**أساسيات الإدارة المالية**

**محمد شفیق حسين الطنيب**

**فيصل ذياب الحنيطي** **خالد محمد أرتيمة .**

الناشر دار المستقبل للنشر والتوزيع

**مقدمة**

لقد ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الإدارة المالية نظراً لأهمية القرارات المالية وتأثيرها المباشر على القرارات الأخرى المتعلقة بإدارة المشاريع.

وهذا ما دعا وزارة التعليم العالي الأردنية إلى إقرار مادة الإدارة المالية لجميع تخصصات الاعمال الإدارية والمالية في كليات المجتمع. وقد شجعنا ذلك على وضع هذا الكتاب ليكون عونا للطلاب في دراستهم لمادة الإدارة المالية.

وقد قسم هذا الكتاب إلى عشر وحدات تتعلق الوحدتان الأولى والثانية منها بالوظيفة المالية ومكونات الحقل المالي ووظائف الإدارة المالية وأهدافها بشكل عام وعلاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى في المشروع.

أما الوحدة الثالثة فتتعلق بالأشكال القانونية للمشاريع والتقلبات الاقتصادية وتأثيرها على النواحي المالية في المشروع. كما تبحث هذه الوحدة في ضريبة الدخل في الأردن وشرائحها وتأثير الضريبية على القرارات المالية.

وتبحث الوحدة الرابعة في أهداف المدير المالي المتعلقة بالسيولة والربحية وقياس كل منها والتوازن بينهما.

 وفيما يتعلق بالوحدات الخامسة والسادسة والسابعة فإنها تبحث في الهيكل المالي للمنشأة من حيث أموال الملكية وأموال الغير وخصائص كل منها وميزات هذه الأموال والمقارنة بين هذه الأموال.

أما الوحدة الثامنة فتبحث في السياسات المالية وأهميتها مع بحث مفصل لسياسة استئجار الأصول وسياسة استهلاك الأصول وسياسة التمويل.

وتبحث الوحدة التاسعة في التخطيط المالي والموازنات التقديرية كأدوات للتخطيط المالي وكذلك تتعلق هذه الوحدة بالتنظيم المالي والمراقبة المالية.

وتبحث الوحدة العاشرة باستخدامات الأموال أي إدارة الموجودات الثابتة والمتداولة بوجه عام ودراسة إدارة النقدية وإدارة الذمم المدنية وإدارة المخزون السلعي بوجه خاص.

وإننا إذ نضع هذا الجهد المتواضع بين ايدي زملائنا المدرسين وأبنائنا الطلبة تتمنى أن نكون قد أوفينا الموضوع بعض حقه سائلين المولى أن يوفق الجميع.

المؤلفون عمان في أيلول (سبتمبر) ۱۹۸۹.

**الوحدة الأولى**

***في الوظيفة المالية ومكونات الحقل المالي***

**۔ الادارة المالية.**

* **مكونات حقل الإدارة المالية**:

**الادارة المالية العامة.**

 **الادارة المالية في القطاع الخاص وتطورها**

**المالية الشخصية**

 **- الفرق بين المالية في القطاع العام والمالية في القطاع الخاص.**

**الاختلاف في الايرادات.**

**الاختلاف في النفقات.**

**الاختلاف في الموازنة بين الإيرادات والنفقات.**

* **علاقة الادارة المالية بالعلوم الأخرى.**
* **أسئلة.**

**الادارة المالية**

 الادارة هي نشاط اجتماعي متعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، فإن كانت هذه الأعمال تتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف الى تحقيق الربح. سمیت ادارة أعمال، وإن كانت متعلقة بالأعمال العامة (المتعلقة بتنفيذ سياسات الدولة) سميت إدارة عامه.

ولدراسة ادارة الاعمال مداخل متعددة منها مدخل وظائف المشروع. ووظائف المشروع الاساسية اربعة هي:

1**. وظيفة الانتاج:**

وتشمل هذه الوظيفة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات. وغايتها تقديم سلع ذات مواصفات جيدة بكميات مناسبة في الوقت المناسب.

**2. وظيفة التسويق:**

وهي المتعلقة ببيع وتوزيع السلع أو الخدمات التي أنتجها المشروع. وتستهدف هذه الوظيفة التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم وأذواقهم.

**3. الوظيفة المالية:**

وهي المتعلقة بحصول المشروع على الأموال بالشروط المناسبة للمشروع، واستخدام هذه الأموال بما يعود على المشروع بأكبر العوائد وبأقل المخاطر. وهذه الوظيفة هي محتوى هذا الكتاب.

**4. وظيفة الأفراد:**

وهي المتعلقة بالأفراد العاملين في المشروع من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار. كما تتعلق بتدريب العاسلين القدامى والجدد وتتعلق بالرواتب والأجور والمكافئات وتقديم الخدمات التي تشبع الحاجات المادية والنفسية للعامين.

**5**. كما أن هناك وظيفة تقديم خدمات مساعدة هي وظيفية الاعمال المكتبية التي تتعلق بعملية استقبال المعلومات التي ترد إلى المشروع، وتصدير المعلومات من المشروع. وتقديم الخدمات التي تيسر الاتصال بين أقسام المشرع.

أما الادارة العامة فهي متعلقة بسياسات الدولة وتنفيذ هذه السياسات، حيث تقوم الدولة بنشاطات متعددة من سياسية ودفاعية واجتماعية وزراعية وصناعية وصحية وتقديم خدمات متنوعة أخرى وبعض هذه النشاطات لا يقدمها القطاع الخاص ويكون قاصراً عن ذلك.

وحيث أن الإدارة تهتم بتنسيق الجهود لتحقيق أهداف، لذلك لا بد من القيام بنشاطات وعمليات ادارية تتطلب جهدا بشرياً وفي نفس الوقت تتطلب موارد مادية. أن أي نشاط سواء كان عامأ أم خاصا فانه يتطلب إنفاقا معينا. ولذلك فإن من أهم وظائف المشروع الوظيفة المالية ومن أهم أقسام الإدارة، الادارة المالية. وهذه الادارة سواء كانت في القطاع العام أو في القطاع الخاص تؤثر في الإدارات الأخرى وفي نفس الوقت تتأثر بها.

**مكونات الادارة المالية**

لقد سبق القول بأن الإدارة المالية تهتم بجميع النواحي المالية في المشروع من تخطيط مالي والحصول على الأموال واستخدام هذه الأموال والرقابة عليها.

ويقسم حقل الإدارة المالية إلى ثلاثة فروع هي:

- الإدارة المالية العامة.

- الادارة المالية في القطاع الخاص

- المالية الشخصية.

 ***أولاً: الادارة المالية العامة***

إن لفظ الادارة المالية العامة استعمل لأول مرة من قبل العالم جون بففنر في أول كتاب له حول الادارة العامة سنة 1935 حيث كان اللفظ المستعمل قبل ذلك هو المالية العامة.

وتعرف المالية العامة بأنها "العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة والايرادات العامة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة".

ومن هذا التعريف يتبين أن المالية العامة تبحث في النواحي المالية في القطاع العام من حيث: 1. مصادر الأموال العامة (الايرادات العامة):

**وتتكون هذه الايرادات من**:

1. إيرادات عادية: وهي التي تتكرر دوريا في موازنة الدولة وتشتمل على الإيرادات الضريبية والايرادات غير الضريبية كالرسوم والرخص.
2. ايرادات غير عادية: وهي التي لا تتكسر دوريا في موازنة الدولة ومن أهمها القروض والمساعدات الخارجية وايضا القروض الداخلية.
3. استخدامات الأموال العامة (النفقات العامة). """"

**وتتكون هذه النفقات من**:

1. نفقات جارية: وهي النفقات الضرورية لسير الجهاز الحكومي وتمكينه من اداء الخدمات وتنفيذ المشاريع.
2. نفقات رأسمالية: وهي النفقات التي تؤدي إلى زيادة رأس المال القومي والتي تؤثر في

تحريك النشاط الاقتصادي داخل الدولة.

1. الرقابة المالية:

وتتم هذه الرقابة على تحصيل الايرادات وصرف النفقات. وفي داخل المملكة الاردنية الهاشمية يوجد جهازان حكوميان يقومان بعملية الرقابة المالية في القطاع العام، هما وزارة المالية ممثلة للسلطة التنفيذية وتقوم بالرقابة الداخلية، وديوان المحاسبة وهو هيئة مستقلة تمثل السلطة التشريعية ويقوم بالرقابة الخارجية.

1. التخطيط للحصول على الإيرادات واستخدام هذه الايرادات. ويتم ذلك عن طريق اعداد موازنة الدولة. وتعرف موازنة الدولة بأنها (مجموعة التقديرات المعتمدة لنفقات الدولة في خلال السنة المالية القادمة ووسائل تمويل تلك النفقات)
2. دراسة تأثير الايرادات والنفقات العامة اقتصادياً واجتماعيا ومدى تأثيرها في دفع عجلة التنمية.
3. تحليل الاوضاع المالية للدولة.

**ثانياً: الادارة المالية في القطاع الخاص وتطورها**

لقد مرت الوظيفة المالية في القطاع الخاص بمراحل متعددة. فقد كانت حتى بداية الخمسينات تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمشروع وتوفيرها وقد كان الاهتمام منصباً على التمويل طويل الأجل مثل عملية اصدار الأسهم والسندات، أما التمويل قصير الأجل فلم يعط الاهتمام الكافي في تلك الفترة وذلك على اعتبار أن المشروع يحتاج اليه لفترة مؤقتة وجيزة ثم يسدده بعد تلك الفترة، لذلك فإن الاهتمام كان منصبا على هيكل رأس المال في المنشأة، وقد كان السبب في ذلك الكساد العالمي الكبير في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من هذا القرن.

كما أن اهتمام الإدارة المالية في تلك الفترة كان منصبا على الشكل القانوني للمنشأة، فقد كان الاهتمام متعلقا بالشركة المساهمة وعملية تمويلها الطويل الأجل. ولم يكن هناك ربط بين الادارة المالية في المشروع وغيرها من الادارات إلا بقدر حاجة الإدارات المختلفة في المشروع من الأموال الطويلة الآجل.

وفي بداية الخمسينات تحول الاهتمام الى كيفية استخدام الأموال، اي الى الاصول الثابتة والاصول المتداولة بالإضافة الى الاهتمام بمصادر الأموال الطويلة والقصيرة الأجل. وقد بدأ اهتمام الادارة المالية في هذه الفترة بسيولة المنشأة ومقارنتها بربحية المنشأة وكيفية التوفيق بين هذين الهدفين، مع عدم الاهتمام بالشكل القانوني للمنشأة.

وبعد الستينات اشتد الاهتمام بالمطلوبات وأيضا بالموجودات وبداً الاهتمام بدراسة تكلفة رأس المال كما اشتد الاهتمام بالقرارات الاستثمارية (Portolio Theory ) التي تؤدي الى تحقيق أقصى ربح للمنشأة.

ويعد السبعينات ظهرت ثلاثة أمور أدت بالإدارة المالية إلى الاتجاه نحو الاهتمام الكبير بوظيفة التخطيط المالي والرقابة وهذه الأمور هي:

1. التضخم والتذبذب الكبير في معدلاته مما يؤدي الى أن القرارات الاستثمارية تنطوي على جانب كبير من المخاطرة مما يتطلب اعادة التقييم المستمر لهذه القرارات.
2. الانتشار الهائل لمؤسسات مالية قاد التضخم الي خلقها والامتداد الهائل لهذه المؤسسات داخل وخارج اقطارها.
3. الاستخدام الواسع لأجهزة الكمبيوتر في التحليل المالي والتركيز على الأسلوب الرياضي الإحصائي وبناء النماذج.

هذه التغيرات الهائلة ادت الى الاهتمام الكبير بالإدارة المالية، ففي الماضي كان المشروع ينتج وكان المهندسون وفريق الانتاج يقرر الاصول المطلوبة للقيام بالإنتاج وكانت مهمة الادارة المالية هي تدبير الأموال اللازمة لتلك الأصول. أما في الوقت الحديث فقد بدأ الاهتمام بالقرارات المالية التي تؤدي الى تحقيق أقصى قيمة للمنشأة، وذلك بإيجاد التوازن بين عنصرين أساسيين يؤديان إلى زيادة قيمة المنشأة وهما الأرباح المتوقع حصولها في المستقبل والمخاطرة لهذه الأرباح المتوقعة.

ونظراً لهذا التطور الذي صاحب الوظيفة المالية فقد وجدت عدة تعريفات للإدارة المالية، فقد عرفها جثمان وهربرت دوجال بالتعريف التالي: " هي الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المنشاة".

كما عرفها هوارد وميلر ابتون بأنها " ذلك الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والرامية لتمكين المنشاة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد"

**ثالثا: المالية الشخصية**

أن هذا الحقل من حقول الادارة هو حديث نسبيا إذا ما قيس بفترات ظهور الحقلين السابقين.

ويبحث هذا الحق في النواحي المالية الأسرية والافراد وذلك في مصادر الاموال وسائل انفاقها واستثمارها والتخطيط لهذه الأموال بما يمكن هؤلاء الأفراد من الحصول على أفضل السلع والخدمات.

**الفرق بين المالية في القطاع العام والمالية في القطاع الخاص**

يختلف النشاط المالي في القطاع العام عن النشاط المالي في القطاع الخاص في عدة أمور تنجم عن اختلاف الهدف في كلا القطاعين، حيث يهدف القطاع العام إلى تقديم خدمات للمجتمع ولا يهدف إلى تحقيق الربح من تقديمه لهذه الخدمات والسلع التي يقدمها. وقد أدى اختلاف الهدف الى اختلاف في مصادر الأموال واختلاف في سبل إنفاقها واختلاف في الموازنة بين الإيرادات والنفقات.

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الاختلافات:

أولا: الاختلاف في الايرادات:

تسمى الأموال التي تحصل عليها الدولة بالإيرادات، وهذه الأموال في القطاع العام تختلف عنها في القطاع الخاص من حیث:

أ. مصادرها:

إن مصادر الأموال في القطاع العام هي الضرائب بأنواعها والرسوم والرخص والمساعدات الخارجية والقروض الداخلية والخارجية. بينما مصادر الأموال في القطاع الخاص هي أموال أصحاب المشروع «حقوق الملكية والقروض المتنوعة حقوق الغير.

ب. الحصول عليها:

إن غالبية اموال القطاع العام يتم الحصول عليها اجباريا بما للدولة من سلطة سيادية على أفراد مجتمعها كالضرائب والرسوم وغيرها، وبعض اموال القطاع العام اختيارية كالقروض والمساعدات بينما مصادر الأموال في القطاع الخاص اختيارية.

ونظرا لأن معظم أموال القطاع العام تحصل بالإجبار فإن الدولة تستطيع زيادة ايراداتها وتخفيضها ضمن حدود تتعلق بالسياسة المالية الدولة.

ثانياً: الاختلاف في الانفاق:

أن الاتفاق في القطاع العام يختلف في هدفه عن الانفاق في القطاع الخاص في الامور التالية: أ. يهدف القطاع الخاص من الانفاق الى تغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة لتحقيق أقصى ربح ممكن بأقل مخاطرة، لذلك فإنها تشدد في الرقابة على عناصر التكلفة.

 اما القطاع العام فيهدف من الإنفاق الى تحقيق تقديم خدمات عامة للمجتمع ولو تعارض ذلك مع هدف تحقيق الربح.

ب. القطاع الخاص يهدف من الانفاق الى تحقيق مصلحة اصحاب المنشأة بينما يقوم القطاع العام بالإنفاق لتحقيق اهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية تحقق الصالح العام.

1. إن معيار الحكم على نجاح القطاع الخاص في تحقيق أهدافه من الانفاق هو مقدار الربح الذي يحققه لأصحاب المنشأة، وتقاس هذه القدرة بمقياس يسمي معدل العائد على الاستثمار. بينما معيار الحكم على نجاح القطاع العام هو فی مدى تحقيقه للأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المخطط الوصول اليها من وراء الانفاق.

**ثالثاً: الاختلاف في الموازنة بين الايرادات والنفقات:**

يعتمد القطاع الخاص في تقديره للإيرادات والنفقات على اساس تقدير الايرادات اولاً ثم تقدير النفقات اللازمة لتحقيق تلك الايرادات. والمشروع التجاري في تقديره للإيرادات يبتدئ من نقطة رئيسية وهي التنبؤ برقم المبيعات ثم يقدر النفقات اللازمة لتحقيق هذه المبيعات وعادة في المشروع الخاص تتم الموازنة بين النفقة والايراد الناتج عنها (مثلا يقارن بين تكلفة السلعة وسعر بيعها)

بينما يعتمد القطاع العام على تقدير النفقات اولا ثم يقرر الايرادات اللازمة لتغطية النفقات وذلك بما للقطاع العام من قدرة على ايجاد الايرادات ضمن حدود معينة لتغطية تلك النفقات، وعادة لا تتم المقارنة بين ايرادات الوحدة الحكومية وبين نفقاتها، بل هناك عمومية في الدولة حيث ايرادات الدولة من جميع وحداتها هي لنفقات جميع الوحدات.

**علاقة الادارة المالية بالعلوم الاخرى**

إن الوظيفة المالية وظيفة مهمة في المشروع لذلك تقع الادارة المالية في أعلى مستويات التنظيم ونظرا لما لهذه الوظيفة من أهمية، فإن علاقتها وطيدة ومهمة مع الوظائف الاخرى في المشروع لذلك فإن علم الادارة المالية لا بد وأن يكون على علاقة بالعلوم الاخرى والتي تعتمد عليها الوظائف الاخرى في المشروع.

فالإدارة المالية على علاقة وطيدة بعلم المحاسبة حتى أن الكثيرين يخلطون بين علم الادارة المالية، وعلم المحاسبة، ففي الواقع انهما مختلفان بالرغم من الارتباط الشديد بينهما.

فالمحاسبة تهتم بعملية جمع البيانات المالية، بينما تهتم الادارة المالية بتحليل هذه البيانات لاكتشاف نواحي القوة والضعف بهدف اتخاذ القرارات. وبالرغم من أن المحاسبة أصبحت وسيلة لتزويد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فإن رجال الادارة المالية تقع عليهم مسئولية التحليل والتخطيط والرقابة.

كما أن الادارة المالية على علاقة وطيدة بعلم الاقتصاد وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتقدير حاجة المنشاة من الاموال واستخدام هذه الاموال الاستخدام الامثل، حيث يعرف الاقتصاد بأنه الاستخدام الامثل للموارد لتحقيق أهداف المجتمع سواء كانت الموارد رأسمالية أو بشرية أو طبيعية، والادارة المالية تسعى لاستخدام أمثل لموارد المنشاة لذلك فإنها تعتبر جانباً من جوانب النظرية الاقتصادية للمشروع.

كما أن الادارة المالية على علاقة بالنظريات السلوكية للأفراد والتي تتعلق بإدارة القوى العاملة في المنشاة من أنظمة الحوافز والرواتب، كما أن الادارة المالية على علاقة بالأساليب الكمية الحديثة مثل البرمجة الخطية مما يستدعي من دارس الادارة المالية الالمام بهذه الاساليب.

"أسئلة"

1. اذكر وظائف المشروع.
2. عرف : الادارة، الوظيفة المالية
3. اذكر أقسام حقل الإدارة المالية.
4. اشرح مصادر الاموال العامة.
5. اذكر النواحي التي تبحث بها المالية العامة.
6. اشرح تطور الادارة المالية في القطاع الخاص.
7. تختلف الانشطة المالية في القطاع العام عن الانشطة المالية في القطاع الخاص، اذكر هذه الاختلافات مع الشرح الموجز لها.