

أولاً: التسيير المالي:

1) تعريف التسيير المالي: يعرف على أنه المجال من العلوم الادارية الذي يهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ويسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ وتطبيق مختلف المخططات المالية باستخدام مجموعة من الطرق والادوات. والأساليب والتقنيات المساعدة للمؤسسة على الاندماج مع مكونات محيطها المالي. ويعتمد على مصدرين للحصول على المعلومات:

أ. المصادر الخارجية: المتعلقة بمحيطها الخارجي، والتي تكون إما معلومات عامة تتعلق بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة (سعر الصرف-سعر الفائدة-التضخم...) أو معلومات قطاعية لإجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية.

ب. المصادر الداخلية: تتمثل في المعلومات الداخلية التي تقدمها مصلحة المحاسبة والموجودة في القوائم المالية.

2) اهدافه التسيير المالي: يهدف الى تحقيق التوازن بين السيولة والمردودية اللذان يعتبران هدفين متعاكسين، في هذه الحالة يكون على الإدارة المالية للمؤسسة التفكير في انتهاج كل الطرق المالية الكفيلة بضمان نوع من التوافق بينهما لجعلهما هدفين متكاملين .

3) وظائف المسير المالي: يتطلب تحقيق هدف التسيير المالي قيام مشرفين عليه بثلاث بطائف اساسيه :

- تحديد مصادر الاموال وتوفيرها بالأحجام الضرورية وبأفضل الشروط .
- الاستغلال العقلاني لهذه الاموال .
- السهر على تسيير عناصر الاستخدامات بأقصى كفاءه ممكنه .

وبالتالي فان المدير المالي يتولى مهمه ايجاد التوليفة المثلى للقرارات التالية (قرارات الاستثمار، والتمويل، وتوزيع

الحصص)

مراحل التسيير المالي: يمر تسيير المالي بثلاث مراحل رئيسية:

- أ. مرحلة التشخيص: باستخدام ادوات تحليل المالي للتعرف على نقاط القوة والضعف في الوضعية المالية للمؤسسة
- ب. مرحلة اتخاذ القرار: ذلك باتخاذ قرارات ماليه خاصه بتمويل دوره الاستغلال وكيفية تسيير الخزينة (تسيير مالي على المدى القصير)، قرارات اختيار الاستثمارات والبحث عن مصادر تمويلها وقرارات متعلقة بتسيير المخاطر المالية.
- ج. مرحلة المراقبة: وهي مرحله التأكد من مدى تطبيق القرارات السابقة ومطابقتها للأهداف المسطرة .

ثانياً: التشخيص المالي والاستراتيجي للمؤسسة:

قبل قيام المشخص المالي (هو مختص في التحليل المالي ومشرف على عملية التشخيص المالي، تكمن مهمته في إعداد دراسات مالية مفصلة وموضحة لوضعية المؤسسة ومحددة للمركز المالي الحقيقي لها، والمساعدة في بناء توقعات مستقبلية حول مدى استمرارية المؤسسة) باتخاذ أي قرار يحتاج إلى دراسة تمهيدية تتمثل في تشخيص المشكل أو الحالة، وذلك بتحليل الوضعية المالية،

ومن ثم استنباط جوانب القوة والضعف، وكل المتغيرات التي تصف هذه الوضعية ثم تأتي مرحلة التحليل الاستراتيجي والتي تهتم بتحليل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة ودراسة علاقة كل عنصر فيه بالوضعية المالية.

التشخيص المالي للمؤسسة:

1. **مفهوم التشخيص المالي:** إن مصطلح التشخيص واسع التداول ويستعمل في العديد من مجالات الحياة، ولعل من

أهمها

مجال إدارة الأعمال، حيث يعرف التشخيص المالي للمؤسسة بأنه:

- عملية تحليل الوضع المالي الداخلي للمؤسسة تسبق عملية اتخاذ القرار باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية " بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية".
- مما سبق يتبين أن المشخص المالي يقوم بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة للخروج بنقاط قوة وضعف الحالة المالية بغية تحضير الحلول المناسبة لتجاوز نقاط الضعف والمحافظة على نقاط القوة.
- وتعتبر المعطيات المالية التي تقدمها كل من المحاسبة التحليلية والعامّة قاعدة أساسية للتشخيص بصفتها مصدر المعلومات الرئيس للمشخص المالي، كما تحتاج عملية التشخيص إلى معطيات حول المحيط المالي للمؤسسة، والتي من المفروض أن يوفرها نظام المعلومات المالي، وهي معطيات متعلقة بالبنوك والعملاء والموردين والمنافسين وحالة الاقتصاد ككل.

2. **طرق التشخيص المالي:** يسعى المشخص المالي إلى تحليل البيئة المالية الداخلية للمؤسسة الاقتصادية والتي تهدف

إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وبغية الوصول إلى ذلك يتم استخدام مجموعة من الطرق التي نلخصها فيما يلي:

أ. **التشخيص التطوري:** يقوم على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية، حيث يتم تحليل الوضعيات

المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع الحالي وتقدير الوضعية المالية المستقبلية، ولإجراء هذه الدراسة لا بد من امتلاك

المؤسسة نظام معلومات محاسبي ومالي متطور وفعال حتى يتمكن المشخص المالي من رسم التطور المستقبلي للوضعية

المالية. ويرتكز التشخيص المالي التطوري على:

- تطور النشاط وتطور أصول المؤسسة؛
- تطور هيكل دورة الاستغلال؛
- تطور الهيكل المالي وتطور المردودية.

ب. **التشخيص المقارن:** يركز على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة مقارنة مع مؤسسات مماثلة في النشاط، وعليه

فالأساس الذي يعتمد عليه هو الحكم على وضع مؤسسة بناء على معطيات المؤسسات الرائدة في نفس القطاع

باستخدام مجموعة من الأرصدّة والأدوات والمؤشرات المالية. ويهدف المشخص المالي منه مراقبة الأداء المالي للمؤسسة

بناء على التغير في المحيط خصوصاً في حالات المحيط غير المستقر.

ج. **التشخيص المعياري:** يمكن اعتباره امتداداً للتشخيص المقارن إلا أنه وبدل مقارنة وضع المؤسسة بمجموعة مؤسسات

تنتمي لنفس القطاع فإنه يلجأ إلى استخدام معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على دراسة شاملة ومستمرة لقطاع معين

من طرف مؤسسات ومكاتب مختصة. ومن بين المعايير التي اعتمدت من قبل مجموعة من المؤسسات في نشاطات

مختلفة:

- نسبة الملاءة المالية (الديون /الأموال الخاصة) للمؤسسات البنكية تقدر ب 08%.

- الديون المتوسطة وطويلة الأجل يجب ألا تتعدى ثلاث أضعاف القدرة على التمويل الذاتي .

3. أدوات التشخيص المالي: يهدف المشخص المالي إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في الحياة المالية للمؤسسة،

وذلك ضمانا لتحسين الوضع في المستقبل، وضمانا لاستمرار التسيير الفعال باستخدام مجموعة من الأدوات المتكاملة فيما بينها والتي سيتم التطرق لها بالتفصيل في الفصول القادمة، والمتمثلة فيما يلي:

- تحليل الهيكل المالي؛
- تقييم النشاط والنتائج؛
- تقييم المردودية؛
- تحليل التدفقات المالية .

كل هذه الأدوات وغيرها تمثل منظومة متكاملة تستخدم في المرحلة التي تسبق مرحلة اتخاذ القرار، إذ تمثل الأرضية الأساسية التي تجعل المشخص يتخذ قراره استنادا إلى أسس دقيقة وموضوعية.

4. أهمية وأهداف التشخيص المالي: تتجلى أهمية التشخيص المالي في النقاط التالية:

- يعتبر تقييما للحالة المالية للمؤسسة لفترة زمنية معينة من نشاط المؤسسة والوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية؛

- لا تتوقف عملية التشخيص المالي عند اكتشاف نقاط القوة والضعف، بل البحث عن أصل الأسباب وتقديم الحلول والإجراءات التي تحد من الصعوبات ونقاط الضعف؛
- يسمح التشخيص المالي بتحليل الإمكانيات المالية للمؤسسة؛
- يسمح بتحديد موقع المؤسسة في السوق بين منافسيها؛
- يمكن من معرفة النتائج الممكنة للأهداف المسطرة.

أما أهداف التشخيص المالي فتتمثل أهمها في ما يلي:

- الحصول على صورة واضحة وشاملة على جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة وموقعها في ظل التغيرات البيئية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها، وإيجاد التعديلات أو الحلول البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب وتفادي المخاطر المحتملة واستغلال الفرص؛
- تحقيق ارتباط قوي للمؤسسة مع محيطها قصد تحقيق توازنها، فالتشخيص يهدف إلى معرفة المركز المالي الحقيقي للمؤسسة، وتقييم سياستها المالية لفترة معينة وقدرتها على تسديد ديونها؛
- إن التشخيص المالي يقترح على المؤسسة تحسين وضعيتها المالية؛
- يهدف إلى اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص توزيع النتائج أو رفع رأس المال أو توسيع المؤسسة... إلخ؛
- استعمال نتائج التشخيص المالي في التخطيط أو البرمجة العامة المستقبلية للمؤسسة؛
- أخذ المتغيرات المحورية للمؤسسة وما يحيطها، وكيفية تفاعلها ببعضها البعض؛
- البحث عن الخلل الوظيفي في وضعية المؤسسة أو أدائها؛
- إعطاء الحلول الناجمة للاختلالات من أجل تصحيح وضعية المؤسسة .

5. التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة:

تساهم أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد موقع المؤسسة المالي والاستراتيجي وتساعد في إعداد مخطط استراتيجي يحقق الأهداف الطويلة المدى بتحليل الوضعيات المالية للمؤسسة حسب موقعها في مختلف تقنيات التحليل، كدورة حياة المؤسسة أو مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن.(BCG)

أ. **دورة حياة المؤسسة وأبعادها المالية**: كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة تقابلها احتياجات مالية خاصة

تفرضها الوضعية المالية وقيود المحيط المالي والتجاري والمتمثلة في:

1) **مرحلة الاعداد والتصميم**: هي مرحلة تأسيس المؤسسة تتحمل فيها المؤسسة عادة مصاريف التأسيس والأبحاث

والتصميم خاصة في المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيات متطورة.

2) **مرحلة الانطلاق**: تعرف المؤسسة فيها نموا معتدلا وغير مستقرا لكل من المبيعات والانتاج، وتكون النتائج

والمردودية في أغلب الأحيان سالبة بسبب ثقل المصاريف الثابتة وانخفاض حجم الانتاج. هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية لمواجهة مصاريف الاستغلال.

3) **مرحلة النمو**: تشهد المؤسسة نموا متسارعا في حجم المبيعات والانتاج وتحسن في النتائج والمردودية بسبب

امتصاص التكاليف الثابتة الناتج عن وفرة الحجم. كما تتزايد قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي لمقابلة التثبيتات

المتزايدة وتبقى المؤسسة منشغلة بتحقيق التوازن المالي بالتسيير الفعال للاحتياج في رأس المال العامل واللجوء إلى الاستدانة بعد خيارا حتميا لمسيرة النمو.

4) **مرحلة النضج**: يميل معدل النمو نحو الاستقرار والتباطؤ بعد تشبع السوق بمنتج المؤسسة الحالي، فتزداد تكاليف

الاشهار والترويج دون التأثير على المردودية، إذ تواصل المؤسسة في تحقيق نتائج إيجابية مع انخفاض تدريجي للاحتياجات المالية. تسعى المؤسسة حينها إلى الحفاظ على الوضع الحالي أطول مدة ممكنة، فيسعى المسؤول المالي إلى توظيف السيولة المرتفعة في تثبيبات إضافية والاستثمار غير المباشر في الأسواق المالية.

5) **مرحلة الزوال**: هي بداية النهاية وآخر حلقة في حياة المؤسسة بنشاطها الحالي إذ ينخفض بشدة رقم الأعمال مع

فقدان حصص السوق مما يدفع إلى السعي للبحث عن تصاميم جديدة للمنتج، وتنتهي بعمليات التنازل عن التثبيتات، وتسريح العمال مما ينجم عنه بعض التكاليف الخاصة التي ترفع من منحنى التكاليف.

ب. مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG): توضح موقع المؤسسة الاستراتيجي والمالي ضمن أربعة

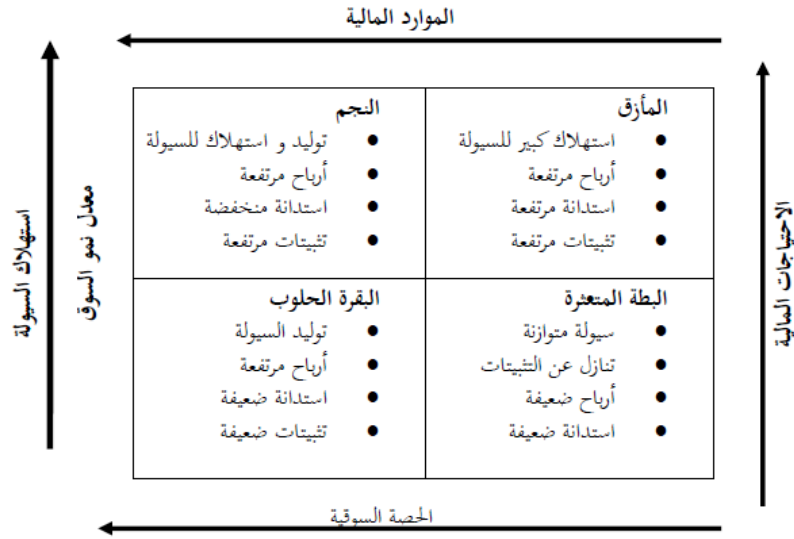
وضعية أساسية تعتمد على حصة المؤسسة في السوق ومعدل نمو السوق، مما يسمح باتخاذ التدابير والقرارات الهادفة إلى توجيه

المؤسسة نحو الموقع الأفضل. وتستعمل مصفوفة BCG كوسيلة تحليل تسبق إعداد الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين

وضعية المؤسسة وتحقيق توازن على مستوى حافظة النشاطات لضمان الاستمرارية في تحقيق المردودية الكافية والتي تحقق للمؤسسة

هدفها الأساسي المتمثل في البقاء.

شكل رقم 01: مصفوفة BCG و الوضعية المالية للمؤسسة



يظهر تقاطع المحورين الأفقي والعمودي الوضعيات التالية:

1) **وضعية النجوم**: هي الوضعية المثلى، فالمؤسسة تعرف معدل نمو مرتفع وأكبر حصة في السوق مما يعطي للمؤسسة وضعية تنافسية قوية ينتج عنها ارتفاعا لمستوى النشاط والمجهودات الاستثمارية مما يؤدي إلى أرباح معتبرة تسمح بتمويل احتياجاتها اعتمادا على قدراتها الذاتية وتقلل من لجوئها إلى الاستنادة. كما تشهد المؤسسة توازنا في الخزينة، أما سلوك المسيرين فيتحكم الجيد في النمو.

2) **وضعية البقرة الحلوب**: هي من أحسن وضعيات، تتميز بإيرادات مرتفعة وتكاليف و تثبيتات منخفضة نظرا لاستقرار السوق مع ارتفاع حصة المؤسسة منها مما ينعكس على الأرباح والخزينة، إذ تشهد أعلى درجات التوازن المالي. وتحتل المؤسسة موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق مما يؤدي إلى خفض التثبيتات وتحقيق فائض في السيولة بسبب مردودية منتوجها وانخفاض الاحتياجات المالية. و تركز اهتمامات المسيرين في هذه الوضعية على إيجاد توظيفات مالية للسيولة الفائضة والبحث عن تنويع لنشاطات المؤسسة.

3) **وضعية المأزق**: تنشط المؤسسة في سوق واعدة، تتميز بمعدل نمو مرتفع وطلب متزايد مع حصة متواضعة في السوق رغم التثبيتات الضخمة التي تستهلك جزء كبيرا من السيولة ولا تتناسب الإيرادات مع مستوى الاحتياجات الكبير. تصحيح الوضع يتطلب تنشيط الجهود التسويقية بهدف فرع حصة المؤسسة من السوق للخروج من وضعية المأزق هذه.

4) **وضعية البطة المتعثرة (Poids Morts)**: تعيش المؤسسة وضعية سيئة بدون آفاق للنمو والبقاء مع سوق مشبعة، وحصة متراجعة قليلة من السوق، أي بدون تدفقات مالية داخلية. لذا يتوجب على المؤسسة إيجاد بدائل استراتيجية بهدف إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد.

ثالثا: التحليل المالي:

1. نظرة تاريخية عن التحليل المالي :

من الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية التحليل المالي في المؤسسات المعاصرة نجد:

- تطور تكنولوجيا الإنتاج والتصنيع؛
- ضغوط الائتمان؛

- تطور ونضوج الأسواق المالية .

2. مراحل التحليل المالي:

وقد تم تلخيص المراحل التي مر بها التحليل المالي في الجدول التالي:

رقم المرحلة	اسم المرحلة	الأدوات المستخدمة
المرحلة الاولى	ما بعد الكساد العظيم) مخاطر الحقوق)	<ul style="list-style-type: none"> • الميزانية المالية؛ • النسب المالية؛ • رأس المال العامل الصافي .
المرحلة الثانية	بداية السبعينات(تحليل المخاطر الصناعية)	<ul style="list-style-type: none"> • الاحتياج في رأس المال العامل • الميزانية الوظيفية
المرحلة الثالثة	نهاية الثمانينات (التحليل ضمن اقتصاد السوق)	<ul style="list-style-type: none"> • المردودية الاقتصادية • أثر الرافعة المالية • أثر المقص والنقطة الميتة
المرحلة الرابعة	بداية التسعينات حتى الآن (تحليل القيمة)	<ul style="list-style-type: none"> • جدول تدفقات الخزينة • فائض الخزينة للاستغلال، وفائض الخزينة المتاح

3. مفهوم التحليل المالي :

يختلف الكثير من الباحثين والدارسين حول مصطلح التحليل المالي لذا سنحاول في هذا العنصر إعطاء بعض التعاريف المختلفة لهذا المصطلح.

– يعرف التحليل المالي بأنه ”عملية معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء الشركات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه نتائج الشركة في المستقبل.“

– يعد التحليل المالي "عملية دقيقة ومدروسة تسعى إلى تعزيز القرارات التي أثبتت القوائم المالية نجاحها، ومن جهة أخرى تعديل القرارات التي تبين وجود ثغرات فيها، وأيضا تكوين منظومة معلومات يستند إليها المدير المالي في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ."

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إبراز تعريف شامل وواضح عن التحليل المالي إذ يمكن تعريفه بأنه دراسة القوائم المالية بعد تبويبها وباستخدام الأساليب الكمية بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر، وحجم وأثر هذه التغيرات واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المؤسسة من الناحية التشغيلية والتمويلية، وتقييم أداء هذه المؤسسات وكذلك تقييم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة. أو هو مجموعة العمليات التي تعنى بدراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية للمؤسسة وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن الاستفادة منها في الحكم على مركز المؤسسة المالي، وكشف انحرافاتهما والتنبؤ بالمستقبل.

4. أهداف التحليل المالي :

يهدف التحليل المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المالية المتمثلة في قراءة وتفسير البيانات المالية وتشكيلها بطريقة تساعد فئات مختلفة على اتخاذ القرارات المالية وهي متمثلة في :

المحاضرة: مفاهيم أساسية للتسيير والتحليل والتشخيص المالي

- معرفة المركز الائتماني للمؤسسة وكذلك تحديد مركزها المالي؛
- تقييم صلاحية السياسات التشغيلية والمالية التي تتبعها المؤسسة من خلال تقييم كفاءة الأنشطة التسويقية والانتاجية والمالية لها؛
- تحديد القيمة الاستثمارية للمؤسسة والتخطيط لسياستها المالية للحكم على مركز المؤسسة الفعلي في السوق؛
- تحديد نسبة المخاطرة المحيطة بكل عملية مالية أو نشاط استثماري؛
- تحديد اتجاهات المؤسسة وطريقة أدائها وسياساتها المالية؛
- تحديد فعالية وجدوى الاستثمار في كل نشاط؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات المالية بأقل تكلفة وأعلى عائد؛
- تقديم المعلومات المالية الجاهزة التي تساعد المسؤولين في كل المواضع عند اتخاذ القرارات التي لها أثر مالي؛
- توجيه أصحاب الأموال والراغبين بالاستثمار إلى مجالات الاستثمار المختلفة والعائد المتوقع في كل مجال؛
- إثارة الأسئلة وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي يستوجب الدراسة لوضع الحلول التي غالباً ما تأتي على شكل سياسات مالية ونتاجية و بيعية تطبقها المؤسسة.