

## اولا التعريف واهمية القرار الإداري المالي

### 1- التعريف القرار الإداري المالي

التعريف(1): يعرف على أنه كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال و إمتلاك أصول (طبيعية، مالية) بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الإستثمارات مع تحقيق أعلى ربح و بالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

التعريف(2): القرارات المالية الإدارية هي قرارات مصيرية و تصدر عن الإدارة المالية والتي توجد في أغلب المنظمات خاصة البنوك و المؤسسات المالية.

التعريف(3): يمكن تعريف القرار المالي نظريا من حيث شكله فهو يعبر عن طبيعة الامر والتوجيه بين مستويات التسلسل الإداري ، اما من حيث مضمونه فهو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع ذو صبغة مالية اي متعلق بجانب المالي للمؤسسة.

وللقرارات المالية تأثيرا بالغ على حياة المنظمة و تشمل القرارات الإدارية قرار الإستثمار و التمويل و تحقيق الربح خاصة على مستوى البنوك كون الإهتمامات المالية للمؤسسة بالدرجة الأولى تنصب حول جلب الموارد (التمويل) و كيفية إستخدامها (الإستثمار) لأن الأفراد و المنظمات ينفقون الكثير من الوقت و الجهد للبحث عن مصادر التمويل أو إتخاذ قرارات الإستثمار او إنفاق تلك الأموال لذلك فإن التمويل وظيفة يتم من خلالها نقل الاموال بين القطاعات إما من خلال القرارات المالية الإدارية أو القرارات الإستثمارية.

### 2- أهمية القرار الإداري المالي

وحتى نبرز أهمية اتخاذ القرار الإداري المالي يجب أولا التطرق إلى المراحل التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حيث يمر القرار الإداري المالي عبر مراحل تسمح بإعداده.

يتميز القرار المالي مهما كان شكله وأي كان متخذ بان له تأثيرات على مختلف جوانب المؤسسة وعليه فان أي قرار يتخذ داخل المؤسسة لابد من إجراء دراسة مالية سابقة لعملية اتخاذ القرار، وذلك من اجل الإحاطة بكل الظروف والنتائج المحتمل وقوعها بعد تنفيذ هذا القرار .

إن الأهمية في ذكر و إتباع هذه الخطوات تكمن في تعقد المواقف و الأوضاع و الظروف تدريجيا، بحيث لا يصبح الاختيار صعب و معقد يحتاج إلى نوع من المعرفة التقنية المتزايدة مع تزايد صورة الوقف و التداخل أو تقارب المعطيات المتوفرة عنه، كأن تواجه المؤسسة موقف يضطرها إلى اتخاذ القرار حول إقامة مشروع كبير و توسيعه، فهذا يستوجب على المؤسسة البحث في الأمر بكافة وجوهه و جوانبه بإتباع مراحل عملية اتخاذ القرار.

## ثانيا: مراحل و ادوات والعوامل المؤثرة في القرار الإداري المالي

### 1- مراحل القرار الإداري المالي

القرار في المؤسسة هو في الأول قرار صناعي و تجاري، و الذي يقوم على التوليفة (منتج/سوق) بحيث من أجل اتخاذ القرار الإداري المالي لابد من المرور بالمرحل الستة (06) و المتمثلة فيما يأتي:

- تحديد المشكلة: أي تحديد القرار المراد اتخاذه سواء كان قرار استثمار أو تمويل أو توزيع الأرباح.
- تحديد مختلف البدائل الممكنة: فإن كل قرار استثمار يتم تحديد مختلف المشاريع التي توافق الطلب، و إن كل قرار تمويل يتم فيه تحديد مختلف مصادر التمويل الممكنة، أما إذا كان قرار توزيع الأرباح فيتم فيه اتخاذ قرار توزيع الأرباح من عدمه.
- جمع المعلومات حول مختلف البدائل الموجودة من اختيار أنسب بديل
- تقييم البدائل من خلال المعايير المستعملة من طرف المؤسسة.
- اختيار البديل و الذي يكون حلا للمشكلة، بحيث يتم اختيار البديل الأمثل.
- متابعة القرار المتخذ.

### 2- أدوات القرار الإداري المالي

تعتمد القرارات الإدارية المالية على معايير تسمح باتخاذها بطريقة جيدة و دقيقة هذه المعايير خاصة بالمشروع في حد ذاته و لابد من الاعتماد على وسائل سواء على المدى القصير أو المتوسط لاستكمال النتائج الجيدة، فعلى المدى القصير هناك وسيلة ذات أهمية بالغة في اتخاذ القرارات المالية على المستوى هي التحليل المالي، أما على المدى المتوسط فنجد مخطط التمويل و سنتطرق إلى الوسيلتين هما:

- التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى القصير، تعتمد القرارات المالية بشتى أنواعها على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة حيث يعتبر التحليل المالي من أفضل الأدوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها و استخدامها للحكم على المدى للكفاءة الإدارية.
- مخطط التمويل كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى المتوسط حيث يقوم باتخاذ القرار الإداري المالي لابد لها من التخطيط على المدى المتوسط وهذا استنادا إلى التحليل المالي أي الحالة المالية للمؤسسة، و بالانتهاء

من هذه الخطوة تكون المؤسسة أمام مجموعة من الخطط المالية التي تبين مقدار الأموال اللازمة للمؤسسة من خلال الفترة المقبلة، أي عملية الحصول على هذه الأموال اللازمة، فنجد مجموعة من المصادر الرئيسية التي يمكن استخدامها لتنفيذ هذه الخطوة، أي التمويل الذي يأتي بعد مرحلة التخطيط وعليه يجب على المؤسسة دراسة هذه المصادر دراسة تحليلية و اختيار المصدر الذي يتماشى و احتياجات المؤسسة لأنها تجد نفسها أمام مجموعة القرارات لاختيار احد المصادر المرتبطة دائما لحالة المالية للمؤسسة فإذا كانت في توازن و كان الاعتماد على المصدر الأول هو التمويل وهو التمويل الذاتي أي الأموال الخاصة وفي حالة العكس أو عدم وجود الكفاية فتعتمد على مصادر أخرى كالقروض القصيرة و الطويلة المدى، وكل هذه القرارات تابعة عن الحالة المالية للمؤسسة وعلى تنبؤاتها بالمستقبل.

### 3- العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المالية:

إن العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المالية تنقسم إلى ما يلي:

- **تأثير البيئة الخارجية:** بما أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع فإن قراراتها تؤثر على هذا المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومن العوامل البيئة الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرار الإداري المالي هي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع و المنافسة الموجودة في السوق و التكتلات للنقابات و المستهلكين و التشريعات و القواعد الحكومية و التغييرات و التطورات التقنية و الرأى لعام.
- **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار المالي بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة و الموارد المالية المتاحة و كذلك الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال و التنظيم الرسمي و غير الرسمي و طبيعة العلاقات السائدة و توافر مستلزمات التنفيذ المالي و المعنوي.
- **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية اتخاذ القرار الإداري المالي بشكل وثيق بالصفات الرئيسية النفسية للفرد أو الأفراد المشاركين في عملية القرار ويمكن بالصفات الرئيسية النفسية للفرد أو الأفراد المشاركين في عملية القرار ويمكن تصنيف سلوك متخذي القرارات فيما يتعلق باتخاذ القرار بإحدى الصفات التالية (المجازفة، الحذر، الشرع، التهور) ويقع متخذ القرار تحت تأثير هذه العوامل مما يؤدي إلى آراء وانطباعات خاصة و ظاهرة سلوكية معينة.

### ثالثا: أنواع القرارات الإدارية المالية

ان القرار الإداري المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجيدة بين القرارات المالية (الاستثمار، التمويل و توزيع الأرباح) تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات.

قرار التمويل فهو يسعى لإيجاد الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل هذه الاستثمارات، بحيث على المؤسسة اختيار مصدر التمويل الذي يناسبها (إصدار أسهم جديدة، الاستدانة... الخ) بحيث على المؤسسة اتخاذ القرار الاستثماري المنفذة و تكلفة مصدر التمويل المختار.

اما القرار الاستثمار يهدف إلى تحديد حجم الأموال التي ستستثمر، ونوع الأصول التي يتم الاستثمار فيها، حيث يترتب عن هذا القرار مجموعة من الأخطار، بسبب عدم معرفة النتائج المستقبلية لهذا النوع من القرارات.

وفيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يتعلق بالجزء من الأرباح و الذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة استثماره وهو متعلق بالقرارين السابقين فكلما كان جيدين، أمكن للمؤسسة تحقيق أرباح أعلى و بالتالي توزيعات أكثر.

تتمثل القرارات الرئيسية للإدارة المالية بثلاثة قرارات رئيسية هي قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات مقسوم الأرباح و تتمثل فيما يلي:

### 1- قرارات التمويل:

ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على الخليط المثالي للتمويل مثل:

تكوين رأس المال، الحصاص النسبية لديون (والتي تحمل فائدة ثابتة) كمصدر التمويل و رأس المال المساهم به (والذي يحمل عائد متغير للمساهم) و القرارات التمويلية للمنشأة هي القرارات الخاصة بالحصول على الأموال اللازمة للاستثمارات ولإدارة و تمويل العمليات الدورية اليومية.

وتعتبر عملية التكوين الرأسمالي للمنشأة إحدى الأوجه المهمة في قرارات التمويل حيث أنها تتعامل مع العلاقات النظرية بين توظيف الديون ومعدل العائد أو الأرباح للمساهمين، و يمكن القول بأنه إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي زادت الأرباح الموزعة على المساهمين، ويمكن القول بأنه إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي زادت الأرباح الموزعة على المساهمين وزادت درجة الخطورة أيضا، و يصبح من الضروري معالجة التوازن الصحيح بين التمويل عن طريق الديون و التمويل عن طريق المساهمين و ذلك بسبب وجود العلاقة المتبادلة بين العائد أو الربح من جهة و المخاطر من جهة أخرى، و يطلق على التكوين الرأسمالي الذي يوازن بين الديون و حقوق المساهمين اسم التكوين الرأسمالي الأمثل، ولو أن مثل هذا الخليط من التمويل يختلف من منشأة إلى أخرى ومن وقت لآخر و حسب الظروف السائدة في الأسواق المالية، فقرارات التمويل تشتمل على معرفة الإطار النظري و القرار العلمي لاختبار التكوين المالي للمنشأة.

إن من اعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لشركة الأعمال والذي تصل من خلال اختيار هيكل التمويل الأمثل إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم.

ان اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو تأكد من ان الأموال المطلوبة ممكن:

- توفيرها في الوقت المناسب.
- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.
- توفيرها بأقل كلفة ممكنة.

وتعز الإدارة المالية نشاطها التمويلي بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار جملة متغيرات تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي:

- هيكل التمويل المطلوب.
- المرونة.
- الكلفة.
- الزمن.

حيث تشكل هذه المحددات الابعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي.

## 2- قرارات الاستثمار:

يعتبر القرار الاستثماري أهم و أصعب و أخطر القرارات التي يتخذها المستثمر و أيا كان المجال الذي يستخدم فيه فإنه كمفهوم لا يخرج عن كونه "الإضافة إلى الطاقة الإنتاجية أو الإضافة إلى رأس المال"، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ إليها أما في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الإدارية من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

إن قرارات الاستثمار و نظرا لأن عوائد المستقبل غير المعروفة بدرجة الدقة و الضمان فإن هذه القرارات لا بد أن تتعرض لدرجة ما من المخاطر، فكلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما زادت درجة المخاطر لذلك ينبغي تقييم قرارات الاستثمار في ضوء متغيرين أساسيين هما:

-العائد المتوقع

-المخاطر المحتملة

ومن المنطلق الإشارة إلى أن قبول قرار استثماري إنما يستلزم ضرورة وجود معيار معين للحكم على عوائد الاستثمار في المستقبل، و يكون هذا المعيار حدا فاصلا يقرر على أساس القبل أو الرفض للفرص الاستثمارية المقترحة و عادة ما يكون هذا المعيار قريبا أو مساويا لتكلفة تمويل هذه الاستثمارات و بذلك تكون عملية حساب تكلفة التمويل من العناصر المهمة في قرارات التمويل.

وفي العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد و قرارات استثمارية طويلة الأمد كما يلي:

- **القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد:** تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء مهما في حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة و فقراتها الرئيسية مثل: النقد و الاستثمارات المؤقتة و الذمم المدينة و المخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية و بقدرة المؤسسة في تحقيق و تعظيم عوائدها وفي ضمان السيولة المطلوبة لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

- **القرارات الاستثمارية الطويلة الأمد:** تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد و المتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة و المعروف عن هذا النوع من القرارات يعتبر من أصعب القرارات كونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها و يضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال و ليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.

كل قرار استثماري يقوم به المستثمر، يهدف من وراءه تعظيم الفوائد و تدنية المخاطر، ومن أجل تحقيق هذه الغاية يواجه المستثمر ثلاثة أنواع من القرارات الاستثمارية هي:

أ- **قرار الشراء:** يتمثل هذا القرار في الرغبة في حيازة الأصل المالي و يلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما يرى بأن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة المصاحبة لهذه التدفقات النقدية تفوق القيمة السوقية الحالية للأصل المالي محل التداول فهذه المعادلة تكون الرغبة و الحافز لدى المستثمر لاتخاذ القرار الشراء.

ب- **قرار البيع:** يلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما تكون القيمة السوقية للأصل المالي الذي بحوزته أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة و بالتالي في هذه الحالة يرى المستثمر بأن الفرصة مواتية لتحقيق الأرباح و عندما يتخذ قرار البيع ينتظر الوضعيات الجديدة التي تفرزها قوى العرض و الطلب في السوق ليعيد من جديد اتخاذ قرار الشراء أو عدمه و هكذا تدور الدورة الاستثمارية.

ج- **قرار عدم التداول:** في هذا النوع يكون المستثمر أمام أصل مالي تكون القيمة السوقية الحالية تساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة، وفي خصم هذه الوضعية لا تكون هناك عوائد ينتظرها المستثمر و بالتالي لا يقوم بأي قرار سواء شراء أو بيع.

يعتبر توزيع الأرباح أو احتجازها من المشكلات الرئيسية التي يواجهها المدير المالي و لهذا يرى بعض الباحثين أن اعتماد إستراتيجية الاستقرار في التوزيعات يعتبر حلا مهما،  
و عموما هناك ثلاثة سياسات وهي:

- **سياسة توزيع الأرباح تعتمد على نسبة مقسوم ثابتة:** يقصد بمقسوم الأرباح النسبة المئوية من الأرباح التي سيتم توزيعها في شكل نقد على المساهمين، بقسمة مقدار مقسوم أرباح الأسهم على ربحيته و تحسب هذه الأخيرة من خلال قسمة الأرباح المحققة من طرف المؤسسة أو عند تحقيقها بخسارة في فترات معينة.

- **سياسة توزيع أرباح منتظمة:** وتعتمد هذه السياسة على المساهمين في كل فترة تتم فيها اتخاذ قرار توزيع الأرباح مما يجعل المستثمرين يشترطون بدرجة عالية من الثقة تؤثر إيجابا على صورة السهم في السوق المالي.

- **مبالغ منتظمة قليلة مع توزيعات أرباح غير اعتيادية:** يتم القيام بهذه السياسة في المؤسسات التي تتميز بتقلبات في أرباحها الدورية و ذلك من خلال توزيع مبالغ ثابتة و قليلة على مساهميها في فترات اتخاذ قرار توزيع الأرباح و لكنها ترفع من نسبة المقسوم في فترات تحقيق أرباح استثنائية، إذ أن هذه السياسة تضيف نوعا من الثقة لدى المساهمين من خلال توفير دخل منتظم لهم.