

## الفصل الأول: السياسة المالية كأداة للتسيير في المؤسسة

نظرا للاختلاف الواضح بين الأسواق المالية و أسواق السلع و الخدمات تبرز أهمية وضع سياسات مالية للمؤسسة، فعلى الوسطاء الماليين تقييم الصحة المالية للمؤسسة التي سيتعاملون معها من خلال منح القروض و كذا العوامل التي تحفزهم على ذلك لتقليل نسبة المخاطرة التي عليهم تحملها، و من جانب آخر تبحث المؤسسة عن العوامل التي تحتاجها للقيام بعملية الاقتراض مما يجعل المعلومات عاملا مهما جدا في التبادلات المالية و في الأسواق المالية إلا أن هذه المعلومات قد لا تكون متوفرة و موثوقة مما يزيد نسبة المخاطرة.

من هنا يمكن القول أنه من الضروري صياغة السياسات المالية التي تمكن المؤسسة من تحقيق

النقاط التالية:

- تحديد ملامح الهياكل المالية ( الأسواق، المؤسسات و الوسائل أو الأدوات المستعملة)
  - ضبط أنشطة الوكلاء و المنظمات في القطاع المالي
  - استغلال نفس عوامل الهيكل المالي لتحقيق الأهداف المسطرة.
- و سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النقاط التي تبرز في السياسة المالية للمؤسسة ألا و هي:
- الاستراتيجية المالية و التخطيط المالي في المؤسسة؛
  - التشخيص العام و المالي للمؤسسة؛
  - سياسة التمويل في المؤسسة.

## المبحث الأول: الاستراتيجية المالية و التخطيط المالي في المؤسسة

هذا المبحث سيخصص لدراسة الاستراتيجية المالية و كذا التخطيط المالي للمؤسسة و تبيان أهميتهما و ذلك بمطبيه الأول و الثاني.

### المطلب الأول: الاستراتيجية المالية في المؤسسة

لأجل ضمان نجاح المؤسسة تحتاج لاستراتيجية مالية ناجحة و هذه الأخيرة تشمل التخطيط ، الموازنات و النظام المالي أو السياسة المالية لضمان الاستمرارية و الاستقلالية المالية في المؤسسة.

#### 1- مفهوم الاستراتيجية المالية للمؤسسة

الاستراتيجية المالية في المؤسسة تعني سياسة مالية مستقبلية للمؤسسة ، فهي تركز على التنبؤ بالقوائم المالية المستقبلية (الميزانية و حساب النتائج)<sup>1</sup> . يتم التنبؤ على مدى يتراوح بين 3 إلى 5 سنوات لأنه إن كان المجال أكبر تصبح التنبؤات أقل مصداقية.

تهتم الاستراتيجية المالية أيضا بتحليل مشاريع الاستثمار و حساب المردودية المتوقعة مما يعني وجوب حساب تكاليف مصادر التمويل للمشاريع ذات المردودية الجيدة

#### 2- أهداف الاستراتيجية المالية للمؤسسة

من أهم أهداف إعداد استراتيجية مالية في المؤسسة ما يلي<sup>2</sup>:

- تحسين و تطوير العمليات المالية
- تسيير المخاطر و الفرص المتاحة للمؤسسة
- تحسين الانتاجية و التعاون
- توفير المعلومات المناسبة لمتخذي القرار في الوقت الذي يحتاجونه
- تحسين تسيير و تطبيق الأعمال

#### 3- مراحل سيرورة الاستراتيجية المالية للمؤسسة

تمر عملية إعداد الاستراتيجية المالية للمؤسسة بالمراحل التالية<sup>3</sup>:

##### المرحلة 1:

هذه المرحلة تمثل بالتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة و الذي يهدف بشكل عام إلى استخراج نقاط القوة و الضعف و استخلاص ما يجب الالتزام به و كذا الفرص التي يجب انتهازها و تطويرها.

<sup>1</sup> Dov Ogien, **Maxi fiches de gestion financière de l'entreprise**, ed :dunod, Paris, 2008, p :82

<sup>2</sup> www-03.ibm.com (IBM : service d'affaires mondiaux) consulté le : 28/12/2015

<sup>3</sup> Dov Ogien, Op- cit, 2008, p :82

**المرحلة 2:**

هي اختيار التوجهات العامة للمؤسسة و التي يجب تطويرها فتختار الأسواق الجديدة و كذا المنتجات و التكنولوجيات الجديدة.

**المرحلة 3:**

يؤدي التحليل المالي دورا كبيرا في هذه المرحلة فعند تقييم الاستثمارات تتمكن المؤسسة من تقدير و اختيار الوسائل التي ستستعملها لتحقيق هذه الاستراتيجية.

**المرحلة 4:**

في هذه المرحلة تتشكل الاستراتيجية المالية التي توافق متطلبات الاستراتيجية العامة للمؤسسة فتوضح الموارد الملائمة و كيفية تطبيقها.

**المطلب 2: التخطيط المالي للمؤسسة**

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ماهية التخطيط المالي و كذا أهميته و متطلباته و مراحل

**1- مفهوم التخطيط المالي و أهميته**

يعتبر التخطيط أحد أهم وظائف الإدارة و الذي يسبق التنفيذ فهو الخطط الموضوعة و الطريقة المرسومة بواسطة الخبراء و التي تتضمن تقديرات و تنبؤات مالية مستقبلية يضعها المسؤولون الماليون على شكل موازنات تقديرية

فعملية التخطيط المالي إذن هي عملية إدارية تدرس إمكانيات تحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل و تضع تقديرات مناسبة للإمكانيات المتاحة.

أبرز النقاط التي تبرز أهمية التخطيط المالي هي:

- تطوير معايير الأداء للعمليات المالية المستقبلية
- دراسة و تقييم السياسات المالية المتبعة
- إنشاء التوافق بين المعطيات و الأفكار المقترحة
- تحديد الإجراءات التي تسمح بتحقيق الأهداف المستقبلية

**2- مراحل التخطيط المالي للمؤسسة**

تمر عملية التخطيط المالي في المؤسسة بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المستقبل

<sup>1</sup> J-G Degos et A.Aboufayad, **Le diagnostic financier des entreprises**, ed : e-theque, 2003, p :06

- تقدير الأداء أو الكفاءة المستقبلية
- تحديد صعوبات فروقات التقدير
- تكييف صعوبات التقدير
- تطبيق الاستراتيجية الجديدة (مشاريع و برامج)
- تقديم الخطة و الموازنة

### 3- متطلبات التخطيط المالي الجيد

يتم تقييم التخطيط المالي بناء على المعايير التالية:

- دقة عملية التنبؤ، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية و النماذج التسويقية و تكمن صعوبة التنبؤ في ضرورة الإلمام بكافة ظروف المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية بما في ذلك معدل التضخم و النمو الاقتصادي للبلاد و كذا أسعار العملات و غيرها، و دقة التنبؤ ترتكز أيضا على تحليل المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة إما عند اختيار مجال التمويل أو عند اختيار الاستثمارات
- الوصول لأفضل خطة مالية ممكنة و هذا من مهام المسيرين الماليين
- مراجعة و متابعة الخطة المالية مما يسمح بالتأقلم مع الظروف الجديدة التي قد تحصل و تغير من المعطيات التي قد تم تحديد الخطة المالية على ضوءها

### 4- أنواع التخطيط المالي للمؤسسة

بالنظر إلى مدة التخطيط يتم تصنيف 3 أنواع منه و هي التخطيط المالي قصير الأجل، متوسط الأجل و طويل الأجل بيد أن هذا الأخير و استنادا على حالة عدم التأكد التي تميز التنبؤ على المدى الطويل (أكثر من 5 سنوات) فإنه يبقى نظريا و بعيد عن الدقة لذلك سيتم التركيز على النوعين القصير و المتوسط المدى.

#### - التخطيط المالي على المدى المتوسط

يعرف هذا النوع من التخطيط على أنه التعبير المالي للتوجهات العامة المحتواة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة و إدراج القرارات المالية للاستثمار في شكل تنسيق بين الموارد و الاحتياجات المالية و كذا قرارات التمويل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Levasseure michel et quintart amable, **finance**, 3<sup>eme</sup> edition, edition : economica, 1998, P :756

## - التخطيط المالي على المدى القصير (أقل من سنة)

لا يختلف التخطيط المالي قصير المدى عن المتوسط المدى فهو إن صح التعبير بديل و مكمل للمتوسط، إذن هو تعبير أكثر دقة و أكثر تفصيلا للخطة التي تشمل هذه المرحلة القصيرة فتكشف الفوارق المحتملة بين الاحتياجات و الموارد على المدى القصير و هذا ما يمكن من تقدير التمويلات الظرفية القابلة للتجديد لتغطية العجز في السيولة و كذا لتوظيف الفائض في الخزينة إن وجد، و يمر هذا التخطيط بثلاث مراحل و هي:<sup>1</sup>

- مرحلة إعداد الموازنات التقديرية (موازنات عمليات الاستغلال و خارج الاستغلال)
- مرحلة التخطيط الفعلي (جدول تدفقات الخزينة التقديري، حساب النتائج)
- مرحلة المراقبة (تحليل الحساسية أي تغيرات النشاط، التسيير التقديري للخزينة)

## المبحث الثاني: التشخيص العام و المالي للمؤسسة

في إطار التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات تحتاج كل مؤسسة إلى معرفة محيطها الداخلي و الخارجي و يتم ذلك بجمع المعلومات الضرورية لفهم أفضل لحالة المؤسسة الحالية و هذا ما يعرف بالتشخيص و سيأتي في إطار هذا المبحث تفصيل لمفهوم التشخيص العام ضمن المطلب الأول ثم التطرق إلى التشخيص المالي في المطلب الثاني ثم التشخيص الاستراتيجي في المطلب الثالث من هذا المبحث.

### المطلب الأول: تشخيص وضعية المؤسسة

تحليل و فحص حالة المؤسسات لا يتم فقط عبر عملية التشخيص بل توجد طرق أخرى و لكنها غير معتمدة بشكل كبير خصوصا في الجزائر و سيأتي تفصيلها في إطار هذا المطلب إضافة إلى إبراز أهمية التشخيص و أصنافه.

### 1- مفهوم التشخيص و الطرق الأخرى لفحص وضعية المؤسسة

يعتبر التشخيص طريقة من طرق فحص وضعية المؤسسة إضافة إلى طرق أخرى سيتم عرضها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> Levasseure michel et quintart amable, idem, 1998, P :756

## 1-1- مفهوم التشخيص

قام الأfnور ( l'AFNOR<sup>1</sup> ) بتعريف التشخيص كالتالي: " التشخيص هو اختبار لكيان قد يكون شخص أو مؤسسة أو عتاد... و هذا حسب معايير معينة يحددها الخبراء، و تتم إنطلاقا من مشاكل أو أعراض معينة فيقوم باكتشاف الأسباب و اقتراح الحلول"

لكن هذا التعريف رغم جودته إلا أنه يحتوي على الأخطاء الموالية:

- من جهة فإن التشخيص لا يتم دائما عن طريق الخبراء
- التشخيص ليس دائما نتيجة لخلل ما
- في حالة تشخيص المؤسسات يجب الذكر أن التشخيص لا يكون داخليا فقط بل يشمل أيضا محيط المؤسسة و طرق التكيف معه كما يجب إظهار اليد العاملة المتاحة في هذه المؤسسة.

إذن يمكن تعريف تشخيص المؤسسة كما يلي:

" هو حكم يؤخذ على حالة المؤسسة أو المنظمة وفقا لميزات أساسية و كذا لقيود محيطها، و يهدف لاستغلال اليد العاملة الخاصة بها للوصول لأهدافها القابلة لإعادة الصياغة"<sup>2</sup>

## 2-1- الطرق الأخرى لفحص المؤسسة

توجد طرق أخرى لفحص وضعية المؤسسة غير التشخيص من المهم معرفتها منها:

### 1-2-1 التحليل المالي

هناك عدة تعريفات مهمة للتحليل المالي لكن إجمالاً يمكن القول أنه مجموعة من التقنيات تهدف لمعرفة الصحة المالية للمؤسسة أو أيضا على أنه سيرورة تركز على اختبار و تحليل المعلومة المالية و المحاسبية للمؤسسة بهدف تقييم موضوعي إلى حد ما لأداء المؤسسة (المردودية، مدى ملاءمة الاختيارات التسييرية،...) و كذا تقييم ملاءة المؤسسة و المخاطر التي تواجهها.

### 2-2-1 التآشير<sup>3</sup> notation, rating

هذه الطريقة تركز على نقطة تمنحها وكالات أو هيئات التآشير للمؤسسة لتحديد خطر إفلاسها.

لهيئات التآشير هذه تأثير مباشر على الأسواق المالية إذ أن تقييم الحالة المالية للمؤسسة يبين نسبة مخاطر أوراقها المالية حسب خصائص هذه الأوراق.

<sup>1</sup> association française de normalisation (organisation internationale créée en 1947)

<sup>2</sup> Plauchu Vincent et Tairou Akim, **Méthodologie du diagnostic d'entreprise**, l'harmattan, 2008, p :297

<sup>3</sup> www.andlel.com consulté le 02/01/2016

يذكر من هذه الهيئات أهمها حسب ترتيبها عالميا: mood's ثم standard and poor's ثم fitch rating ثالثا

### 1-2-3- تقييم المؤسسة:

يقصد به التقييم النقدي للمؤسسة أي إعطاء قيمة نقدية لها، و تتميز هذه الطريقة بأنها لا تكتفي بتقييم الأشياء المادية فقط بل تأخذ بعين الاعتبار العناصر المعنوية، و قد اعتبرها بعض الباحثين مرحلة أخيرة مهمة من مراحل التشخيص العام للمؤسسة.

### 2- أهمية التشخيص و أصنافه:

فيما يلي سيتم توضيح أصناف التشخيص إضافة إلى ذكر أهميته

#### 2-1- أهمية التشخيص:

للتشخيص أهمية كبيرة و أهم النقاط التي تبين هذه الأهمية هي كما يلي<sup>1</sup>:

- تقييم وضعية المؤسسة يساعد على اتخاذ القرارات المهمة سواء الاستثمارية أو المالية أو التسييرية
- يساهم في الكشف عن مدى سلامة الاستراتيجية المتبعة
- حسن تسيير محفظة أعمال المؤسسة
- المساهمة في معرفة احتياجات المؤسسة
- حل مشاكل المؤسسة
- تسيير المخاطر

جدير بالذكر أن التشخيص قد يكون بطلب من مسيري المؤسسة أو من البنك بغرض معرفة القدرة المالية للمؤسسة قبل تقديم القروض أو حتى من الدولة أو المساهمين لتكوين صورة حقيقية لحالة المؤسسة.

#### 2-2- أصناف التشخيص

التشخيص بمعناه الواسع قد يكون كلي للمؤسسة و قد يقتصر على وظيفة معينة أو إطار معين كالتشخيص المالي مثلا

#### 2-2-1- التشخيص المالي

يعرف على أنه تحليل الإشارات المالية المعبرة للوضع المالي للمؤسسة و هو أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة و سيأتي تفصيل هذا النوع من التشخيص في المطلب الثاني.

<sup>1</sup> www.unicaen.fr (université de Caen Normande) consulté le 02/01/2016

## 2-2-2- التشخيص الوظيفي

يختص هذا النوع من التشخيص في إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل الإنتاج أو التسويق، و يهدف لاستخلاص الاختلالات الوظيفية و نقاط القوة و الضعف في الوظيفة المشخصة و بالتالي إعادة تصحيح مسار الأعمال و تنظيمها بشكل دائم.

يتم عادة بناءا على طلب من الإدارة عند ملاحظة خلل في إحدى الوظائف.

## 2-2-3- التشخيص الاستراتيجي

هو دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة و التأقلم مع محيطها بمعنى تقدير نشاط المؤسسة و مكانتها التنافسية و نقاط قوتها و ضعفها، إذن فهو يساعد على وضع الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة و سيتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا.

## المطلب الثاني: التشخيص المالي في المؤسسة

سيعرض هذا المطلب مفهوم التشخيص المالي إضافة إلى أهدافه و مراحل

### 1- مفهوم التشخيص المالي في المؤسسة

يعرف التشخيص المالي للمؤسسة على أنه<sup>1</sup>: دراسة و تحليل الحالة المالية لهذه الأخيرة من أجل توقع المخاطر و خاصة المالية منها و التي تهدد المؤسسة و توازنها المالي

### 2- أهداف التشخيص المالي في المؤسسة

الهدف من التشخيص المالي للمؤسسة هو معرفة 4 إشكاليات رئيسة و هي:

- **تقدير الملاءة:**  
تعرف الملاءة على أنها القدرة على تسديد الديون في الآجال المحددة، و تحليل الميزانية بدقة يسمح بتقدير أمثل لملاءة المؤسسة
- **حساب مردودية المؤسسة:**  
لمعرفة مردودية المؤسسة يجب مقارنة الإمكانيات المتاحة و المستعملة بالنتائج المحققة، و التحليل الوظيفي لحساب النتائج يسمح بتقدير أفضل لمردودية المؤسسة.
- **نمو المؤسسة:**  
يجب على كل مؤسسة تقييم نمو نشاطها خلال فترة معينة فهذا التقييم يسمح برؤية أوضح لمجالات نمو المؤسسة، يجب أيضا تقييم المنافسة و دراسة ما إذا كان مجال نشاط المؤسسة مريح أو لا.

<sup>1</sup> Conso P, Hemici F, **Gestion financière de l'entreprise**, 10<sup>eme</sup> edition, ed : Dunod, France, 2002, p :245



**- المخاطر:**

الهدف الأخير من التشخيص المالي للمؤسسة هو تقييم المخاطر و بالأخص خطر الإفلاس، إذن فهو يساعد على استمرارية و ديمومة المؤسسة.

**3- مراحل التشخيص المالي في المؤسسة**

تمر عملية التشخيص المالي بالمراحل التالية:

- المرحلة الأولى هي تحديد أهداف التشخيص فيما تحليل الصعوبات الملاحظة في حالة أزمة ما، أو اتخاذ قرارات تحدد مصير المؤسسة
- المرحلة الثانية هي جمع و دراسة المعلومات لتحديد العوامل المالية الأهم
- المرحلة الثالثة هي التوصل إلى النتائج و اقتراح الحلول

**المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي**

يعرف التشخيص الاستراتيجي على أنه دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة و التأقلم مع محيطها أي تقدير نشاط المؤسسة، مكانتها التنافسية و نقاط قوتها و ضعفها فيسمح هذا التشخيص بوضع استراتيجية مستقبلية للمؤسسة أو إحداث تغيير في الاستراتيجية الحالية.

يتم التشخيص الاستراتيجي على صعيدين الداخلي و الخارجي، أما الداخلي فيقصد به داخل المؤسسة و له وجهان تحليل المردودية و تشخيص أهم الوظائف في المؤسسة و هذا ما سيتضح من خلال الفرع الثاني من هذا المطلب أما الأول فسيشتمل على التشخيص الخارجي الكلي و الجزئي

**1- التشخيص الخارجي**

يقصد به تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة و اكتشاف الفرص التي يمكن استغلالها لمصلحتها و كذا التهديدات التي قد تواجهها لتتمكن من التعامل معها و هذا على المستويين الكلي و الجزئي

**1-1- تشخيص المحيط الكلي**

و هو الذي يحدث على مستوى المحيط الكلي و الذي يتكون من 6 قطاعات و هو ما يعرف بتحليل بيستيل (PESTEL) و هي كما يلي:

- المحيط السياسي
- المحيط الاقتصادي
- المحيط الاجتماعي و الثقافي
- المحيط التكنولوجي

- المحيط البيئي
- المحيط القانوني

## 2-1- تشخيص المحيط الجزئي

يقصد بالمحيط الجزئي الأقرب للمؤسسة من سوق و منافسة و يتم فيه 3 أنواع من التحاليل

### 1-2-1- تحليل الطلب

تطور الطلب في السوق يتأثر بعدة عوامل و هي:

#### على المدى القصير:

الموسمية، المرونة، ظروف الترويج، الظروف الاقتصادية

#### على المدى الطويل:

اتجاه تغير كمية الطلب ( و ذلك عن طريق تطور أذواق و تفضيلات الزبائن، مرونة الدخل، المنتجات البديلة، التطور الديمغرافي و كذا دورة حياة المنتج) بالإضافة إلى التطور التكنولوجي و خبرة الزبائن)

### 2-2-1- تحليل العرض

يتطور العرض عبر الوقت من خلال تأثره بالعوامل التالية:

#### على المدى القصير:

نسبة استعمال القدرة الإنتاجية، هيكل التكاليف، موسمية الإنتاج

#### على المدى الطويل:

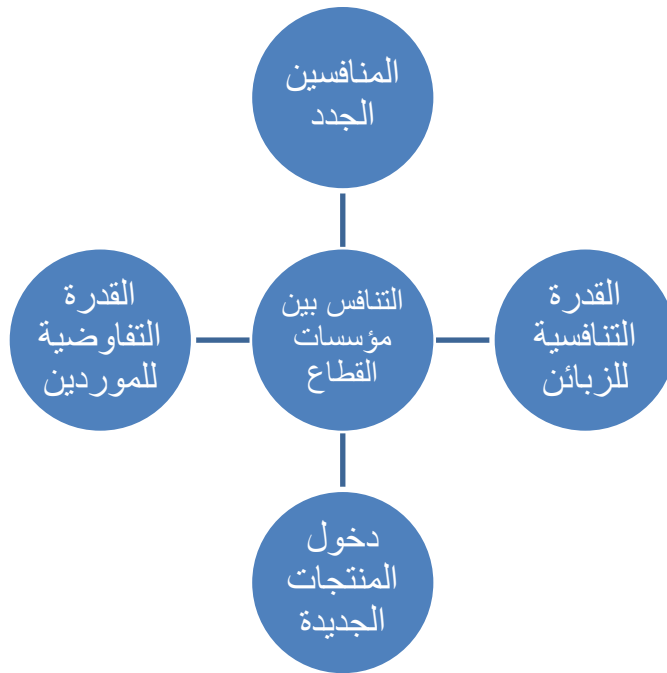
نجد هنا ما يسمى بحواجز أو موانع الدخول و الخروج إلى السوق، فيما يخص حواجز الدخول فهي: الإقتصاد السلمي، حجم الإستثمار، مقدار اختلاف المنتج، تكلفة الدخول، الدخول في حلقة التوزيع، التنظيمات الإدارية.

أما حواجز الخروج فهي: التكاليف الثابتة للخروج، تخصص الأصول، الترابط أو التكامل الاستراتيجي، القيود الحكومية، رد الفعل العاطفي لمتخذي القرار.

**1-2-3- تحليل المنافسة:**

من وجهة نظر المؤسسة فإن أهم المنافسين يعرفون حسب حجمهم، أهدافهم و حصتهم السوقية، نقاط قوتهم و ضعفهم، استراتيجيتهم التسويقية و اتفاقيات الشراكة و غيرها من الخصائص التي تكشف سلوكيات و نوايا هذه المؤسسات المنافسة

قام بورتر بوضع ما يسمى بالقوى التنافسية الخمس و التي تهدف لتحليل دقيق للمنافسة و التي توضح من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (01): القوى التنافسية الخمسة لبورتر**

المصدر: Nathalie Van Laethem, op-cit, p:30

يظهر الشكل خمس قوى تؤثر بشكل كبير على المؤسسة لذلك تتم دراستها في إطار تحليل المنافسة و هي:

**- التنافسية**

تخاطر المنافسة لتكون أكبر إذا ما كان دخول المنافسين سهل و إذا دخلت المنتجات البديلة و أيضا إذا حاول الزبائن أو الموردون التحكم في السوق لهذا نجدها في الوسط لأنها تتأثر بكل القوى الأخرى.

**- المنافسين الجدد**

يحدث أن يدخل منافسون جدد إلى القطاع إذن كلما كان عدد الداخلين كبيرا كلما زادت حدة المنافسة و بالتالي تنقص الأرباح، إذن يمكن القول أن السوق تكون أكثر حماية كلما كانت موانع الدخول أكبر.

## - القوة التفاوضية للزبائن

تختلف حسب تأثيرها على السوق فيمكن أن يكون تأثيرها على المؤسسة كبيرا فتضطر إلى إعادة النظر في سياستها التسعيرية.

## - المنتجات البديلة

تملك المنتجات البديلة القدرة على جعل الزبائن يستبدلون المنتج الحالي بها مما يجعلها تأخذ نسبة معتبرة من السوق المستهدفة.

## - القدرة التفاوضية للموردين:

إذا كان للموردين تأثيرا كبيرا أو إذا كانوا منظمين بينهم فإن قوتهم في السوق تكون كبيرة (كما هو الحال مع موردو المواد الأولية) و هذا ما يسمح لهم بالتحكم في الكميات و كذا رفع الأسعار مما يؤثر مباشرة على المؤسسات.

## 2- التشخيص الداخلي

من المهم جدا أن تقوم المؤسسة بتشخيصها الداخلي قبل الخارجي و ذلك لتعرف إمكانياتها لتتمكن من التعامل مع محيطها بشكل أفضل، و بالتالي عليها تشخيص أهم وظائفها و كذا تحليل مردوديتها و هذا ما سيوضحه هذا الفرع بالإضافة إلى سلسلة القيمة

### 2-1- تحليل المردودية

يسمح قياس المردودية بمعرفة فعالية المؤسسة و جدير بالذكر أن هناك 3 أنواع ألا و هي:  
المردودية الإقتصادية، المالية و التجارية

تقيس المردودية الإقتصادية مردودية المؤسسة ككل بينما تقيس المردودية المالية مردودية رأس المال بينما تهتم المردودية التجارية برقم الأعمال (المبيعات).

### 2-1-1- المردودية التجارية

هذا النوع من المردودية يهتم أساسا برقم الأعمال أي بالمبيعات كما سبق ذكره و يمكن حسابها بالنسبة التالية:

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

## 2-1-2- المردودية الاقتصادية

يتم الحصول عليها بتقسيم النتيجة الاقتصادية (نتيجة التشغيل بعد الضريبة) على قيمة رأس المال المستعمل (رأس المال الاقتصادي)

المردودية الاقتصادية = نتيجة التشغيل بعد الضريبة / رأس المال الاقتصادي

### رأس المال الاقتصادي<sup>1</sup>:

أول خطوة لحساب المردودية الاقتصادية هي تحديد رأس المال الاقتصادي، يعرف رأس المال الاقتصادي محاسبيا على أنه الأصول المستعملة بطريقة مستمرة في الاستغلال و هو مجموع الأصول الثابتة للتشغيل (المادية و المعنوية) بما فيها أصول التأجير التمويلي (crédit-bail) + احتياجات رأس المال العامل.

## 2-1-3- المردودية المالية

هي النسبة التي نحصل عليها من قسمة النتيجة الصافية على الأموال الخاصة بحيث: الأموال الخاصة = رأس المال الاجتماعي + الاحتياطات + النتيجة الصافية + الترحيل من جديد.

الأموال الخاصة = الأصول – الديون

نرى من خلال هذه المعادلات أن قيمة المردودية الاقتصادية قد تكون نفس قيمة المردودية المالية في حالة ما إذا كانت المؤسسة غير مديونة إلا أن هذه القيمتين قد تكون مختلفة جدا و متباعدة في الحالة المعاكسة.

## 2-2- تشخيص أهم وظائف المؤسسة

تكمن أهمية تشخيص وظائف المؤسسة في تمكين هذه الأخيرة من التحكم في نقاط قوتها و كذا تصحيح نقاط ضعفها و بالتالي تحسين و تطوير قدراتها

## 2-2-1- تشخيص الوظيفة المالية

يهدف هذا التشخيص لمعرفة قدرة المؤسسة على تمويل تطورها و كذا تقدير المخاطر المحتملة وقد جاء تفصيل هذا التشخيص في المطلب السابق.

يشمل هذا التشخيص بالضرورة النقاط أدناه:

- دراسة أصول المؤسسة

<sup>1</sup> Hubert de le bruslerie, *analyse financière*, 4<sup>eme</sup> edition, ed : dunod, paris, 2010, p :193

- دراسة خصوم المؤسسة
- دراسة النسب
- دراسة الخزينة
- دراسة اتجاهات المؤسسة من خلال رقم أعمالها و نتائجها المحققة

## 2-2-2- تشخيص وظيفة الإنتاج

تبرز أهمية هذا التشخيص في إمكانية تقييم فعالية تقنيات الإنتاج و كذا فعالية البحث و التطوير داخل المؤسسة، و تعتبر النقاط التالية أهم مصادر المعلومات لهذا النوع من التشخيص<sup>1</sup>

- الوثائق المحاسبية
- لوحة التحكم المرتبطة بالإنتاج
- الملاحظة المباشرة لعملية الإنتاج
- نظام المعلومات الإنتاجي
- المقابلات المباشرة مع العمال في المؤسسة

## 2-2-3- تشخيص الوظيفة التجارية

في هذا النوع من التشخيص تعتبر الزبائن أهم مورد للمعلومات لأن الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة هو كسب الزبائن المستهدفين و المحافظة عليهم (جعلهم أوفياء لمنتجات المؤسسة) و كذا توفير المنتج في أحسن الظروف.

يرتكز هذا التشخيص أساسا على:

- تحليل و دراسة السوق
- تحليل استجابة الزبائن و إحصائيات المبيعات
- المحاسبة التحليلية
- تحليل محفظة الزبائن
- دراسة تقنيات التوزيع و كفاءة المصالح المرفقة كمصلحة ما بعد البيع مثلا
- تستعمل النسب لمعرفة مردودية الأصول المستعملة في هذه الوظيفة مقارنة بالأصول الكلية و كذا رقم الأعمال المحقق مقارنة بالأصول المستعملة.

<sup>1</sup> Tugrul Atamer et Roland Calori, *diagnostic et décisions stratégiques*, 2<sup>ème</sup> édition, ed: dunod, Paris, 2011, p:264

**محفظة الزبائن:**

تحليل أداء زبائن المؤسسة يعتمد على جرد أنواع الزبائن و بالتالي يمكن تقييمه من خلال ثلاث مستويات و هي<sup>1</sup>:

- **أفقيا**  
عدد الزبائن الحاليين/ عدد الزبائن الممكن الحصول عليهم  
هذه النسبة تحسب درجة الاستحواذ على الزبائن
- **أفقيا و عموديا**  
هنا تستعمل نفس النسبة السابقة و لكن للزبائن الذين يملكون سلوكيات شراء متجانسة لمختلف المنتجات
- **عموديا**  
في هذا المستوى تستعمل نفس النسبة لكل مجال عمل استراتيجي (DAS) و لكل عائلة منتجات.

**2-2-4- تشخيص الوظيفة التسويقية:**

انطلاقا من العوامل المتحصل عليها من الوظيفة التجارية يتم الاهتمام في هذا المستوى بالنقاط التالية<sup>2</sup>:

- التطابق أو التلاؤم بين مجموعة المنتجات و تقسيم السوق و كذا تموقع المؤسسة
  - توازن محفظة المنتجات بالنظر لموقعها في دورة حياة المنتجات
  - تحليل عام لمختلف أبعاد المزيج التسويقي
- يتم تقييم الوظيفة التسويقية من خلال التشخيص الاستراتيجي عبر العوامل التالية:
- تحليل المنتجات و العلامات التجارية لمعرفة ما إذا كانت السياسة التسويقية ملائمة مع الاستراتيجية المتبعة و الوسائل المستعملة في الإنتاج
  - تحليل نسب الاستثمارات التسويقية بالمقارنة مع المنافسين  
تكلفة البحوث و الدراسات/رقم الأعمال المحقق  
تكلفة الترويج و الإشهار/ رقم الأعمال
  - تحليل هذه النسب في مختلف مراحل دورة الإنتاج
  - التشخيص كدعامة لوجيستية للحركة التجارية
  - سياسة الإشهار و الترويج و تطور صورة العلامة
  - الاتساق بين المزيج التسويقي و الاستراتيجية المتبعة

<sup>1</sup> Tugrul Atamer, idem, 2011, p p:275-276

<sup>2</sup> Yves evrard et autres, **Etudes et recherches en marketing**, 3<sup>eme</sup> edition, Dunod, 2009, p :25

## 2-2-5- تشخيص الموارد البشرية

في تشخيص وظيفة الموارد البشرية هناك بعدين أساسيين ألا و هما التقسيم الكمي و كذا تقييم الكفاءات بالإضافة إلى تقييم السلوكات و الذي يكون مرتبطا بالضرورة مع تقييم الكفاءات. من أهم النقاط في هذا التشخيص هي دراسة السياسة المتبعة في تسيير الموارد البشرية أي: (سياسة التكوين، سياسة المكافآت، سياسة التوظيف، سياسة الترويج)<sup>1</sup>

## 2-2-6- التشخيص التكنولوجي

الفكرة الرئيسية لهذا التشخيص هي أن المحافظة على القوة التنافسية للمؤسسة تمر بالضرورة عبر التحكم في الإبداع أي قدرة المؤسسة على مجارة التطور التكنولوجي الذي يحدث في مجالها، إذن يجب الاهتمام بالنقاط التالية<sup>2</sup>:

- أنواع الإبداعات الجديدة
- دورة حياة التكنولوجيات
- خطوط الدخول للإبداع (سياسة المؤسسة في مجال الإبداع)
- اليقظة التكنولوجية

## 2-3- سلسلة القيمة

عمل بورتر على مفهوم سلسلة القيمة فأوضح أن هذا النموذج يهدف إلى البحث عن الميزة التنافسية و أصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة و الحكم على مواردها و مهاراتها، فيمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر و الحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها"<sup>3</sup>

## 2-3-1- مكونات سلسلة القيمة:

تقسم سلسلة إلى قسمين رئيسيين و هما: قسم الأنشطة الرئيسية و قسم الأنشطة المساعدة

## 2-3-1-1- الأنشطة الرئيسية

هي الأنشطة التي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج و البيع و هي الخمسة الآتي ذكرها:

- نشاطات داخلية: يقصد بها النشاطات المرتبطة بالتخزين و توصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية
- الإنتاج: هي الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على شكل منتوجات نهائية
- النشاطات الخارجية: هي مجموعة الأنشطة المرتبطة بتخزين و توزيع المنتوجات النهائية لإيصالها للمستهلك

<sup>1</sup> I forglierini carneiro, **organisation et gestion des entreprises**, 3<sup>eme</sup> edition, aengde, 1995, p :46

<sup>2</sup> Vincent lerville anger et autres, **conduire le diagnostic d'une unité industrielle**, edition d'organisation, paris, 2001, p :310

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 92



- التسويق و التوزيع: هي تلك الأنشطة التي تهدف لتحفيز المستهلك لشراء منتوجات المؤسسة وكذا إيصالها في الوقت و المكان المحدد
- الخدمات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم و المحافظة على قيمة المنتوجات وتعرف عموما بخدمات ما بعد البيع.

### 2-1-3-2 الأنشطة المساعدة

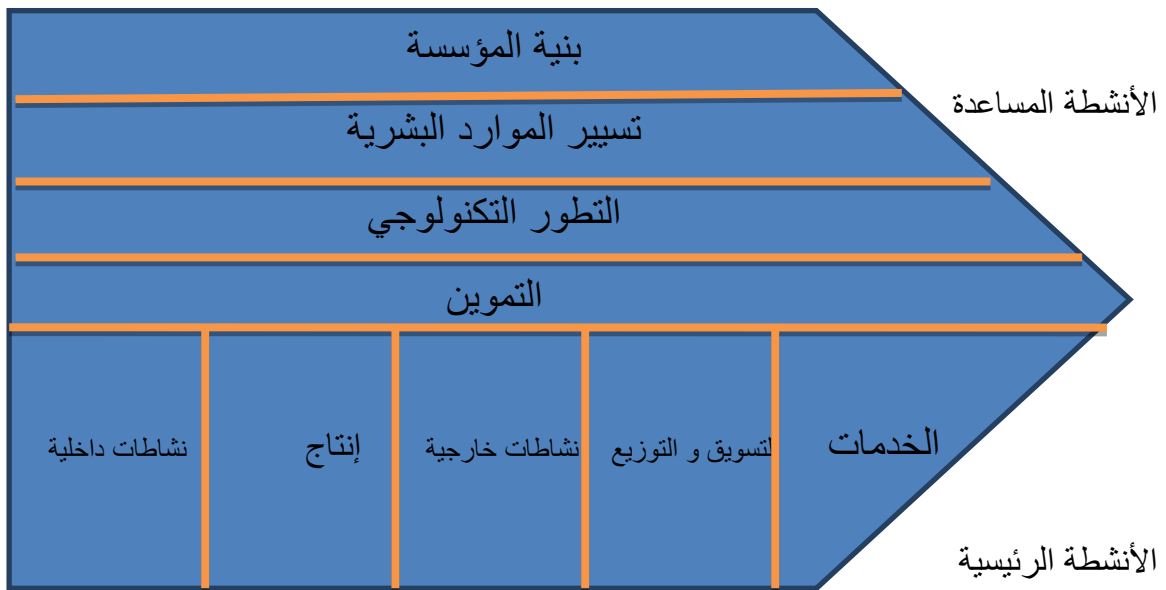
هي تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الرئيسية لأجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة كما تسمح لها بأداء أدوارها بشكل أفضل<sup>1</sup>

- بنية المؤسسة: تشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط المحاسبية و المالية، الجوانب القانونية و التنظيمية و غيرها
- تسيير الموارد البشرية: تضمن الأنشطة المتعلقة باختيار العمال، تدريبهم و تنميتهم
- التنمية و التطور التكنولوجي: هي الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتوجات و تطويرها و مواكبة التكنولوجيا الحالية، كما تساهم في تحسين أداء الأنشطة داخل سلسلة القيمة.
- التموين: هي تلك الأنشطة المتعلقة بضمن توفير المدخلات من مواد الأولية و كذا الخدمات أو أدوات الإنتاج كالآلات مثلا

### 2-3-2- بنية سلسلة القيمة:

الشكل التالي يوضح بنية تركيب سلسلة القيمة حسب بورتر<sup>2</sup>

الشكل (02): سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: stratégor, 4<sup>e</sup> edition, p :82

<sup>1</sup> M.Porter, *L'avantage concurrentiel*, ed : Dunod, Paris, 1999, p :57-59

<sup>2</sup> J.I ordoin et autres, *Stratégor*, 4em edition, ed :dunod, paris, 2005, p :82

## المبحث الثالث: سياسة التمويل في المؤسسة

لضمان التوازن للمؤسسة و استمراريتها يجب عليها امتلاك الموارد اللازمة للتمويل و اختيار المناسبة منها لكل غرض لذلك تلجأ المؤسسة للتمويل الداخلي و في حالة عدم كفايته تلجأ للتمويل الخارجي و ذلك إما عن طريق السوق المالية أو الهيئات المالية و هذا ما سيتضح في الفروع التالية بالترتيب

### المطلب 1: التمويل الداخلي

تعتمد المؤسسة فيما يسمى بالتمويل الذاتي على الأرباح التي تكسبها عن طريق نشاطها بعد تسديد التكاليف، إذن يمكن تحديد قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة (CAF) عن طريق المعادلة البسيطة التالية:

$$CAF = \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

أي أن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة هي العوائد المحققة بعد طرح التكاليف أو يمكن حسابها بالطريقة التالية:

$$CAF = \text{résultat net} + \text{amortissement} + \text{provisions}$$

أي أن قدرة التمويل الذاتي ما هي إلا النتيجة الصافية مضاف إليها الإهلاكات و المؤونات لأن هذه الأخيرة هي تكاليف محسوبة و غير مدفوعة.

جدير بالذكر أن هذه المداخل تستعمل لتوزيع الأرباح على الشركاء أولاً و الباقي يستعمل للتمويل الذاتي

### 1- توزيع الأرباح

لا يمكن للمؤسسة أن تستغل كل أرباحها في التمويل الذاتي بل يجب أن توزع جزءاً من هذه الأرباح على المساهمين و ذلك كتعويض عن الأموال المستثمرة من قبلهم.

و هذا ما سيساعد على الحفاظ على قيمة الأسهم في البورصة و ذلك عن طريق الحفاظ على ثقة المستثمرين في المؤسسة، قد يحفز هذا التوزيع بعض المساهمين للتخلي عن بيع أسهمهم و الاكتتاب عند زيادة رأس المال.

جدير بالذكر أن هناك شروط معينة ليصح هذا التوزيع و منها الآتي:<sup>1</sup>

- أن يكون رصيد حساب النتائج موجبا، أي أن لا تكون المؤسسة قد حققت خسائر معتبرة في السنوات السابقة
- أن تكون الحالة المالية للمؤسسة جيدة من حيث المردودية و الاستغلال أي أن لا تكون في حالة تدهور و يمكن التحقق من هذا لأن التوزيع لا يتم إلا بعد غلق حسابات السنة المالية و بالتالي يمكن معرفة اتجاه الحالة المالية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Vizzavora patrice, *gestion financière*, 9<sup>ème</sup> édition, ed : bérti, alger, 1999, p393

- يشترط أيضا أن لا تكون المؤسسة في حالة نمو معتبر لأن هذا النمو يؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها و بالتالي زيادة احتياجاتها من رأس المال العامل، هذا الأخير يجب أن يمول بموارد دائمة و أي توزيع للأرباح في هذه الحالة سيؤدي إلى اختلال توازن المؤسسة.

## 2- التمويل الذاتي

يتم هذا التمويل بناء على قرار الجمعية العامة التي تنظر في القدرة المالية للمؤسسة لتقرر إن كان هذا التمويل ممكنا.

يتم هذا التمويل الداخلي بواسطة رفع رأس مال المؤسسة \_بغرض توسيعها عن طريق استثمارات جديدة مثلا أو في حالة الإبداعات الجديدة\_ و ذلك إما برفع القيمة الإسمية للسهم أو بتوزيع أسهم مجانية أو باستعمال النظامين بالتوازي<sup>1</sup>

### 2-1- الزيادة عن طريق الرفع من القيمة الإسمية للسهم

أي عدم زيادة عدد الأسهم بل زيادة قيمتها فقط مما يعني بقاء نصيب كل مساهم على حاله و كذا يبقى سعر السهم في البورصة على حاله.

### 2-2- الزيادة عن طريق التوزيع المجاني للأسهم

بمعنى أن يتم توزيع الأسهم مجانا على المساهمين الحاليين و هذا على أساس حصة كل مساهم، كما توزع أسهم مجانية في مقابل الأرباح المحققة.  
من إيجابيات هذا النوع من التمويل:

- يحافظ على استقلالية المؤسسة بالابتعاد عن المديونية و رقابة الدائنين
- يضمن مرونة رأسمال الشركة و يتيح حرية التصرف فيه
- لا يكلف المؤسسة أعباء مالية ( فوائد )

و من سلبياته:

- بتوجيه الأرباح للتمويل الذاتي تنخفض حصص المساهمين من هذه الأرباح و هذا ما يؤدي بهم لترك المؤسسة لعدم كفاية هذه الأرباح.

<sup>1</sup> DUPALLENS G. ET JOBARD J. P, *Gestion financiere de l'entreprise*, 11<sup>em</sup> edition, DALLOZ, 1997. P 877

## المطلب الثاني: التمويل الخارجي

يمكن للمؤسسة أن تمول عن طريق أطراف خارجية إما البنوك أو الأسواق المالية، إذن يمكن تمييز نوعان من التمويل الخارجي: المباشر و غير المباشر

### 1- التمويل الخارجي المباشر

و يقصد به التمويل عن طريق السوق المالية و ذلك بطريقتين إما بإتاحة الفرصة للمدخرين للمساهمة في رأس مال المؤسسة مقابل نصيب من أرباحها (رفع رأس المال)، أو عن طريق الاستدانة المباشرة من المدخرين مقابل دخل ثابت (التمويل السندي)

#### 1-1- رفع رأس المال

تلجأ المؤسسة من أجل تمويل استثماراتها إلى زيادة رأس مالها خارجيا و ذلك بالطرق التالية:

- نقدا عن طريق طرح أسهم جديدة بسعر محدد للاكتتاب في السوق المالية
- عينا و يقصد بها الزيادة الممثلة بالأصول
- عن طريق تجميد الديون و يقصد بها تحويل ديون الغير على المؤسسة إلى أسهم
- عن طريق إصدار سندات

#### 1-2- التمويل السندي

قد تلجأ المؤسسة في تمويلها إلى إصدار سندات في السوق المالية و هذا ما يسمى بالتمويل السندي و الذي يعتبر كقروض طويلة الأجل يتم تسديدها في الأجل المحدد و كذا تسديد فوائدها المستحقة.

### 2- التمويل الخارجي غير المباشر

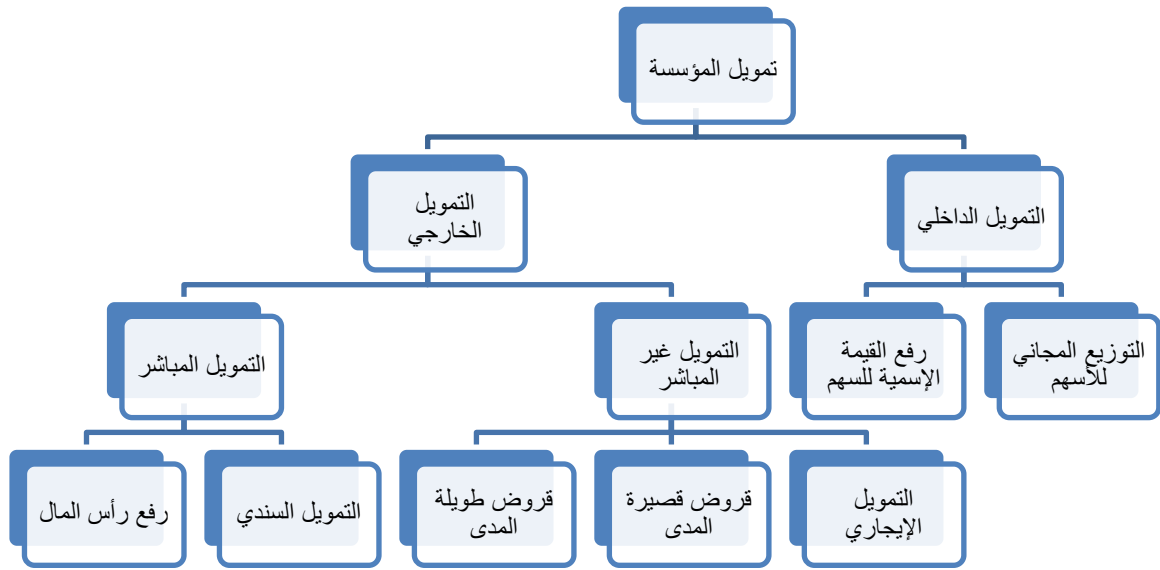
إن التمويل عن طريق السوق المالية ليس متاحا لكل الشركات إنما يقتصر على الشركات الكبرى و الداخلة في البورصة، لكن نجد نوع آخر من التمويل الخارجي و هو متاح لكل أنواع الشركات الكبرى منها و الصغرى ألا و هو التمويل عن طريق الاستدانة من البنوك، نميز هنا الديون الطويلة و المتوسطة الأجل و كذا القصيرة الأجل.

تختلف أنواع القروض البنكية حسب مدتها كما سبق ذكره و كذا حسب طريقة التسديد، معدل الفائدة ، الضمانات و كذا شروط التسديد.

#### 1-2- التمويل الإيجاري أو الاعتماد الإيجاري le crédit-bail

بالإضافة إلى القروض الطويلة و القصية المدى نجد نوع آخر من التمويل ألا و هو التمويل الإيجاري و الذي يعرف على أنه عقد إيجار بصيغة الشراء و يقصد به أن تصبح مؤسسة الاعتماد الإيجاري مالكة للأصل حتى ينتهي العقد

الشكل (03): رسم تخطيطي يوضح طرق التمويل الممكنة في المؤسسة



المصدر: من إنجاز الطالبة اعتمادا على معطيات المطلب

### المطلب الثالث: اختيار طريقة التمويل الأنسب

من أجل ضمان استقرار المؤسسة و توازنها المالي تبحث عن أنسب هيكل تمويلي لها و لا يتم هذا إلا بعد تقدير احتياجاتها على المدى القصير و الطويل و كذا حصر كل السبل المتاحة لها و بالتالي دراسة نجاعة كل طريقة بواسطة عوامل معينة يجب الاختيار على أساسها و هي:

#### 1- التكلفة

أول عامل يجب أخذه بعين الاعتبار في اختيار طريقة التمويل هو التكلفة و لمعرفة التكلفة يجب مقارنة رأس المال المتاح للمؤسسة من جهة و مجموع الأموال التي عليها دفعها من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار الضرائب المرتبطة بمصدر التمويل قيد الدراسة، بمعنى أن يتم مراعاة ما ستدفعه فعلا و بالتالي تختار المؤسسة مصدر التمويل الذي يستدعي أقل نسبة دفع حقيقي.

#### 2- المخاطر

تعتبر الديون أكثر مخاطرة من التمويل الداخلي لذلك يجب أن تكون المؤسسة متأكدة من قدرتها على التسديد هذه الديون بما فيها الفوائد كما أن المدين يضع عادة بعض الشروط لضمان التسديد.

### 3- المردودية المالية

سيكون مناسب للمؤسسة لو حصلت على قروض بنسب منخفضة لتمويل مشاريع ذات مردودية كبيرة و في هذه الحالة نتحدث عن أثر الرافعة المالية و لكن إن حدث و انعكست الشروط أثر الرافع سينقلب مما يسبب مشاكل للمؤسسة و هذا ما يثبت أن المردودية مرتبطة تماما بالمخاطرة.

### 4- حالة السوق المالية

قد لا يكون نمو السوق المالية في صالح المؤسسة بسبب تقلبات العرض و الطلب لذلك يجب أن يركز قرار التمويل في المؤسسة على تحليل حالي للسوق و كذا تقدير مستقبلي لها و الذي قد يسمح لها بتفادي الارتفاع المفاجي في تكلفة التمويل.

### 5- استراتيجية المؤسسة

قبل اتخاذ قرار التمويل يجب مراعاة توافقه مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة و بالخصوص الاستراتيجية المالية.

### 6- نشاط المؤسسة

يعتبر نشاط المؤسسة معيارا هاما أيضا لاختيار طريقة التمويل بحيث أن التنبؤ بنمو نشاطها و بالتالي رقم أعمالها يعني ملاءة أفضل إذن فالتمويل الخارجي يكون جيدا أما انخفاض النشاط فيؤدي إلى زيادة مخاطر عدم إمكانية التسديد.

### 7- مخطط التمويل

يساعد على الحفاظ على التوازن المالي في المؤسسة، يظهر هذا المخطط احتياجات المؤسسة للموارد عبر الزمن.

مخطط التمويل الموضح في الملحق (01) يبين كل عناصره و ترتيبها.

## خلاصة الفصل الأول

ترتكز الاستراتيجية المالية على التنبؤ بالقوائم المالية المستقبلية للمؤسسة و تهدف أساسا إلى تنظيم العمليات المالية بما يخدم مصلحة المؤسسة و يساهم في تطويرها.

تتم عملية إعداد هذه القوائم المالية المستقبلية في إطار عملية التخطيط المالي و هذه الأخيرة تساهم في دراسة و تقييم السياسة المالية المتبعة كما أنها تنشئ التوافق بين الإجراءات و العمليات من جهة و الأهداف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها من جهة أخرى.

للوصول إلى مرحلة التخطيط على المؤسسة أن تمر الضرورة بعملية التشخيص الاستراتيجي لأنها بحاجة إلى معرفة المحددات الداخلية و الخارجية و التي سيكون لها تأثير كبير على المدى القصير و الطويل، فالداخلية منها تساعد على تحديد نقاط القوة و الضعف و بالتالي الحفاظ على نقاط القوة و تطويرها و تصحيح نقاط الضعف لتجنب أي خسارة قد تنجم عنها، أما الخارجية منها فهي تتيح للمؤسسة فرصة معرفة الفرص لتستغلها في صالحها و كذا معرفة التهديدات لتجنبها أو تحويلها في صالحها إن كان هذا ممكنا.

يساهم هذا التشخيص أيضا في تسيير أفضل لوظائف المؤسسة و كذا في تنظيم لمختلف السياسات التي تتبعها، فتشخيص حالتها المالية مثلا يساهم في تحديد سياسة التمويل التي ستبعتها في استثماراتها و التي تقلل من المخاطر الممكنة مما يتيح لها الفرصة للاستفادة من مردودية أكبر بنسبة مخاطرة أقل.