الوحدة 01: مدخل للتسيير المالي

التسيير المالي: أساسيات نظرية

- مفهوم الادارة المالية
- أهداف الإدارة المالية
- الوظيفة المالية داخل المؤسسة
- مهام الادارة المالية
- مفهوم التسيير المالي
- أهداف التسيير المالي
- مصادر معلومات التسيير المالي
- مراحل التسيير المالى

أولا: الإدارة المالية

تمهيد

المؤسسة هي كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو معنوي، يتمتع باستقلال مالي في صنع القرار وينتج سلع وخدمات تجارية.

أو هي "خلية اقتصادية وبشرية تشكل مركزا مستقل ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء

1. مفهوم الادارة المالية

تعددت وتنوعت التعاريف التي عالجت مفهوم الادارة المالية نذكر منها:

عرفت الادارة المالية على أنها "النشاط الاداري الذي يهتم بخلق القيمة الاقتصادية أو الثروة والحفاظ عليها"، أو بالتعريف البسيط لـ S.C. Kuchal الذي لاقى قبولا واسعا " الادارة المالية تعنى بالحصول على الأموال واستخدامها الفعال في الأعمال التجارية" بمعنى أن الحصول على الأموال يقتضي الالمام باحتياجات المؤسسة ومعرفة المصادر المتاحة للتمويل وتكلفتها، وكذا المفاضلة بين البدائل منها.

بنوع من التفصيل عرفت الادارة المالية أنها "مجموعة الوظائف التي تتعلق بتحديد نتائج أعمال المؤسسة وتقدير احتياجاتها من الأموال وتوفيرها بأنسب الشروط وبأقل تكلفة ممكنة، وضمان الاستخدام الامثل لها بما يتوافق وأهداف المؤسسة" .

إذا، الادارة المالية هي المقارنة الرشيدة بين المزايا المتوقعة من استخدام الاموال (العوائد) وبين تكلفة الحصول عل هذه الأموال من مصادرها البديلة بحيث يمكن تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

ثانيا: أهداف الادارة المالية

تتلخص أهداف الادارة المالية في:

1. **تعظيم الربح:** حيث تقوم الادارة المالية بتوجيه اهتمامها على القرارات التي تحقق أقصى ربح، ويتعلق الأمر بالتمويل والاستثمار وتوزيع الارباح، وفي هذه الحالة تعد الربحية هدفا ومقياسا للحكم على الاداء الاقتصادي، إضافة الى ذلك فهي تسعى من خلاله للحصول على رضا المساهمين فتعظيم الربح هو تعظيم العائد الذي يحصل عليه حملة الأسهم بطريق مباشر وهو صافي الارباح الموزعة، أو بطريقة غير مباشر وهو صافي الأرباح المحتجزة، وعليه يكون الاختيار بين البدائل التي يتوقع أن تحقق أكبر عائد مالي لحملة الأسهم وتزيد من ثقتهم في المؤسسة وسياساتها المالية.

إلا أن هذا الهدف قد قابله بعض الانتقادات :

- حصول المؤسسة على أرباح لا يعني بالضرورة تحقق تدفقات نقدية لحملة الأسهم ، حيث يتجاهل هدف الربح – أي في سبيل تحقيق الربح– القيمة الزمنية للنقود فلا يؤخذ في الحسبان توقيت توزيع العوائد على الملاك الذين غالبا ما يفضلون الحصول على عوائد حالية بدلا من عوائد مستقبلية.
- قد يدفع السعي وراء تعظيم الارباح الى اتخاذ قرارات استثمار دون مراعاة للمخاطر التي قد تنجر عنها، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على قيمة المؤسسة السوقية وعوائد الملاك والمستثمرين .
- تعظيم الربح قد يضر بالمؤسسة على المدى الطويل إذا ما كانت الأرباح الحالية قد تحققت عن طريق تقليص النفقات المتعلقة بالتدريب، البحث والتطوير، الاعلان والترويج رغم تأثيرها على الوضع التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل.
- قد يتجاوز الى انتهاج سلوك استغلالي للعمال وممارسات وغير أخلاقية في مجال الأعمال.

2. **تعظيم قيمة المؤسسة**

وفقا للمقاربات الحديثة في مجال الأعمال يعد تعظيم قيمة المؤسسة أي ثروة المساهمين الهدف المحوري للإدارة المالية، ويمكن الأخذ به كمقياس لكفاءة وفعالية الادارة لأنه يأخذ في الاعتبار ليس الأرباح فقط وانما تأثير على القيمة السوقية للمؤسسة والمتمثلة في أسعار الأسهم التي تصدرها (ارتفاع القيمة السوقية لأسهمها).

3. **تعظيم العائد الاجتماعي**

تتحمل الادارة المالية مسؤولية تحقيق الرفاهية للعاملين لديها والمجتمع وبيئة العمل في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، فلا يكون هدفها الوحيد تحقيق مصالح المساهمين والملاك على حساب باقي الأطراف ذوي العلاقة.

أمثلة ذلك : خلق فرص العمل ، تأسيس المشاريع الخدمية ، الحفاظ على البيئة .....الخ

ثالثا: الوظيفة المالية داخل المؤسسة

تتموقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالنظر الى العديد من العوامل أهمها: الحجم ،الشكل القانوني، نوعية النشاط .... الخ ، ويعدد عامل الحجم المعيار الأكثر أهمية كونه يتحكم في توزيع السلطة والمسؤولية.

أ. **المؤسسات الصغيرة** : غالبا يشرف مسؤول المؤسسة الصغيرة على سير الوظيفة المالية ويساعده في ذلك المحاسب الى جانب اللجوء في بعض الاحيان الى المستشارين والخبراء المعتمدين لحل المشاكل المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة.

ب. **المؤسسات المتوسطة**: يتعذر على مسير المؤسسة الاطلاع والاشراف على مختلف وظائف المؤسسة ، ما يستدعي إنشاء إدارة مختصة وتوكل لها مهمة الاشراف على الانشطة المالية وفي بعض الحالات تضاف اليها المهام الادارية.

ت. **المؤسسات الكبيرة**: يعد حجم التعاملات الضخم لهذا النوع من المؤسسات عاملا مهما يستوجب تخصصا في المهام واستقلالية في الإدارات، لهذا على هذه الاخيرة أن توفر إدارة مالية مستقلة تتناول المسائل المالية دون إشرافها على الجانب الاداري، بل قد يتعدى الى فصل المهام والمسؤوليات داخل الادارة المالية وفقا لتعدد وتعقيد أنشطة المؤسسة.

رابعا: مهام الادارة المالية

1. **التشخيص المالي (التحليل المالي)**:من المهام الرئيسية التي تقوم عليها الادارة المالية، وتعنى بإصدار أحكام موضوعية عن الوضعية المالية للمؤسسة ، يتم ذلك باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات المالية الملائمة التي تعمل على تحويل كم هائل من البيانات الى معلومات تعتمد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف ذوات الطبيعة المالية، ثم تحضير الحلول المناسبة لعلاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .
2. **التنبؤ المالي** : هو التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة، وأوجه الدفع وما ستكون عليه الربحية في المستقبل.
3. **التخطيط المالي**: ويعنى بوضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ويشمل: الأهداف المالية (الخطط المالية الشاملة (طويلة الاجل ذات الأهداف الاستراتيجية القصيرة الأجل ذات الأهداف التشغيلية) رسم السياسة المالية، صياغة البرامج المالية، وضع الميزانيات التقديرية للاحتياجات المالية (المتعلقة بالإيرادات والمصاريف)
4. **صناعة القرار المالي**: اتخاذ القرار هو القدرة على اختيار الأعمال واستعمال الوسائل المتاحة لتقليص الفرق بين ما تهدف اليه المؤسسة وحالة المحيط الذي يعرض اختيارات مختلفة ، بالنسبة للإدارة المالية تتمحور عملية اتخاذ القرار حول جانبين رئيسيين إدارة هيكل التمويل وقرارات توزيع الأرباح والاستثمار أو ادارة هيكل أصول المؤسسة.

القرارات التمويلية :تعمل الادارة المالية على تحديد واختيار المزيج الملائم بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية بمراعاة تكلفتها التي تتناسب وأهداف المؤسسة

القرارات الاستثمارية :(إدارة هيكل أصول المؤسسة) يتم اتخاذ القرار بدراسة العائد ومقدار المخاطرة، كما يتم تحديد الحجم الامثل للاستثمار في الأصول المتداولة والثابتة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة، كما يتم متابعة تقادم الاصول الثابتة ومدى كفاءتها وفعاليتها في العمليات التشغيلية واذا ما تحتاج لتجديد أو توسيع على ضوء الخطة الاستراتيجية والتشغيلية المستقبلية للمؤسسة.

5. **الرقابة المالية (تقييم الأداء المالي):** تلتزم الادارة المالية بوضع نظام رقابة جيد يمكن من مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، فعملية الرقابة تسمح بالكشف المبكر عن الانحرافات ، تحديد أسبابها وايجاد الحلول في الوقت المناسب خصوصا ما تعلق بالتغيرات الاقتصادية.
6. **إدارة المخاطر المالية:** تقوم الادارة المالية بالتنبؤ ورصد المخاطر المالية التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة وقياسها والتعامل مع مسبباتها والأثار المترتبة عنها، لا يعني التخلص من المخاطر لان ذلك يعنى التخلص ايضا من العوائد المتوقعة وانما يتم استخدام الأدوات المناسبة لتدنية الخسائر التي قد تنتج عنها.
7. **المشاركة في تحديد سياسات توزيع الأرباح:** ويتعلق الأمر بتحديد النسب التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين، توزيعها أو احتجازها على ضوء القرارات التمويلية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بقرار التوزيع ، وذلك لأن الأرباح غير الموزعة من بين أهم مصادر التمويل (وتأثيرها على الاقتراض).
8. **إدارة السيولة النقدية:** هي الاستخدام الأمثل للأموال المتاحة (الحسابات البنكية الجارية والصندوق) بما يحقق أقصى عائد (هدف الربحية) والمقدرة على الوفاء بالالتزامات لمختلف لدائنين عند الحد الأدنى للتكاليف (هدف الملاءة) أي تحقيق الكفاءة والتوازن بين هدفي الربحية والسيولة.
9. **التعامل مع الأسواق المالية:** تقوم الادارة المالية بصياغة وتنفيذ السياسات الخاصة بالتعامل مع أسواق النقد ورأس المال كمصادر للتمويل والمتاجرة في الأسهم والسندات.

خامسا: مفهوم التسيير المالي:

1. **تعريف التسيير المالي**

هو ذلك المجال من العلوم الادارية الذي يهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها من خلال تنفيذ وتطبيق مختلف المخططات المالية باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات.

كما يعرف على أنه" ذلك المجال الذي يهتم بالكشف عن مواطن الضعف والقوة في المركز المالي وفي مختلف السياسات المالية ويسعى الى وضع وتطبيق مختلف المخططات المالية وتحقيق الأهداف المسطرة ، حيث يستخدم في ذلك مجموعة الأدوات، الطرق ، الأساليب والتقيات التي تساعد المؤسسة على تقييم وضعيتها المالية وعلى الاندماج مع مكونات المحيط المالي. وعليه يعتبر التسيير المالي مركز لاتخاذ القرارات من طرف المسيرين في الوظيفة المالية وقاعدة لمراقبة العمليات المالية لتوجيهها نحو الأهداف المخطط له".

2. **العوامل المؤثرة في التسيير المالي**

يتأثر التسيير المالي بالبيئة الخارجية التي أصبحت أكثر خطرا وتهديدا مما كانت عليه في وقت مضى نتيجة للتطور التكنولوجي وتعاظم دور نظم المعلومات وتحرير الأسواق وعولمة نشاط المؤسسات وغيرها ، هذه العوامل برغم صعوبتها وتعقيدها الا أن معرفتها وادراك حجم تأثيرها أصبح حتمية لنجاعة عمليات التسيير المالي.

أ. **الأسواق المالية:** يعد وجود أسواق مالية فعالة عاملا مهما يعمل على تخفيض تكاليف التمويل، ويسهل خلق الأدوات المالية التي تحفز المؤسسة على تحسين الأداء والرفع من معدلات نمو قيمتها عبر الزمن.

ب. **المؤسسات المالية:** هي متعامل اقتصادي مهم وحيوي يساهم وجودها في ايجاد الحلول للعديد من المشكلات المتعلقة بالتمويل، باستخدام مختلف أنواع القروض القصيرة وطويلة الأجل ،كما تعمل على تمويل الموارد المالية على شكل تمويل تأجيري أو سندات بمعدلات فائدة.

ت. **متغيرات الاقتصاد الكلي:** ويتعلق الأمر بكل من المتغيرات السياسية والتشريعية والاقتصادية، تفرض المتغيرات السياسية والتشريعية على المسير المالي متابعة مستجدات هذه الأخيرة لما تتيحه من فرص وتحديات ومخاطر، فهي تؤثر على البيئة المالية للمؤسسة بصفة مباشرة وغير مباشرة من خلال ما تفرضه من قيود أو ما توفره من امتيازات. أما بالنسبة للمتغيرات الاقتصادية التي قد تشمل عناصر لها تأثير ايجابي على المؤسسة أو سلبي أهمها: معدلات الفائدة، التضخم ،معدلات الصرف وغيرها.

3. **مصادر معلومات التسيير المالي:** تختلف المعلومة المستخدمة في التسيير المالي باختلاف مصدرها

- ✓ **المصادر الداخلية:** وتتمثل في المعلومات الداخلية التي تقدمها مصلحة المحاسبة الموجودة في القوائم المالية كالبيانات المحاسبية الختامية المنشورة وغير المنشورة وأهمها: الميزانية، حساب النتائج (قائمة الدخل)، قائمة التدفقات النقدية، تقارير مراجع الحسابات والتقرير الختامي لأعضاء مجلس الادارة وغيرها.
- ✓ **المصادر الخارجية:** وهي المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي، وتكون إما معلومات عامة تتعلق بالوضع الاقتصادي كالتضخم أو التدهور، أو معلومات قطاعية.

4. **مراحل التسيير المالي:** لتحقيق أهداف التسيير المالي يجب اتباع الخطوات التالية:

أ. **التشخيص المالي:** عملية تحليل للوضع المالي للمؤسسة وذلك باستخدام مجموعة من الادوات والمؤشرات وذلك من أجل استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية أي تحويل كم هائل من البيانات والارقام الى من أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات.

- **خطوات التشخيص المالي:**

1. **تحديد الهدف من التشخيص:** يتم فيها تحديد السياسات والقرارات المراد اتخاذها، حيث يتم دراسة مختلف الوسائل المتوفرة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة للمؤسسة يتم التشخيص الجيد من خلال
2. **اتخاذ القرارات المالية:** بعد تحليل الوضعية المالية تأتي مرحلة اتخاذ القرارات المالية وتطبيقها وتشمل قرارات المشاريع الاستثمارية ومصادر تمويلها وقرارات قصيرة الاجل تتضمن تمويل دورة الاستغلال وتسيير الخزينة وقرارات مالية مرتبطة بتسيير المخاطر المالية.
3. **الرقابة المالية:** في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات في التطبيق ووضع الاجراءات التصحيحية من خلال قرارات مالية جديدة

طرق التشخيص المالي: يسعى المحلل المالي الى تشخيص البيئة المالية الداخلية للمؤسسة والتي تهدف الى التعرف على نقاط القوة والضعف وبغية تحقيق ذلك يتم استخدام العديد من الطرق نوجزها فيما يلي:

1. **التشخيص التطوري:** يقوم على دراسة الوضعة المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية، حيث يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع الحالي وتقدير الوضعية المالية المستقبلية، وعليه لابد من امتلاك نظام معلومات محاسبي ومالي متطور وفعال حتى يتمكن المشخص من رسم الوضع المستقبلي للوضعية المالية.

يركز التشخيص المالي التطوري على:

- تطور النشاط تطور اصول المؤسسة،
- تطور هيكل دورة الاستغلال،
- تطور الهيكل المالي وتطور المردودية.

2. **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 الأرصدة والأدوات والمؤشرات المالية. ومنه مراقبة الأداء المالي للمؤسسة بناء على التغير في المحيط خصوصا في حالات المحيط غير مستقر.
3. **التشخيص المعياري:** يمكن اعتباره امتدادا للتشخيص المقارن الا انه يلجا الى استخدام معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على دراسة شاملة ومستمرة لقطاع معين من طرف مؤسسات ومكاتب مختصة .