المحاضـــــــرة الأولـــــــى: مدخل إلى التسيير المالي

أهـــــداف المحاضـــــــرة: تهدف هذه المحاضرة إلى تمكين الطلبة من:

- معرفة المؤسسة الاقتصادية.
- معرفة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- معرفة التسيير المالي للمؤسسة الاقتصادية.

تمهيد: في هذه المحاضرة سيتم التطرق الي مفهوم المؤسسة الاقتصادية ثم إلى أدائها بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة على اعتبار أنه يحظى باهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية وصولا الى تقييمه أو ما يعرف بالتسيير المالي، وعليه تم تقسيم هذه المحاضرة الى ما يلي.

أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية. تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وهي تعبر عن علاقات اجتماعية، مادية وسياسية بين مختلف متعامليها، وقد اتخذت أشكال مختلفة استجابة لتنوع النشاط الاقتصادي **وتعرف المؤسسة الاقتصادية** بأنها مركز اتخاذ قرار اقتصادي مستقل أي هيا كيان يمزج بين الموارد البشرية والمالية وبالإضافة إلى الآلات والمعدات لإنتاج سلع وخدمات قابلة للبيع.

والمؤسسة الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة، تسعي إلى تحقيق جملة من الأهداف، من خلال مجموعة من الوظائف والتي تتعدد باختلاف طبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف وتلك الوظائف في ما يلي

للمؤسسة الاقتصادية أهداف منها الاهداف الاقتصادية وتتمثل في تحقيق الربح وعقلنه الإنتاج وتغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع، أما الأهداف الاجتماعية تتمثل في ضمان مستوى مقبول من الأجور وتحسين مستوى معيشة العمال وتوفير التأمينات ومرافق للعمال، أما بالنسبة للأهداف التكنولوجية فتتمثل في البحث والتنمية كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في المجتمع والدولة ككل.

وللمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء أهدافها و دورها الاقتصادي والاجتماعي ومن بين هذه الوظائف نجد وظيفة التموين ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية و**الوظيفة المالية** والتي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق، **وتعرف الوظيفة المالية** على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها

الاستثمارية ، **وتعرف أيضا بأنها** " جميع أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاية إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماتها المستحقة عليها في مواعيدها، حيث تسعي الوظيفة المالية لتنفيذ ما يلي.

1. التخطيط المالي (تقدير الاحتياجات المالية): وتتضمن هذه الوظيفة قيام المدير المالي بالتعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة طويلة الأجل وكذلك قصيرة الأجل وذلك في ضوء خططها للمستقبل مستعينا على ذلك بالموازنات التقديرية.

2. القرارات الاستثمارية (إدارة الموجودات، استثمار الأموال): وتشمل هذه الوظيفة جميع القرارات الخاصة باستثمار الأموال في مختلف أنواع موجودات المؤسسة وقرارات تصنيفها.

3. القرارات التمويلية (الحصول على التمويل): وتشمل البحث عن مصادر التمويل المناسبة لمواجهة الاحتياجات المالية التي تكون قد حددتها مسبقا وعندما تحدد المصدر الذي ستلجأ إليه للتمويل فعليها أن تراعي الملائمة بين طبيعة الاستخدام وأن تهتم أيضا بالكلفة والزمن والتركيبة المناسبة للجانب الأيسر للميزانية.

4. الرقابة المالية: وهي عبارة عن مقارنة الأداء الفعلي للخطط المالية مع المتوقع وذلك لكي يتم معرفة الانحرافات وتقصي أسباب حدوثها ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة هذه الانحرافات.

5. قرارات توزيع الأرباح: تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين والأرباح التي سيتم دفعها على شكل أسهم مجانية كما تتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على المدى الزمني.

6. معالجة بعض المشكلات الخاصة: وبطبيعة الوظيفة هي ما قد تقوم به الإدارة المالية عند مواجهتها لبعض المشاكل ذات الطبيعة الخاصة التي لا يتكرر حدوثها كثيرا.

ثانيا: مفهوم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها الرئيسية **ويعرف الأداء** بصفة عامة بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية والمادية، واستخدامها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وتعمل المؤسسات باستمرار على تقييم أدائها بهدف تطويره وتحسينه والوقوف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتجدر الإشارة في هذا الصدد بأن قبل أي عملية تقييم يجب أن يكون هناك قياس، وإذا تعلق الأمر بتقييم الأداء فيجب أن يكون هناك قياس الأداء أولا، ثم تأتي مرحلة التقييم، ويمكننا توضيح قياس الأداء من خلال التعريف التالي حيث يعرف **القياس** بأنه عملية التقييم الجبري للشيء ووضعه في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسب مصحوبة

بوحدة قياس كالوزن، الطول، الوحدات النقدية، وبذلك تكون النتيجة صماء من غير تعليق ولا تتضمن معني الشيء المراد تقييمه.

وبعد مرحلة القياس تأتي مرحلة التقييم وهي التعليق أو إصدار حكم على النتيجة المتحصل عليها، وقبل البدء في شرح مفهوم تقييم الأداء يجب الإشارة إلى أن هناك خلط كبير في استخدام مفهومي **التقييم والتقويم**، حيث أنه عندما يستخدم لفظ التقييم فهذا يعني تطبيق مفهوم القياس للواقع الحالي بشكل علمي ومدروس، بينما لفظ التقويم هو عملية تصحيح المسارات وتعديلها.

وللأداء المؤسسي أنواع عديدة تختلف باختلاف معايير التقسيم حيث نجد من بين أنواع الأداء في المؤسسة، **الأداء المالي** والذي يعرف بأنه تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها، كما يساعد أيضا على اتخاذ القرارات المالية والتسييرية الملائمة، وذلك بناء على مجموعة من المؤشرات المالية.

ويمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأداء المالي في الآتي:

1. **تحقيق الأرباح:** إن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح تشير إلى الإدارة الفعالة والرشيدة لها.
2. **التوازن المالي:** يعتبر هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي، فالعجز المالي يسلب المؤسسة استقلالها تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض .
3. **تحقيق المردودية:** تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها.
4. **السيولة واليسر المالي:** تهدف أي مؤسسة اقتصادية إلى توفير السيولة الكافية واللازمة لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل في موعد استحقاقها لأن عدم الوفاء بالالتزامات له تأثير مباشر على الأوضاع الحالية والمستقبلية للمؤسسة، كما تهدف المؤسسة إلى بلوغ مستوى اليسر المالي، فالمؤسسة التي تدير السيولة واليسر المالي بشكل فعال بإمكانها أن تؤمن التحصيل والدفع والاستثمار وكذا توزيع الأرباح والاحتفاظ بها.

ثالثا: مفهوم التسيير المالي. إن معظم الباحثين يرون أن الأداء المالي لا يكون فعالا إلا من خلال تشخيص الصحة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال تقييمه والوقوف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وهو ما يكفله **التسيير المالي** وعليه يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الوظائف المتعلقة بالتحليل المالي، التخطيط المالي والرقابة المالية، وذلك من أجل تقييم الاداء المالي للمؤسسة لفترة معية، بغية اتخاذ مجموعة من القرارات المالية في المستقبل.

ويعرف أيضا بأنه قياس أداء أنشطة المؤسسة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة مالية واحدة بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج، واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

ولتسيير المالي مجموعة من الأهداف من أهمها.

1. تعظيم قيمة المؤسسة، وتعظيم ثروة الملاك.
2. المحافظة على مستوى الاداء المالي.
3. التحكم في المخاطر المالية.
4. المحافظة على مستوى اليسر المالي.

وتتمثل أهمية التسيير المالي في الآتي.

1. يوفر التسيير المالي قياسا لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والاستمرار.
2. يوفر التسيير المالي المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
3. يظهر التسيير المالي تطور المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو التحول نحو السوء عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا من فترة إلى أخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة.
4. تحقيق درجة من المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة والبيئة التنافسية.

لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية لا بد من إتباع مجموعة من الخطوات الأساسية والتي يمكننا تلخيصها في الآتي.

1. الحصول على القوائم المالية السنوية وهي الميزانية وجدول النتائج وجدول تدفقات الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة والملحق وهي التي تتضمن الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة.
2. حساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي واختيار منها ما يستخدم في عملية تقييم الأداء المالي بصورة متكاملة.
3. دراسة وتقييم وتحليل النسب المالية ومن ثم تحديد الانحرافات الموجبة والسالبة التي تعكس مواطن القوة والضعف في الأداء الفعلي من خلال مقارنتها بالأداء المستهدف أو المتوقع أو مقارنتها مع أداء المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع النشاط .

4. وضع التوصيات الملائمة بالاعتماد على عملية تقويم الأداء المالي من خلال نتائج النسب المحسوبة بعد معرفة أسباب هذه الفروق أو الانحرافات وأثرها على المؤسسات واقتراح كيفية لمعالجتها و للتعامل معها للحد منها مستقبلا.

ويجب أن يتصف التسيير المالي أو نظام تقييم الأداء المالي بوجود الخصائص التالية.

1. يعتبر وظيفة من الوظائف الإدارية ولا يمكن أن تكون منفردة بذاتها، لأن وجودها مرهون بوجود وظائف الإدارية الأخرى.
2. عملية تقييم الأداء المالي تتعلق بالمستقبل.
3. مراعاة مبدأ التكلفة والعائد إي لابد أن يحقق نظام تقييم الأداء المالي عائد أكبر من التكلفة.
4. تتصف عملية تقييم الأداء المالي بالمرونة إي أن تكون المؤشرات المستخدمة مناسبة لنشاط المؤسسة.
5. تعتبر عملية مستمرة وتشمل كل مراكز المسؤولية في المؤسسة وكل أوجه النشاط.
6. الوضوح والعدالة في تقييم الأداء المالي.
7. تكون مرتبطة بأهداف المؤسسة، ويتم استخدامها بصورة منتظمة ومستمرة.

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي للمؤسسة، وهناك عدة معايير للمقارنة أشار إليها عدد من الكتاب وهي كالتالي:

1. **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على أداء المؤسسة للسنوات السابقة وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمؤسسة والكشف عن مواضع الضعف والقوة وبيان وضعها المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا ولكن يعاب على هذا المعيار عدم قدرته على المقارنة بين وضع المؤسسة المالي وأوضاع المؤسسات الأخرى.
2. **المعايير المطلقة:** تأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسب ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل نسبة التداول (2) مرة والنسبة السريعة (1) مرة.
3. **المعايير القطاعية:** تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للمؤسسة بالنسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم وفي النشاط، إلا أنه يعاب على هذا المعيار عدم الدقة بسبب التفاوت من حيث الحجم والنشاط.
4. **المعايير المستهدفة:** وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط) وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الإبتعادات بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

من خلال ما سبق نجد أن التسيير المالي أو ما يعرف بعملية تقييم الأداء المالي لها أهمية كبيرة في المؤسسة، فعلى أساسها يتم تحديد مدى تحقيق النتائج المرسومة وكذلك يتم التأكد من الاستغلال الأمثل لمواردها، ولتقييم الأداء المالي في المؤسسة يتم استعمال العديد من الأدوات والطرق إلا أننا سنركز إهتمامنا على الطرق الأكثر إنتشارا واستعمالا والتي تعتمد على عامل الكم، كون الأداء المالي يعتمد على أرقام وإحصائيات رقمية ومن هنا يمكن ذكر أهم الطرق من بينها التحليل المالي، بحوث العمليات، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة، حيث أجمع معظم الباحثين على أن التقييم الجيد للأداء المالي يعتمد على التحليل المالي ويعد هذا الأخير من الطرق والأدوات المهمة لدراسة البيانات التي تحتويها القوائم المالية وهو ما سنتطرق إليه في المحاضرة الثانية.