

الملتقى الوطني الأول حول:	التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية
المحور الأول	الإطار المفاهيمي للتشخيص المالي
عنوان المداخلة	التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة
من إعداد	الأستاذ خليفة الحاج
المؤسسة الأصلية	جامعة وهران
البريد الإلكتروني	<a href="mailto:Khelifa_hadj@yahoo.fr">Khelifa_hadj@yahoo.fr</a>
الهاتف:	07 76 45 57 26

### Résumé en français :

Le diagnostic financier est considéré parmi les outils indispensables pour formuler la stratégie générale de l'entreprise, car l'environnement interne de l'entreprise est axé sur le diagnostic, et notamment la fonction financière qui est essentielle dans l'entreprise, à travers la collection des informations et de détection des menaces, les opportunités et la détermination des points forts et points faibles en vue de connaître la santé financière de l'entreprise. A partir de ce stade, l'entreprise peut élaborer l'ordonnance nécessaire pour remédier au déséquilibre financier que l'entreprise subit et dessiner les paramètres de la stratégie que l'entreprise doit adopter au futur. il vise à diagnostiquer les politiques financières suivies par l'entreprise au cours de sa période d'activité.

**Les mots clés :** Diagnostic financier, analyse financière, stratégie, consultation.

### الملخص بالعربية:

إن التشخيص المالي يعد من أهم الأدوات الضرورية لصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يتوقف عليه فحص البيئة الداخلية للمؤسسة و بالأخص الوظيفة المالية التي تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وذلك من خلال جمع المعلومات و اكتشاف التهديدات و الفرص و تحديد مواطن القوة و مواطن الضعف بغية معرفة الصحة المالية للمؤسسة (**la santé financière de l'entreprise**) و من ثم إعداد الوصفة اللازمة لمعالجة الخلل المالي التي تمر به، و رسم معالم الاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة تبنيها في المستقبل، فهو يهدف إلى فحص و تشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها (مدة حياة المؤسسة).

### الكلمات الدالة:

التشخيص المالي، التحليل المالي، الاستراتيجية، الفحص.



## المبحث الأول: ماهية التشخيص المالي:

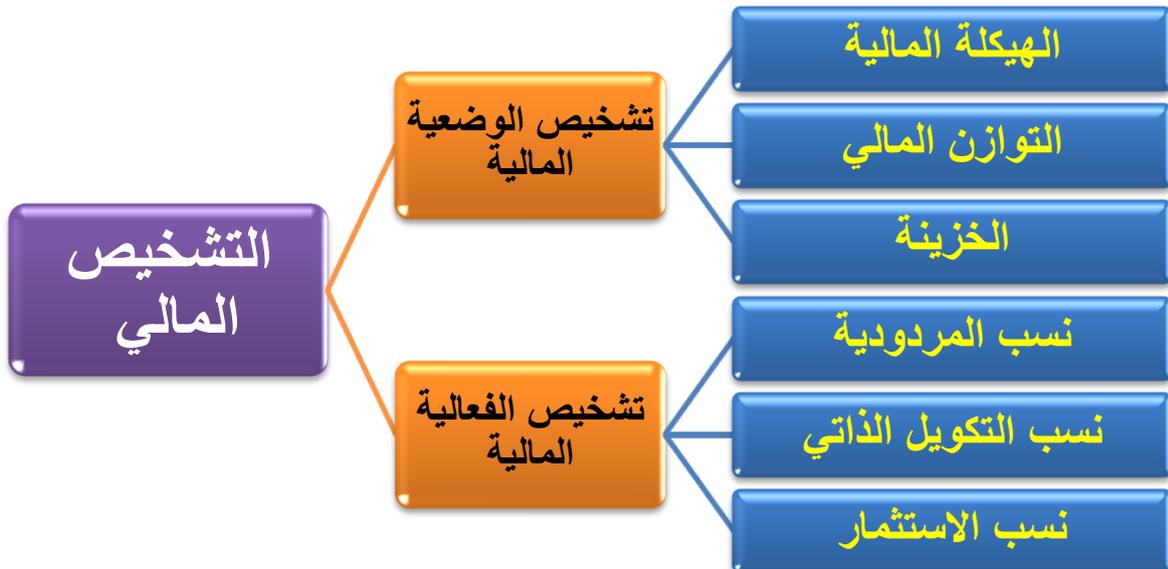
إن المؤسسة لكي تضمن بقاءها في السوق سواء كان ذلك على المدى البعيد أو القصير، لا بد أن توفر عناصر الإنتاج بطريقة رشيدة و أن تستعمل أصولها الثابتة بطريقة مثلى، بهدف تحقيق أرباح كافية لإعادة تمويل دورة الاستغلال<sup>1</sup>.

فكلمة "تشخيص" كلمة يونانية الأصل وتعني "القدرة على الإدراك" « *capacité de perception* » وهي مستخدمة بشكل واسع في ميدان الطب حيث تشمل على تحديد طبيعة المرض بهدف التوصل إلى الشفاء عبر ملاحظة الأعراض وتحديد الأسباب، وفي الوقت الحالي أصبح لكلمة التشخيص مستعملين في مختلف الميادين والتي من بينها ميدان تسيير المؤسسات حيث يمكن التشخيص في هذا الميدان من تحديد طبيعة الاختلالات والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التشخيص المالي و مقاييسه:

الفرع الأول: تعريف التشخيص المالي:

- التشخيص هو "إدلاء الآراء والأحكام على حالة المؤسسة، والذي قد ينجر عنه الخروج بنتائج إيجابية أو استنتاج نقائص"<sup>2</sup>
- أما G.Bsow فيعرف التشخيص على أنه "مصطلح يستعمل في العلوم الطبية، أما فيما يخص المجال الصناعي فإنه يستعمل في المؤسسات بهدف استخلاص العضلات والمشاكل التي تنخبط فيها المؤسسة"<sup>3</sup>.
- أما J.Pthbou فيعرف التشخيص على أنه "عبارة عن تحليل للإشارات المعبرة والبحث عن الأسباب والمسؤوليات الداخلية والخارجية"<sup>4</sup>.
- يرى J.C-MATHE أن "التشخيص المالي يسمح بالحكم على الوضعية الحالية و الفعالية المالية"<sup>5</sup> كما يبينه الشكل البياني التالي:  
الشكل (1-1): تحليل الوضعية الحالية و الفعالية المالية للمؤسسة



Source :J.C-MATHE, « *Diagnostic et dynamique de l'entreprise* », éditions comptables malesherbes, Paris, 1991, P67.

<sup>1</sup> MICHEL Glais, « *le diagnostic financier de l'entreprise* », ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 1986, P07.

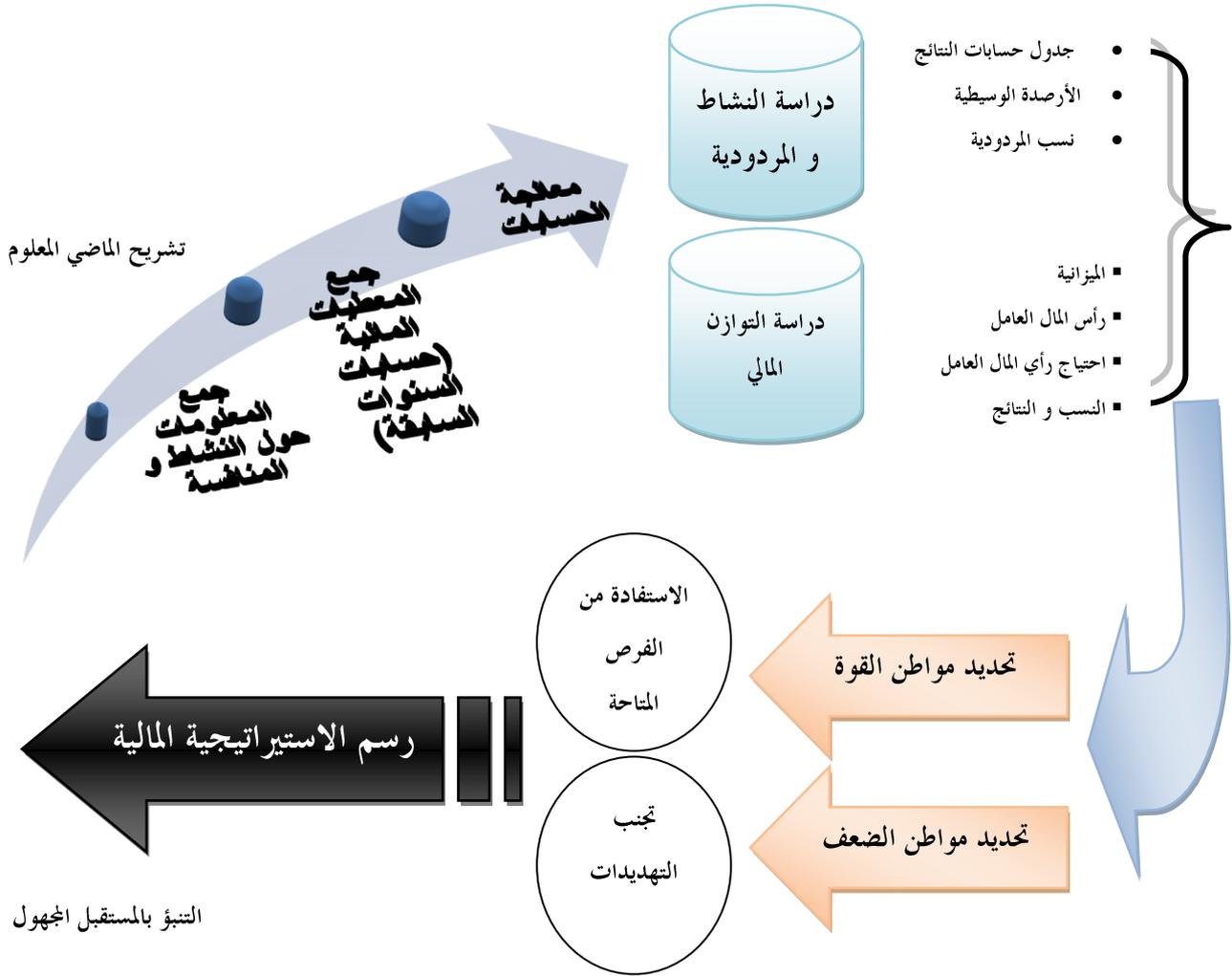
<sup>2</sup> EGLÉN J-y-,Micol.A.,Stolowy.H.,Pujol.A., « *Les Mécanismes Financières de L'entreprise* », édition Montchristien, E.J.A, 1991,p429

<sup>3</sup> ALAIN Marion, « *Le Diagnostic* », édition ECONOMICA, Pais, 1993, p08.

<sup>4</sup> ALAIN Marion, idem, p09

<sup>5</sup> J.C-MATHE, « *Diagnostic et dynamique de l'entreprise* », éditions comptables malesherbes, Paris, 1991, P67.

- مما سلف ذكره يمكن القول أن التشخيص المالي للمؤسسة يعتمد على معطيات مالية سالفة لتحليل هيكلها المالي و نتائجها و مقارنة معطياتها بمؤسسة أخرى لها نفس الحجم و تعمل في نفس القطاع حسب ما يبينه الشكل البياني التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

- الفرع الثاني: مقاييس التشخيص المالي:

إن للتشخيص المالي أربعة مقاييس وهي:

1. المردودية: تمثل المردودية رهان بقاء المؤسسة ، ولهذا يجب تقدير المستوى والتطور لكل من:

- المردودية الاقتصادية

- المردودية المالية

2. القدرة على الوفاء: وهي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في أقرب وقت وعادة ما تقيم بعدة مؤشرات مثل: نسبة القيم

القابلة للتحقيق والجاهزة بالنسبة للديون قصيرة الأجل ، التي تسمح بتقدير السيولة الحـالية أو الأموال الدائمة مطروحا منها

الأصول الثابتة ) رأس المال العامل الصافي (والذي يعطي أكثر هيكلية للقدرة على الوفاء ويسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص المرتبطة

بعملي \_\_\_\_\_ ة النش \_\_\_\_\_ اط.

3. الاستدانة: يسمح هذا المقياس بتقييم الاستقلالية المالية من خلال النسبة التالية:

## مجموع الديون /الأموال الخاصة

4. المرونة: تعتمد المؤسسة لمواجهة التهديدات والأخطار الغير محتملة واغتنام الفرص على قدرتها في تحرير وتعبئة الموارد المالية، وبالتالي فإنها في حاجة إلى تقييم مرونتها ، هذه الأخيرة هي في نفس الوقت متعلقة بمدى اتساع المديونية والحفاظة على السيولة النقدية . إن هذه المؤشرات الأربعة غير مستقلة عن بعضها البعض ، فالمر دودي مرتبطة بالاستدانة وزيادة الاستدانة تؤثر أو تنقص من المرونة المالية <sup>6</sup>

المطلب الثاني: طرق و أدوات التشخيص المالي:

الفرع الأول: طرق التشخيص المالي:

1. التشخيص المالي التطوري: يقوم هذا التشخيص على المقارنة العمودية (في الزمن) حيث تؤخذ عدة دورات مالية متتالية و على أساسها يمكن تقدير الوضعية المستقبلية. و يتطلب هذا نظام معلومات محاسبي و مالي متطور و فعال. و يركز هذا التشخيص على العناصر التالية:
  - تطور النشاط: أي تغيرات النشاط عبر الزمن، اعتمادا على التغير في رقم الأعمال أو القيمة المضافة أو مختلف النتائج المحاسبية، مع مراقبة هيكل التكاليف الذي من المفترض أن يتناسب مع تطور النشاط.
  - تطور أصول المؤسسة: الأصول هي مجموع الامكانيات المادية و المعنوية و المالية المستخدمة في ممارسة نشاطها، و تطورها بين مستوى النمو الداخلي و الخارجي للمؤسسة و يعد مؤشرا عن الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة إن كانت تتجه نحو النمو، البقاء أو الانسحاب من السوق.
  - تطور هيكل دورة الاستغلال: يتكون هذا الهيكل من العملاء، الموردين و المخزونات، و هي التي تشكل الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال، ينبغي مراقبة تطورها عبر الزمن و مقارنة نموها بنمو النشاط من أجل الحكم على مستوى الاحتياجات المالية.
  - تطور الهيكل المالي: يتشكل الهيكل المالي من مصادر تمويل المؤسسة و المتمثلة أساسا في الأموال الخاصة و الديون، حيث يمكن مراقبة مستويات الاستدانة و التمويل الذاتي و مساهمة الشركاء و تحديد قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها و قدرتها على السداد ومدى استقلاليتها المالية و تأثير الاستدانة على المر دودية... إلخ.
  - تطور المرد ودية: الهدف الاقتصادي لكل مؤسسة يستند على المر دودية، لأنها الضمان للبقاء و النمو و الاستمرارية، و هي مؤشر مهم لقياس أداء المؤسسة، و عليه فمراقبة تطور معدلات المر دودية يمثل قاعدة أساسية للتشخيص المالي التطوري، و ذلك عن طريق نسب المرد ودية و آلية أثر الرافعة المالية.
2. التشخيص المالي المقارن: يركز هذا التشخيص على مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة في النشاط، و في أغلب الأحيان المؤسسات المنافسة، أو الرائدة في نفس القطاع، و ذلك باستعمال مجموعة من الأرصد و الأدوات و المؤشرات المالية. يهدف المحلل المالي من خلال التشخيص المقارن إلى مراقبة الأداء المالي للمؤسسة بناء على التغير في المحيط، خاصة في حالات المحيط غير المستقر.

<sup>6</sup> ضيف سعيدة، شهادة سميرة، "التشخيص المالي ودوره في تحديد المزيج التمويلي الأمثل للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة

3. **التشخيص المالي المعياري** : هو امتداد للتشخيص المقارن، يختلف عنه في اعتماده على معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على دراسات شاملة و مستمرة لقطاع معين من طرف مكاتب دراسات متخصصة أو من طرف الخبراء و المحللين العاملين في البورصات

### الفرع الثاني: أدوات التشخيص المالي:

- **تحليل الهيكل المالي** : و الهدف منه ضمان تمويل الاحتياجات دون التأثير على التوازن المالي و المردودية و الملاءة المالية...، بالاعتماد على منظور الذمة المالية و مبدأ السيولة و الاستحقاق أو على المنظور الوظيفي بالفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل.
- **تقييم النشاط و النتائج** : يهتم بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، و الحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية، و ذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، التي عبارة عن أرصدة تبين مختلف مراحل النتيجة و أسباب تحققها مما يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة.
- **تقييم المردودية** : هي وسيلة تمكن من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، و هي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء، و يمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل و الاستثمار و غيرها.
- **تحليل التدفقات المالية**: يمثل التحليل الأكثر تطوراً، يمكن من تحليل التوازن المالي و الوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة و تحديد الدورة المسؤولة، كما يحوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الاستراتيجي التي تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تقييم الإستراتيجية المالية المعتمدة.

### المبحث الثاني: أهمية و أهداف التشخيص المالي:

#### المطلب الأول: أهمية التشخيص المالي:

تظهر أهمية التشخيص فيما يلي :

- يسمح التشخيص بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة بالإطلاع على ماضيها أولاً ووصف الحاضر ثانياً فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسييراً فعالاً.
- يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة واستغلالها في إطار إستراتيجياتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وتوضيح الأسباب التي أدت إلى تلك الاختلالات.
- يسمح بتحليل الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة.
- يساعدنا في شرح النتائج المتحصل عليها مما يسمح بتحليل الانحرافات بين الكفاءات المطلوبة والقرارات الحقيقية للمؤسسة ومن ثمة المقارنة بين الإمكانيات المعطاة وما يمكن تحقيقه بنفس تلك الإمكانيات.
- يسمح بصياغة إستراتيجية ملائمة ارتباطاً بالنتائج المؤقتة لذلك التشخيص.
- يسمح بتحديد توقع المؤسسة في السوق بين منافسيها.
- يمكن من معرفة النتائج الممكنة للأهداف المسطرة.
- يسمح بتقييم الوضعية المالية وبالتالي يساعد على رسم مخطط التعديل.
- يساعد في تحليل المحيط (زبائن، سوق،... الخ) بكشف مختلف التغيرات الداخلية والخارجية بغض النظر عن الصعوبات المحيطة والتي من الأفضل ترتيبها حسب قدرة تحمل المؤسسة، والعمل على تفكيكها وتبسيطها بغرض تحقيق أفضل إستراتيجية ممكنة تجاه محيطها، ومنه فإن أهمية التشخيص تظهر من خلال القيام بدوره على أكمل وجه بحيث يصل المشخص إلى حل سريع وإيجابي إذا قام بفحص

دقيق يمس كل الجوانب الممكنة والإحاطة بكل المعطيات والمتغيرات وذلك بتوفر الشروط والهدف من ذلك هو اكتشاف الأخطاء والتقليل بقدر الإمكان من الصعوبات التي تواجه المؤسسة .

- يسمح التشخيص المالي بتسيير التدفقات النقدية ووضع نظام معلومات يسمح بتسيير وتحكم أكثر في السيولة ومشاكل المردودية.
- يساهم في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة عند طلبها لقرض من مؤسسة بنكية كما يسمح أيضا بمعرفة المركز المالي للمؤسسة
- يعتبر أحد الدعائم التي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات على المدى القصير والمتوسط، ويسمح أيضا باستغلال الموارد المالية بطريقة عقلانية ومنتظمة<sup>7</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف التشخيص:

ويهدف التشخيص المالي عموما إلى تقدير مستوى تحقيق العناصر التالية<sup>8</sup>:

- النمو: أي هل تم تحقيق نمو وما هو مستواه؟ وهل يتجاوز معدل قطاع المؤسسة..؟
  - المردودية: أي المردودية بنوعيتها: — الاقتصادية: أي فعالية المؤسسة في توظيف رأس مالها الاقتصادي .
  - المالية: والتي تقيس عائد التوظيف المالي للاستثمارات .
  - التوازن: (أي توازن الهيكل المالي للمؤسسة على المدى القصير)دورة الاستغلال (وعلى المدى الطويل)دورة الاستثمار.
  - المخاطر: ماهي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؟ وهل يمكن أن يوصل خطر ما بالمؤسسة إلى الإفلاس...إلخ؟.
- كما تتمثل أهم أعراض التشخيص المالي في<sup>9</sup>:
- ◆ التشخيص المالي الاستطلاعي: يسمح بإعطاء صورة كافية عن الوضع المالي للمؤسسة حتى تتمكن الأطراف المهتمة بوضعها من نسج العلاقات المالية بشكل سليم و مدروس.
  - ◆ التشخيص المالي العلاجي: يرتبط إجراؤه بحدوث اضطرابات مالية طوال حياة المؤسسة و يسعى هذا التشخيص للبحث عن أسباب الاضطرابات و يبحث في العلاج المناسب لها بهدف إخراج المؤسسة من مأزقها .
  - ◆ التشخيص المالي الوقائي: يتم إجراؤه بصفة دورية و منتظمة، حيث يتضمن فحصا نوعيا للمشاكل المالية الكلاسيكية لبتى تحدث في المؤسسة و القيام بعد ذلك بإجراءات تصحيحية.

### المبحث الثالث: أنواع و خطوات التشخيص المالي:

#### المطلب الأول: أنواع التشخيص المالي<sup>10</sup>:

يمكن أن يشمل التشخيص المؤسسة ككل ومحيطها، وهو حالة التشخيص العام أو أن يقتصر على وظيفة معينة للمؤسسة وهو حالة التشخيص المالي أو الاستراتيجي ..إلخ، أو التشخيص المحدد حسب احتياجات معينة (احتياجات التمويل، الاستثمار) كما أن الطريقة المنتهجة في التشخيص يجب أن تراعي طبيعة نشاط المؤسسة (خدمية،صناعية،زراعية) وحالة المؤسسة (نمو سريع،تراجع...إلخ).

#### التشخيص الوظيفي:

<sup>7</sup> ضيف سعيدة، شهابة سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 25

<sup>8</sup> LEVEY Aldo, « *Management Financière de L'entreprise* », édition Economica, France, 1993, p446.

<sup>9</sup> جميل توفيق؛ "الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات"؛ دار الجامعة المصرفية؛ 1985؛ ص25

<sup>10</sup> رفيع توفيق، "محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة"، رسالة ماجستير في المالية، جامعة الجزائر، 2002، ص22

وهو العمل على فحص وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة (تجارية، تقنية... ) بهدف استخلاص الاختلالات الوظيفية المتوقعة ، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة.

#### التشخيص الاستراتيجي :

وهو دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة والتأقلم مع محيطها، أي تقدير نشاط المؤسسة، المكانة التنافسية، نقاط قوتها وضعفها، يسمح هذا التشخيص بوضع إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة.

#### تشخيص الهوية :

وهو تشخيص يعتمد على إبراز عناصر التسيير للمؤسسة مثل التنظيم والاتصال داخل المؤسسة

#### التشخيص العام:

يمكن تعريف التشخيص العام على أنه فحص كلي للمؤسسة عن طريق نظرة إستراتيجية، تحليل مختلف الوظائف، التوازن المالي، تقدير هوية المؤسسة.

#### التشخيص السريع:

هو تشخيص تستعمله المؤسسة كلما أحست بمضايقات وذلك في آجال جد قصيرة أي بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء النتائج، عندئذ يتم أخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.

#### التشخيص الاقتصادي:

يهتم بتسويق المنتج كسلعة للاستهلاك النهائي أو كمواد وسيطة أو كتجهيزات وأخيرا نوعية المنتج أمام المنافسة الدولية الخاصة، ويجب هنا دراسة عامل الطلب وعلاقته بالعائد والسعر، أما الغرض منه احتمال ظهور منافسين جدد سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي (الخارجي) أما بالنسبة للمحيط تتكون الدراسة مثلا من خلال القيود الجمركية، السجاية والضرائب. وهناك نوع آخر من التشخيص وهو التشخيص المالي والذي سنتطرق إليه فيما بعد

#### المطلب الثاني: خطوات التشخيص المالي:

تمر عملية التشخيص بخمسة مراحل أساسية هي:

#### المرحلة الأولى: تحديد الأهداف المرجوة من إجراء التشخيص:

1) دراسة وسائل المؤسسة: - الهيكل المالي،

-الخزينة.

2) دراسة تشغيل المؤسسة: - النشاط

-المردودية.

#### المرحلة الثانية: إعداد و جمع مختلف مصادر المعلومات:

i. المعلومات غير محاسبية:

1 من داخل المؤسسة:

- عنوان الشركة،
- الموقع الجغرافي،

- السيرة الذاتية،
- عمر المؤسسة،
- المدراء (السن، الأقدمية، الكفاءات،...)
- النشاط،
- الحجم.

## 2 من خارج المؤسسة:

- الموردون،
- الزبائن،
- المنافسون،
- قطاع النشاط،
- بيئة الاقتصاد الكلي،
- سوق المؤسسة.

## ii. المعلومات المحاسبية:

← الميزانية المحاسبية المعالجة أو الميزانية الوظيفية أو الميزانية المالية

← جدول حسابات النتائج أو جدول الأرصدة الوسيطة.

على أساس هذه الوثائق المحاسبية نستخرج النسب المتعلقة بالهيكل المالي و المردودية.

المرحلة الثالثة: اختيار أدوات التحليل المالي الأفضل ملائمة للأهداف المحددة:

- التوازن المالي،
- القدرة على الوفاء،
- الخطر الاقتصادي و المالي،
- المردودية،
- النمو،
- الاستقلالية المالية،
- الملاءة المالية،

المرحلة الرابعة: التشخيص المالي (الفرص و التهديدات):

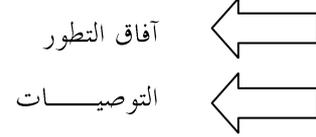
### ❖ الفرص:

- الملاءة،
- المردودية مرتفعة،
- سيولة كافية،
- نمو قوي

### ❖ التهديدات:

- انخفاض النتائج المالية،
- انخفاض رقم الأعمال،
- عدم كفاية الموارد الثابتة،
- عدم كفاية الإستثمار،
- تدهور الخزينة.

المرحلة الخامسة: التكهّنات و التوصيات:



المبحث الرابع: استعمالات و نتائج التشخيص المالي:

المطلب الأول: مجالات استعمال التشخيص المالي:

يستخدم التشخيص المالي في عدة مجالات منها<sup>11</sup>:

- يهّجى إلى معرفة تحسين المؤسسة في الوقت الذي تنتمي إليه بمقارنة التركيبة المالية لمؤسسة ما مع منافسيها ، كما أن التحليل الدقيق للثقل النسبي للتكاليف يعمل على اكتشاف أسباب نجاح المنافسين من جميع النواحي والسياسات ، سواءً كانت سياسة استثمارية تسويقية إنتاجية... إلخ.
- يستعمل كوسيلة فعالة لمعرفة طبيعة العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر المؤسسة المختلفة ومفردات أصولها وأيضاً خصوصها.
- تقييم الفصل الذي قد تتعرض له المؤسسة خلال دورة استغلالها لأن يستعمله المصرفي قصد التعرف على إمكانية سداد المؤسسة للقرض عند حلول موعد الاستحقاق.
- كذلك يستعمله المورد للتعرف على قدرة التمويل الذاتي وتوفير السيولة قصيرة الأجل أما إذا كان مساهماً يستعمله من أجل المقارنة بين النتائج والطاقت المستخدمة بصفته يهتم بالمردودية والربح

المطلب الثاني: نتائج التشخيص المالي:

أكيد أن الهدف من الفحص المالي هو الوصول إلى نتائج مرضية وسريعة وأهم هذه النتائج:

- نتائج التشخيص المالي الخارجي: يسمح بـ :
  - توفير المعلومات عن النتائج المالية المحصلة.
  - تقييم الوضعية المالية ومدى استعداد المؤسسة للاستدانة وقدرتها على تسديد مستحقاتها في الآجال المحددة.
  - تقييم الحالة المالية ومدى ضمان مصالح المساهمين والمشاركين .

<sup>11</sup>عايدة سيد خطاب، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1980، ص 27

- تقييم مكانة المؤسسة بين منافسيها ونصيبها من الأسهم في السوق المالية .

-تقييم النتائج المالية لتحسين مقدار الخزينة .

● نتائج التشخيص المالي الداخلي : يسمح بـ:

-تقدير المركز المالي للمؤسسة .

-تحديد الأخطار (الخطر المالي أو خطر الاستغلال)

-اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمستقبل المؤسسة (قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح.....إلخ).

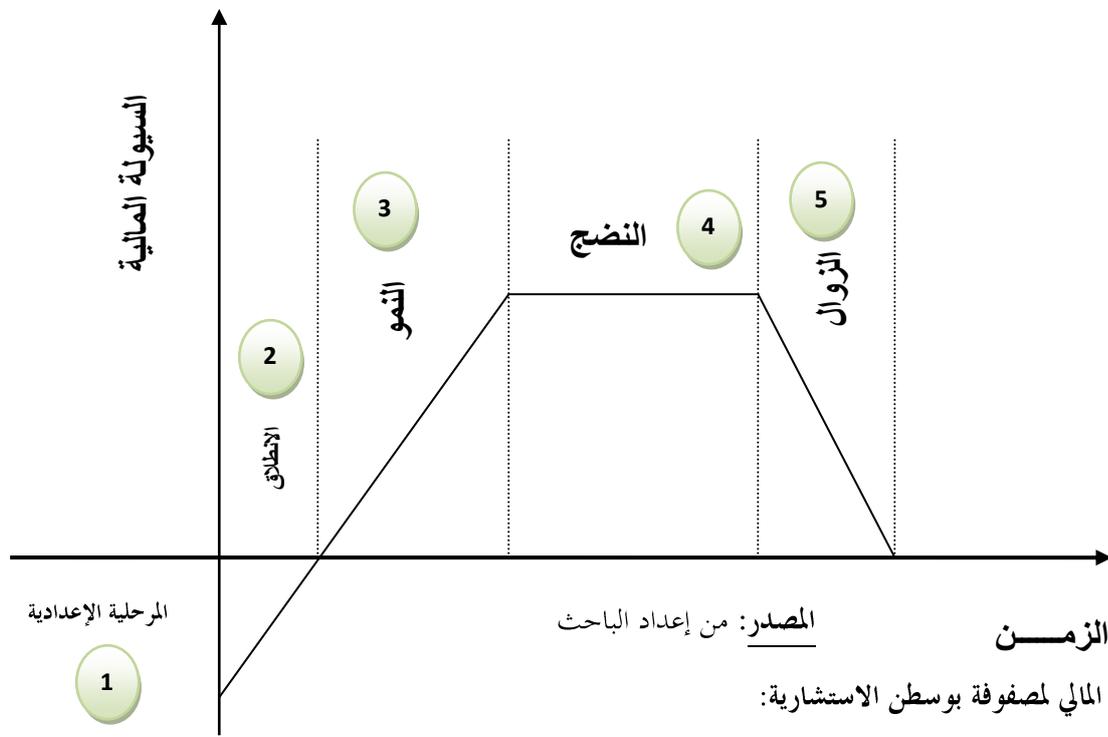
المبحث الخامس: الاستراتيجية المالية للمؤسسة:

المطلب الأول: البعد المالي لدورة حياة المؤسسة:

كل محطة من محطات حياة المؤسسة تقابلها احتياجات مالية خاصة، تفرضها الوضعية المالية و قيود المحيط المالي و التجاري:

- **مرحلة الإعداد و التصميم:** و هي مرحلة تأسيس المؤسسة، تتحمل فيها المؤسسة عادة مصاريف التأسيس و الأبحاث و التصميم، و التي يطلق عليها المصاريف الإعدادية خاصة في المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا متطورة.
- **مرحلة الانطلاق:** تعرف المؤسسة فيه نموا معتدلا و غير مستقرا لكل من المبيعات و الإنتاج، و تكون النتائج و المر دودتي في أغلب الأحيان سالبة بسبب ثقل المصاريف الثابتة و انخفاض حجم الإنتاج. هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية لمواجهة مصاريف الاستغلال.
- **مرحلة النمو:** تشهد المؤسسة نموا متسارعا في حجم المبيعات و الانتاج، و تحسن في النتائج و المر دودتي بسبب امتصاص التكاليف الثابتة الناتج عن وفورات الحجم، كما تتزايد قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي لمقابلة الاستثمارات المتزايدة. تبقى المؤسسة منشغلة بتحقيق التوازن المالي، بالتسيير الفعال للاحتياج في رأس المال العامل **BFR** و اللجوء إلى الاستدانة يعد خيارا حتميا لمسايرة النمو.
- **مرحلة النضج:** يميل معدل النمو نحو الاستقرار و التباطؤ، بعد تشبع السوق.ممنوج المؤسسة الحالي، فتزداد تكاليف الإشهار و الترويج دون التأثير على المر دودية، 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 استثمارات إضافية و الاستثمار غير المباشر في الأسواق المالية.
- **مرحلة الزوال:** هي بداية النهاية و آخر حلقة في حياة المؤسسة بنشاطها الحالي، إذ ينخفض بشدة رقم الأعمال، فقدان حصص السوق، يدفع إلى السعي للبحث عن تصاميم جديدة للمنتوج، و تنتهي بعمليات التنازل عن الاستثمارات، و تسريح العمال، مما ينجم عنه بعض التكاليف الخاصة التي ترفع من منحى التكاليف

**الشكل (5-1):** البعد المالي لدورة حياة المؤسسة



هي المصفوفة التي توضح موقع المؤسسة الاستراتيجي و المالي ضمن أربعة و ضعيات أساسية تعتمد على حصة المؤسسة في السوق و معدل نمو السوق، مما يسمح باتخاذ التدابير و القرارات الهادفة إلى توجيه المؤسسة نحو الموقع الأفضل تستعمل مصفوفة BCG كوسيلة تحليل، تسبق إعداد الخطط الإستراتيجية التي تهدف إلى تحسين و ضعية المؤسسة، و تحقيق توازن على مستوى حافظة النشاطات، لضمان الاستمرارية في تحقيق المراد و الكافية و التي تحقق للمؤسسة هدفها الأساسي المتمثل في البقاء. مصفوفة BCG و الوضعية المالية للمؤسسة

		الموارد المالية	
		النجم	المأزق
معدل نمو السوق	عالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توليد و استهلاك للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استنادة منخفضة</li> <li>• استثمارات مرتفعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استهلاك كبير للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استنادة مرتفعة</li> <li>• استثمارات مرتفعة</li> </ul>
	منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البقرة الحلوب</li> <li>• توليد و استهلاك للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استنادة ضعيفة</li> <li>• استثمارات ضعيفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البطة المتعثرة</li> <li>• سيولة متوازنة</li> <li>• تنازل عن الاستثمارات</li> <li>• أرباح ضعيفة</li> <li>• استنادة ضعيفة</li> </ul>
		الحصة السوقية	

يظهر تقاطع المحورين الأفقي و العمودي الوضعية التالية:

1. **وضعية النجوم:** هي الوضعية المثلى، مع معدل نمو مرتفع و أكبر حصة في السوق، مما يعطي للمؤسسة وضعية تنافسية قوية، ينتج عنها ارتفاعا لمستوى النشاط و الجهودات الاستثمارية مما يؤدي إلى أرباح معتبرة تسمح بتمويل احتياجاتها اعتمادا على قدراتها الذاتية و تقلل من لجوئها إلى الاستدانة، و تشهد المؤسسة توازنا في الخزينة، سلوك المسيرين هو التحكم الجيد في النمو.
2. **وضعية البقرة الحلوب:** هي أحسن وضعية، تتميز بإيرادات مرتفعة، تكاليف و استثمارات منخفضة نظرا لاستقرار الاسوق مع ارتفاع حصة المؤسسة من السوق مما ينعكس على الأرباح و الخزينة، إذ تشهد أعلى درجات التوازن المالي. تحتل المؤسسة موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق ، مما يؤدي إلى خفض الاستثمارات و تحقيق فائض في السيولة بسبب مردودية منتوجها و انخفاض الاحتياجات المالية، تتركز اهتمامات المسيرين في هذه الوضعية على إيجاد توظيفات مالية للسيولة الفائضة و البحث عن تنوع لنشاطات المؤسسة.
3. **وضعية المأزق:** تنشط المؤسسة في سوق واعدة، تتميز بمعدل نمو مرتفع و طلب متزايد مع حصة متواضعة في السوق رغم الاستثمارات الضخمة التي تستهلك جزء كبير من السيولة و لا تتناسب الإيرادات مع مستوى الاحتياجات الكبير، تصحيح الوضع يتطلب تنشيط الجهودات التسويقية بهدف وفع حصة المؤسسة من السوق للخروج من وضعية المأزق هذه.
4. **وضعية البطة المتعثرة (Poids Morts):** تعيش المؤسسة وضعية سيئة، بدون آفاق للنمو و البقاء، مع السوق المشبعة، و الحصة القليلة من السوق، أي بدون تدفقات مالية داخلية. يتوجب على المؤسسة إيجاد بدائل استراتيجية بهدف إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد.

إن التشخيص المالي هو الضرورة القصوى لرسم الاستراتيجية المالية و التخطيط المالي، الذي من خلاله يتم تشريح  
الوضع المالي الماضي للمؤسسة و إعطاء صورة صادقة عن الوضع المالي الحالي، لنتمكن من إصدار حكم صادق و  
تحليل سليم عن نشاط مردودية و شروط توازن المؤسسة، و القيام بتقديرات تركز من وضع مخططات مالية مستقبلية ملائمة  
حسب المخططات العامة للمؤسسة.

1. MICHEL Glais, « le diagnostic financier de l'entreprise », ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 1986 .
2. EGLÉN J-y-,Micol.A.,Stolowy.H.,Pujol.A., « Les Mécanismes Financières de L'entreprise », édition Montchristien, E.J.A, 1991.
3. ALAIN Marion, « Le Diagnostic», édition ECONOMICA, Pais, 1993.
4. ALAIN Marion, idem, p09J.C-MATHE, « Diagnostique et dynamique de l'entreprise », éditions comptables malesherbes, Paris, 1991.
5. ضيف سعيدة، شهابة سميرة، "التشخيص المالي ودوره في تحديد المزيج التمويلي الأمثل للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة الخلفة، دفعة 2008، ص 18
6. LEVEY Aldo, « Management Financière de L'entreprise », édition Economica, France, 1993.
7. جميل توفيق؛ "الإدارة المالية أساسيات و تطبيقات"؛ دار الجامعة المصرفية؛ 1985؛
8. رفاع توفيق، "محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة"، رسالة ماجستير في المالية، جامعة الجزائر، 2002،
9. عايدة سيد خطاب، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1980،