب آخر

## التمويل

- ❖ تهتم بتحديد مصادر الحصول على الأموال وتكلفة كل مصدر وأثر ذلك على تكلفة هيكل التمويل
- ❖ تحديد هيكل التمويل الملائم تماشيا مع هيكل الأصول من جانب وتدني تكلفة التمويل لأدنى مستوياتها من جانب آخر
- ❖ تحدد مصادر التمويل طويلة الأجل ومصادر التمويل قصيرة الأجل

# من وجهة النظر التنفيذية

## توزيع العائدات

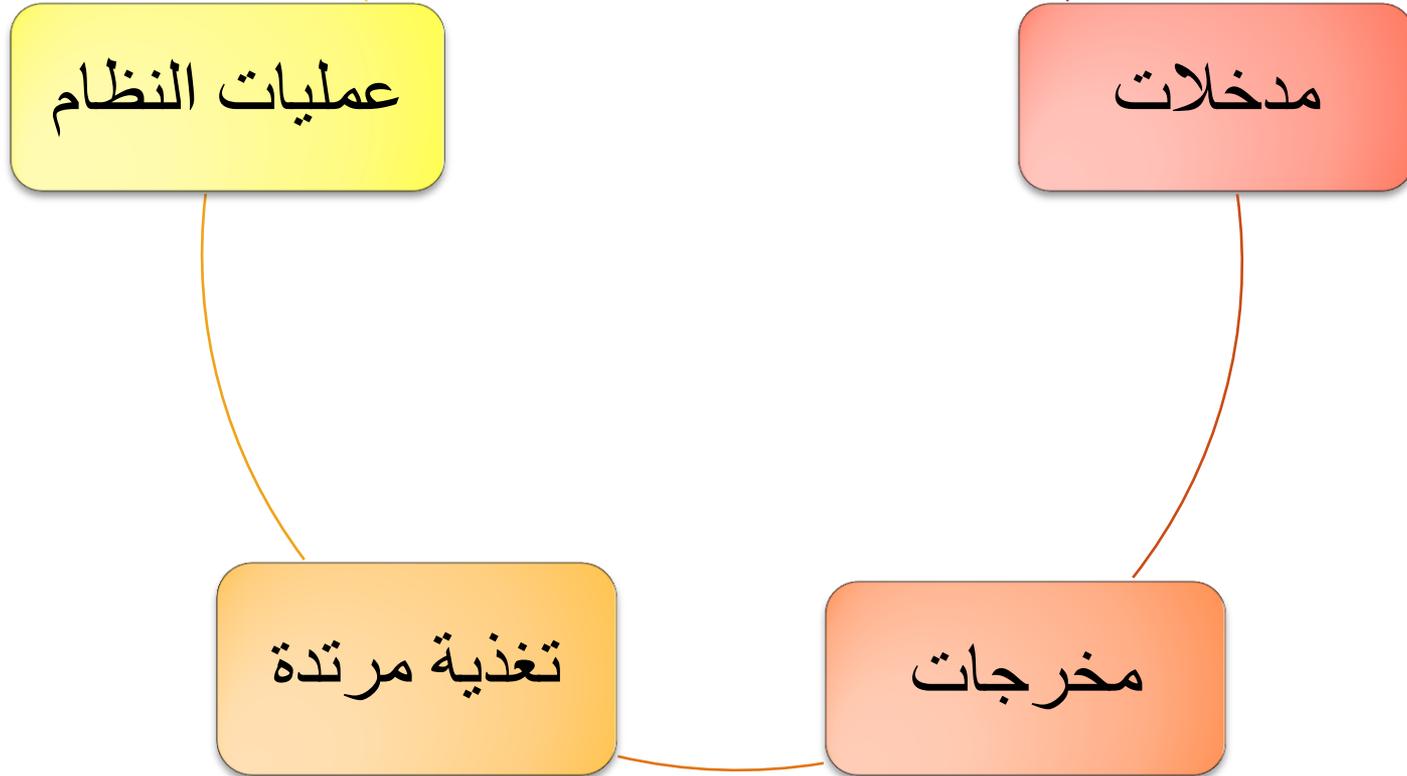
✓ يهتم بمقدار الأرباح التي توزع بصورة عائد على المساهمين

✓ تهتم بمقدار الأرباح التي تحتجزها إدارة الشركة بعد موافقة الجمعية العمومية

للمساهمين ويتم الاحتجاز لغرض إعادة الاستثمار وتحقيق مستويات نمو للشركة



# مكونات نظام الإدارة المالية



اسعار الفائدة السائدة في السوق  
والتغيرات التي تطرأ على الأسعار

ترجمة احتياجات إدارات  
المنظمة إلى الاحتياجات المالية

مخرجات النظام المحاسبي المتمثلة  
بقائمة الدخل وقائمة المركز المالي

المدخلات



التحليل المالي يساعد في رقابة أبعاد  
الأداء المختلفة

أساليب تقييم المقترحات الاستثمارية  
تساعد في اختيار المقترحات  
الاستثمارية التي تعظم قيمة الشركة

اسلوب تحليل التعادل يساعد الإدارة  
في تخطيط الربح

المخرجات

عبارة عن معلومات تساعد  
الإدارة في التخطيط  
والرقابة ودعم القرارات



## المعلومات المرتدة

تمثل مخرجات النظام

بمعلوماتها حيث تستخدم

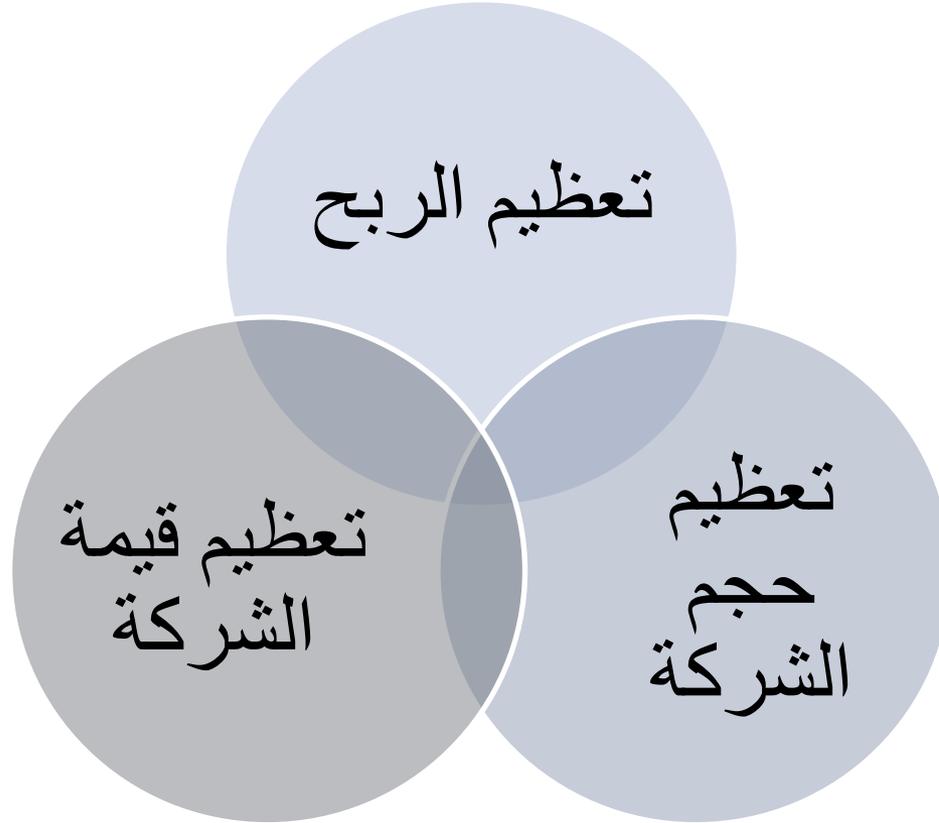
لإعادة تقييم النظام المالي

وتحسين عملياته و الارتقاء

بجودة مخرجاته



# هدف الإدارة الماليه تعددت وجهات النظر بين عدة أهداف هي



## هدف تعظيم الربح قد وجهة له عدة انتقادات

ما هو المقصود بمفهوم الربح هل هو الربح المحاسبي أو الربح الاقتصادي ؟

الربح الاقتصادي  
تعويض لأصحاب الشركة مقابل  
تحمل المخاطرة

الربح المحاسبي  
صافي الربح والذي يحصل عليه بعد  
خصم إجمالي التكاليف من الإيرادات

### توزيعات الأرباح

- ✓ من وجهة النظر المحاسبي هي توزيع للربح
- ✓ من وجهة النظر الاقتصادية فتعتبرها تكلفة الحصول على الأموال ويجب خصمها قبل حساب صافي الربح

## هدف تعظيم الربح قد وجهة له عدة انتقادات

هل المقصود بالربح طويل الأجل أم قصير الأجل

الربح بالمدى القصير قد يكون على حساب الربح طويل الأجل

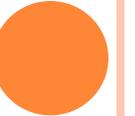
ربح الوحدة الواحدة = الفرق بين سعر بيع الوحدة وتكلفة الوحدة وفي حال أراد زيادة أرباحه للوحدة يكون عن طريق زيادة سعر البيع أو خفض التكلفة وكلا الحالتين قد ينتج عنهما خسارة لشريحة من العملاء اما بسبب ارتفاع الأسعار أو انخفاض جودة المنتج



## هدف تعظيم الربح قد وجهة له عدة انتقادات

توقيت الحصول على الربح

لو كان أمام شركة ما بديلين استثماريين يحقق كل منهما ربح 100000 ريال على مدار سنتين فأى من هما تفضل هنا الربح يقف عاجزا عن الاختيار أما لو توافرت لدينا معلومات إضافية بأن المقترح الأول يحقق في السنة الأولى 50000 ريال أما المقترح الثاني في نفس السنة يحقق 30000 ريال هنا يفضل المقترح الأول بسبب امكانية إعادة استثماره في السنة الثانية



## هدف تعظيم حجم الشركة

من وجهة نظر البعض يرى أن هذا هو هدف الإدارة المالية بحيث تقوم إدارات الشركات بتعظيم حجم الشركة **باتجاه الامبراطورية** وهذا بسبب أن الإدارة **تغلب مصالحها الشخصية** لما ستحصل عليه من مزايا بزيادة حجم الشركة من تضخيم المرتبات والمكافآت والمزايا العينية وفرص للتقدم وزيادة درجة الأمان الوظيفي نظرا لانخفاض احتمال قيام شركة بشراء الشركة



## هدف تعظيم قيمة الشركة

قيمة الشركة تمثل حاصل ضرب القيمة  
السوقية للسهم في عدد الأسهم المصدرة

لتعظيم قيمة الشركة يجب على إدارة الشركة  
اتخاذ قرارات تعظم تلك القيمة من خلال  
ما يسمى بالقيمة المضافة لزيادة قيمة  
الشركة



## مزايا هدف تعظيم قيمة الشركة

✓ تتبنى وجهة نظر المساهمين (الملاك) الذين فوضوا حق إدارة الشركة لمجلس الإدارة للقيام بدور رسم استراتيجية الشركة وسياساتها

التفويض أن يتصرف المفوض بما يحقق مصلحة المفوض

✓ يمكن إدارة الشركة من وضع قراراتها بالمدى القصير والطويل لذلك يعد هذا الهدف الأصح للإدارة المالية



## اتجاهات المدير المالي

أن المدير المالي يقوم بمهام الإدارة المالية وجميعها تتأثر باتجاهات المدير المالي نحو المخاطر

أنماط المدراء الماليين  
من حيث اتجاهاتهم  
نحو المخاطرة

المعتدل

المتخوف

المخاطر



## المخاطر

يكون على استعداد لتحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة حيث أنه :

❖ يسعى للحصول على المزيد من مصادر التمويل قصيرة الأجل منخفضة

التكلفة واستثمارها في استثمارات طويلة الأجل مرتفعة العائد فهو يتبع

**النمط الهجومي** في تمويل الأصول

❖ يميل لتخفيض توزيعات العائد مقابل زيادة نسبة الأرباح المحتجزة بغرض

إعادة استثمارها في توسعات مستقبلية



## المتخوف (يتجنب المخاطرة)

حيث أنه :

■ يسعى للحصول على المزيد من مصادر التمويل طويلة الأجل مرتفعة التكلفة ويستثمرها في استثمارات قصيرة الأجل منخفضة العائد فهو يتبع **نمط المحافظ في تمويل الأصول**

■ يميل إلى زيادة نسبة توزيعات العائد مقابل تخفيض نسبة الأرباح المحتجزة بغرض إرضاء المساهمين



## المعتدل

يتعامل مع مستويات مستقرة من المخاطر حيث أنه :

○ يسعى للحصول على مزيج من مصادر التمويل طويلة الأجل وقصيرة الأجل

بما يخفض التكلفة المرجحة لهيكل التمويل لأدنى مستوياتها ويستثمر الأموال في

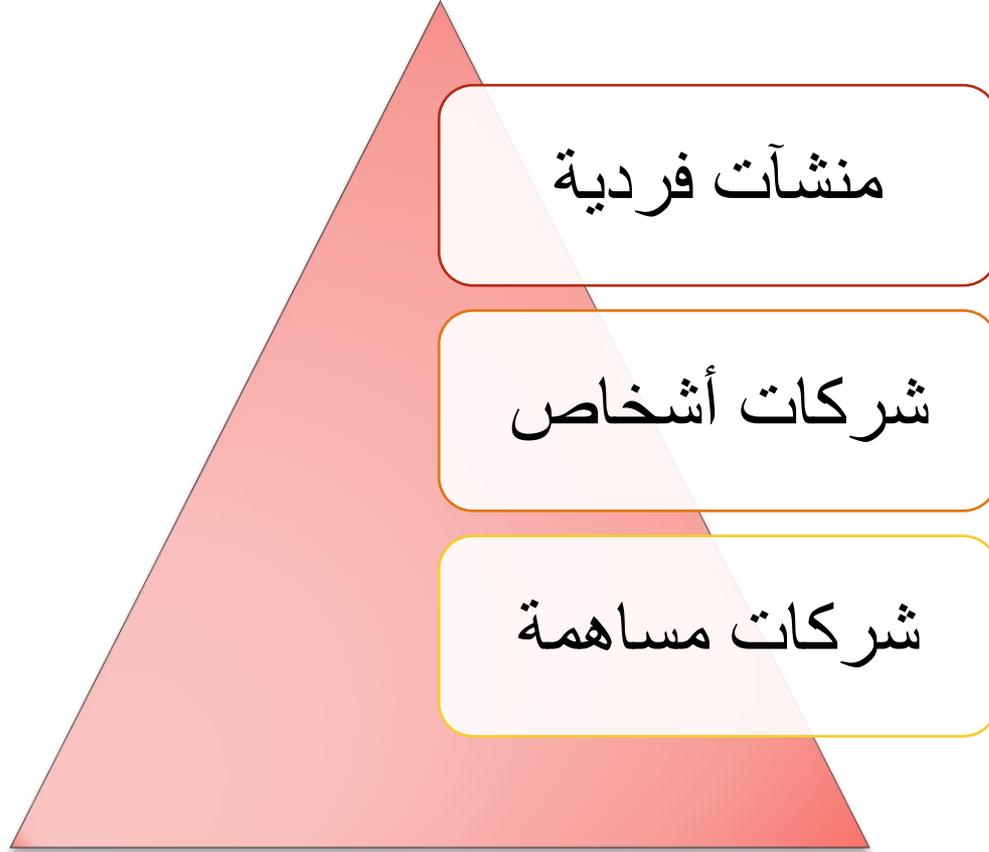
استثمارات طويلة وقصيرة الأجل فهو يتبع **نمط تناسب الآجال** في تمويل الأصول

○ يميل إلى توزيع عائد مناسب على المساهمين والاحتفاظ بقدر مناسب من

الأرباح المحتجزة لأغراض النمو المستقبلي



# أشكال المنظمات الاقتصادية



## منشآت فردية

منشآت يمتلكها فرد

### مميزاتها

- ✓سهولة إجراءات تأسيسها
- ✓انخفاض تكاليف التأسيس
- ✓تنظم من قبل عدد محدود من القوانين واللوائح المنظمة لأنشطتها
- ✓لا تخضع للضرائب على الشركات ولكن يخضع دخلها للضرائب كجزء من دخل مالكيها

### مساوئها

- ✓صعوبة الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطتها
- ✓مالكيها يعد مسؤولا مسئولية غير محدودة عن ديون المنشأة
- ✓صعوبة البقاء والاستمرار حيث أن بقائها مرهون ببقاء مالكيها
- ✓صعوبة بيعها بسبب عدم وجود أسواق منظمة لبيعها وشرائها



## شركات الأشخاص

يملكها فردين أو أكثر غالبا ما تربط بينهما صلة قرابة أو نسب أو مصاهره  
وتقوم على الاعتبار الشخصي

### مميزاتها

- سهولة إجراءات تأسيسها
- انخفاض تكاليف التأسيس
- تنظم من قبل عدد محدود من القوانين واللوائح المنظمة لأنشطتها
- تخضع لضرائب على دخل الشركات ولا يخضع دخل الشريك للضرائب على دخل الأشخاص



## شركات الأشخاص

### مساؤها

✓ صعوبة الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطتها  
✓ مسؤولية الشريك عن ديون الشركة تتوقف على طبيعة مشاركته في الشركة  
فهناك :

- الشريك المتضامن ويعد مسئولاً مسئولية غير محدودة عن ديون الشركة
- الشريك الموصى تتوقف مسئوليته عن ديون الشركة بحدود حصته في الشركة
- ✓ صعوبة البقاء والاستمرار وبقائها مرهون بالمشاركين فيها
- ✓ صعوبة بيعها نظراً لعدم وجود أسواق منظمة لبيع وشراء تلك الشركات

## شركات المساهمة

يملكها عدد كبير من الأفراد لا  
تربطهم أي علاقة بخلاف  
الشراكة في الشركة ويطلق  
عليهم المساهمين

شركة  
تضامن

✓تقوم على الاعتبار المالي وليس الشخصي

✓تخضع لإجراءات طويلة ومعقدة في تأسيسها

✓تكاليف تأسيسها مرتفعة

✓تنظم من قبل عدد كبير من القوانين واللوائح

✓تخضع للضرائب على دخل الشركات و دخل الشريك

✓تستطيع الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطتها بسهولة

✓مسئولية الشريك عن ديون الشركة محدودة بحدود مساهمته في الشركة

✓لا تواجه أي صعوبات بالبقاء والاستمرار فبقائها لا يعتمد على بقاء المشاركين

✓يتمتع المساهم بسهولة الخروج من الشركة من خلال بيع الأسهم التي يملكها

## طبيعة الشركات

الشركة هي الآلية التي تسمح لأطراف متعددة بأن تساهم

برأس المال والخبرة والجهد لتحقيق منافع مشتركة

حيث أن المساهمين يشاركون برأس المال

الفريق الإداري يشارك بإدارة الشركة

يشارك العاملون بجهودهم ، لذلك مسئولية الشريك محدودة بمقدار ما

يملك من أسهم لأنه يوفر رأس المال ولكنه لا يدير الشركة



## طبيعة الشركات

مسئولية المساهمين انتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلونهم ويحمون مصالحهم

أعضاء مجلس الإدارة لديهم السلطة وعليهم مسؤولية تأسيس السياسات الرئيسية للشركة ومتابعة تنفيذها فهو مسئول عن القرارات التي من شأنها تؤثر على الأداء طويل الأجل

### مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

➤ صياغة استراتيجية الشركة ورسالتها ورويتها وغاياتها بعيدة المدى

➤ تعيين و إقالة المدير التنفيذي والإشراف عليه

➤ متابعة الإدارة العليا والإشراف عليها

➤ رعاية مصالح المساهمين

➤ مراجعة استخدامات الموارد

## عوامل نجاح الشركات

- ❖ توفر أشخاص مهرة في كافة المستويات الإدارية
- ❖ لديها موارد مالية كافية لتنفيذ خططها ودعم عملياتها
- ❖ لديها علاقات قوية مع الأطراف أصحاب المصلحة



## استراتيجية فائز - فائز

- هي استراتيجية تتبعها الشركات الناجحة وتتمثل سياسة تلك الاستراتيجية في الاحتفاظ بعلاقات قوية وناجحة مع أصحاب المصلحة، مثل المساهمين والعاملين والموردين والعملاء والحكومة وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.



## نظرية الوكالة

### علاقة الوكالة

هي عقد بين طرف يعرف بالموكل (طرف أصيل) يعهد بموجبه

إلى طرف آخر يعرف بالوكيل القيام بأداء بعض الخدمات

أو الأعمال نيابة عنه مع تفويضه سلطة اتخاذ بعض القرارات



## مشكلات عقد الوكالة

- الخطر الأخلاقي: الذي يتمثل في تصرف المديرين بما يعظم منافعهم الشخصية مع الاضرار بمصالح المساهمين.
- عدم تماثل المعلومات: بمعنى توافر معلومات هامة ومفيدة لدى المديرين لا يعلمها المساهمون، وبالتالي يقلل من قدرة المساهم على مراقبة الادارة.



## حوكمة الشركات

- اختلف الباحثين حول مفهوم الحوكمة، ولكن ركزت مفاهيم حوكمة الشركات على اتجاهين:
- الاتجاه الأول: ويتمثل في العلاقة بين المديرين ( الإدارة)، والمساهمين فقط دون تدخل أطراف أخرى.
- الاتجاه الثاني: ويتمثل في العلاقة بين المديرين وكافة الأطراف ذات المصلحة بالشركة ( المساهمون- الموردون- العملاء- الحكومة).



## مفاهيم الاتجاه الأول

حمل الاتجاه الأول مجموعة من المفاهيم المختلفة لحوكمة الشركات يمكن تلخيصها في الآتي:

- مجموعة الترتيبات التي تستهدف أحداث توافق بين مصالح المديرين ومصالح المساهمين.
- الآليات التي تتعامل مع مصادر التمويل (المساهمين، الدائنين) للشركات وضمان أنهم سوف يحصلون على عائد مناسب على استثماراتهم، وتحفز المديرين على تحقيق عائدات أفضل للمستثمرين.
- هي الطريقة التي تضمن توجيه القرارات بأهداف الشركة التي يضعها المساهمون.



## مفاهيم الاتجاه الثانى لحوكمة الشركات

- الآليات التى تكفل للأطراف المعنية بالشركة ( المساهمون- الدائنون- المديرين- الموظفون- الموردون- العملاء- الحكومة) ممارسة الرقابة على الداخليين والإدارة وذلك لحماية مصالحهم.
- مجموعة الآليات التى تنظم العلاقة بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يضمن تحسن التوجه والأداء طويل الأجل للشركة.



## التعريف الأمثل لحوكمة الشركات

- هي مجموعة القواعد والنظم والجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.
- ونجد دائما أن حوكمة الشركات تطبق على الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة.



## أهداف حوكمة الشركات

يمكن تلخيص أهم أهداف حوكمة الشركات فى النقاط التالية:

- ضمان مراجعة الأداء المالى للشركة.
- ضمان وجود هياكل ادارية تمكن من قابلية محاسبة ادارة الشركة.
- ضمان المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين، خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على الشركة.
- الكفاءة والشفافية بما يسمح بالرقابة على الشركة.
- امكانية اللجوء الى القوانين فى حالة حدوث مخالفات.
- التأكد من قدرة المساهمين على ممارسة سلطاتهم فى حالة وجود مشاكل بالشركة.
- التأكد من الافصاح عن كل المعلومات الممكنة.

