

التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة

أ. خليفة الحاج
أستاذ مساعد
جامعة مستغانم
Khelifa_hadj@yahoo.fr

أ. وكمال نور الدين
أستاذ مساعد
جامعة تيارت
ouakkal-n@hotmail.fr

ملخص:

إن التشخيص المالي يعد من أهم الأدوات الضرورية لصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة. حيث يتوقف عليه فحص البيئة الداخلية للمؤسسة وبالأخص الوظيفة المالية التي تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة. وذلك من خلال جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف بغية معرفة الصحة المالية للمؤسسة (*la santé financière de l'entreprise*). ومن ثم إعداد الوصفة اللازمة لمعالجة الخلل المالي التي تمر به.

ورسم معالم الاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة تبنيها في المستقبل، فهو يهدف إلى فحص وتشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها (مدة حياة المؤسسة).

الكلمات الدالة: التشخيص المالي، التحليل المالي، الاستراتيجية، الفحص.

Résumé:

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

مقدمة:

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الراهن العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة، من ظهور التكتلات الاقتصادية والمنافسة الدولية وما إلى ذلك من التحديات والتي تفرض على هذه المؤسسات انتاج استراتيجيات مضادة لهذه التحديات. فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة، فأى مؤسسة تشتغل في بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب تفادها. إن التشخيص المالي يعد أهم الأدوات الضرورية لصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث يتوقف عليه فحص البيئة الداخلية للمؤسسة وبالأخص الوظيفة المالية التي تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وذلك من خلال جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف بغية معرفة الصحة المالية للمؤسسة (*la santé financière de l'entreprise*)، ومن ثم إعداد الوصفة اللازمة لمعالجة الخلل المالي التي تمر به ورسم معالم الاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة تبنيها في المستقبل، فهو يهدف إلى فحص وتشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها من خلال:

- تقييم النتائج المالية؛
- مدى تحمل المؤسسة للقروض؛
- إعطاء حكم على التسيير؛
- اتخاذ القرارات بخصوص الاستثمار.

إشكالية البحث: كيف يساهم التشخيص المالي في رسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة؟

- ماذا يقصد بالتشخيص؟ ما هي أدواته؟ ما هي أهمية التشخيص المالي وأهدافه؟ ما هي أنواعه وخطواته؟ ما هو نطاق استعماله ونتائجه؟

للإجابة على هذه التساؤلات ارتأينا إلى تقسيم الورقة البحثية إلى خمسة نقاط:

- أولاً. ماهية التشخيص المالي.
- ثانياً. أهمية وأهداف التشخيص المالي.
- ثالثاً. أنواع وخطوات التشخيص المالي.
- رابعاً. استعمالات ونتائج التشخيص المالي.
- خامساً. الاستراتيجية المالية للمؤسسة.

أولاً. 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 وأن تستعمل أصولها الثابتة بطريقة مثلى، بهدف تحقيق أرباح كافية لإعادة تمويل دورة الاستغلال 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.

1. تعريف التشخيص المالي ومقاييسه:

1.1. تعريف التشخيص المالي:

- التشخيص هو "إدلاء الآراء والأحكام على حالة المؤسسة، والذي قد ينجر عنه الخروج بنتائج إيجابية أو استنتاج نقائص"¹;
- أما G. Bsoew فيعرف التشخيص على أنه "مصطلح يستعمل في العلوم الطبية، أما فيما يخص المجال الصناعي فإنه يستعمل في المؤسسات بهدف استخلاص المعضلات والمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة"²;
- أما J. Pthbou فيعرف التشخيص على أنه "عبارة عن تحليل للإشارات المعبرة والبحث عن الأسباب والمسؤوليات الداخلية والخارجية"³;
- يرى J.C-MATHE أن "التشخيص المالي يسمح بالحكم على الوضعية الحالية والفعالية المالية"⁴ كما يبينه الشكل رقم 1.

الشكل رقم 1: تحليل الوضعية الحالية والفعالية المالية للمؤسسة

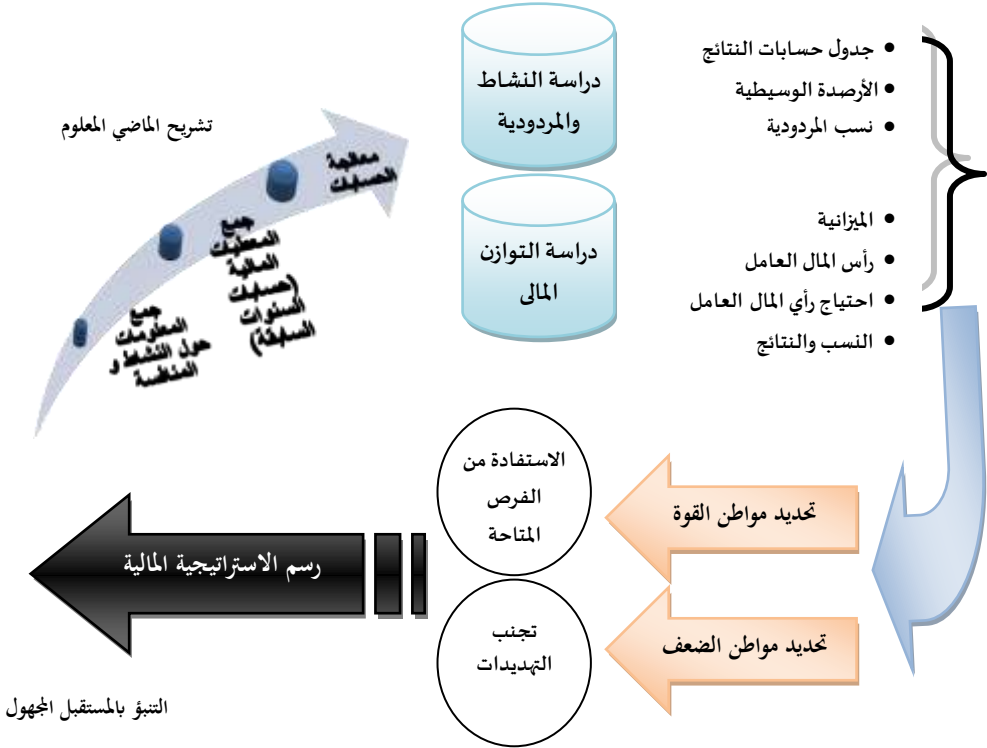


المصدر:

من إعداد الباحث.

- مما سلف ذكره يمكن القول إن التشخيص المالي للمؤسسة يعتمد على معطيات مالية سالفة لتحليل هيكلها المالي ونتائجها ومقارنة معطياتها بمؤسسة أخرى لها نفس الحجم وتعمل في نفس القطاع حسب ما يبينه الشكل رقم 2.

الشكل 2: خطوات التشخيص المالي



المصدر:

من إعداد الباحث.

2.1. مقاييس التشخيص المالي:

إن للتشخيص المالي أربعة مقاييس وهي:

1.2.1. المردودية: مثل المردودية رهان بقاء المؤسسة، ولهذا يجب تقدير المستوى والتطور لكل من :

- المردودية الاقتصادية.

• المردودية المالية.

- 2.2.1. 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 الحالية أو الأموال الدائمة مطروحا منها الأصول الثابتة (رأس المال العامل الصافي) والذي يعطي أكثر هيكلية للقدرة على الوفاء ويسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص المرتبطة بعملية النشاط.
- 3.2.1. الاستدانة: يسمح هذا المقياس بتقييم الاستقلالية المالية من خلال النسبة التالية:

مجموع الديون / الأموال الخاصة

- 4.2.1. 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 والمحافظة على السيولة النقدية. إن هذه المؤشرات الأربعة غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمر دودية مرتبطة بالاستدانة وزيادة الاستدانة تؤثر أو تنقص من المرونة المالية.
- ثانيا. طرق وأدوات التشخيص المالي:

1. طرق التشخيص المالي:

- 1.1. التشخيص المالي التطوري: يقوم هذا التشخيص على المقارنة العمودية (في الزمن) حيث تؤخذ عدة دورات مالية متتالية وعلى أساسها يمكن تقدير الوضعية المستقبلية. ويتطلب هذا نظام معلومات محاسبي ومالي متطور وفعال. ويرتكز 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 الإمكانات المادية والمعنوية والمالية المستخدمة في ممارسة نشاطها، وتطورها يبين مستوى النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة ويعد 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 والمخزونات، وهي التي تشكل الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال، ينبغي مراقبة تطورها عبر الزمن ومقارنة نموها بنمو النشاط من أجل الحكم على مستوى الاحتياجات المالية.
 - تطور الهيكل المالي: يتشكل الهيكل المالي من مصادر تمويل المؤسسة والمتمثلة أساسا في الأموال الخاصة والديون، حيث يمكن مراقبة مستويات الاستدانة والتمويل الذاتي ومساهمة الشركاء وتحديد قدرة

المؤسسة على تمويل احتياجاتها وقدرتها على السداد ومدى استقلاليتها المالية وتأثير الاستدانة على المردودية... إلخ.

• **تطور المردودية:** الهدف الاقتصادي لكل مؤسسة يستند على المردودية، لأنها الضمان للبقاء والنمو والاستمرارية، وهي مؤشر مهم لقياس أداء المؤسسة، وعليه فمراقبة تطور معدلات المردودية يمثل قاعدة أساسية للتشخيص المالي التطوري، وذلك عن طريق نسب المردودية وآلية أثر الرافعة المالية.

2.1. التشخيص المالي المقارن: يركز هذا التشخيص على مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة في النشاط، وفي أغلب الأحيان المؤسسات المنافسة، أو الرائدة في نفس القطاع، وذلك باستعمال مجموعة من الأرصدة والأدوات والمؤشرات المالية.

يهدف المحلل المالي من خلال التشخيص المقارن إلى مراقبة الأداء المالي للمؤسسة بناء على التغير في المحيط، خاصة في حالات المحيط غير المستقر.

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

2. أدوات التشخيص المالي: وتتمثل فيما يلي:

1.1. تحليل الهيكل المالي: والهدف منه ضمان تمويل الاحتياجات دون التأثير على التوازن المالي والمردودية والملاءة المالية...، بالاعتماد على منظور الذمة المالية ومبدأ السيولة والاستحقاق أو على المنظور الوظيفي بالفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل.

2.2. تقييم النشاط والنتائج: يهتم بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية، وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، التي عبارة عن أرصدة تبين مختلف مراحل النتيجة وأسباب تحققها مما يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة.

3.2. تقييم المردودية: هي وسيلة تمكن من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وهي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء، ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار وغيرها.

4.2. تحليل التدفقات المالية: يمثل التحليل الأكثر تطوراً، يمكن من تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة المسؤولية، كما يحوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الاستراتيجي التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية المالية المعتمدة.

ثانيا. أهمية وأهداف التشخيص المالي:

1. أهمية التشخيص المالي:

تظهر أهمية التشخيص فيما يلي :

- يسمح التشخيص بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة بالاطلاع على ماضيها أولا ووصف الحاضر ثانيا فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسييرا فعالا.
- يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة واستغلالها في إطار استراتيجياتها 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 استراتيجية ملائمة ارتباطا بالنتائج المؤقتة لذلك التشخيص.
- يسمح بتحديد تموقع 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،... إلخ) 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 استراتيجية ممكنة تجاه محيطها، ومنه فإن أهمية التشخيص تظهر من خلال القيام بدوره على أكمل وجه بحيث يصل الشخص 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 ومنظمة⁵.

2. أهداف التشخيص:

ويهدف التشخيص المالي عموما إلى تقدير مستوى تحقيق العناصر التالية⁶:

- النمو: أي هل تم تحقيق نمو وما هو مستواه؟ وهل يتجاوز معدل قطاع المؤسسة...؟
- المردودية: أي المردودية بنوعها؛
- 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؟

3. أغراض التشخيص: تتمثل أهم أغراض التشخيص المالي في⁷:

- 1.3 التشخيص المالي الاستطلاعي: يسمح بإعطاء صورة كافية عن الوضع المالي للمؤسسة حتى تتمكن الأطراف المهتمة بوضعها من نسج العلاقات المالية بشكل سليم ومدرّس.
- 2.3 التشخيص المالي العلاجي: يرتبط إجراؤه بحدوث اضطرابات مالية طوال حياة المؤسسة ويسعى هذا التشخيص للبحث عن أسباب الاضطرابات ويبحث في العلاج المناسب لها بهدف إخراج المؤسسة من مأزقها.
- 3.3 التشخيص المالي الوقائي: يتم إجراؤه بصفة دورية ومنظمة، حيث يتضمن فحصا نوعيا للمشاكل المالية الكلاسيكية لتي تحدث في المؤسسة والقيام بعد ذلك بإجراءات تصحيحية.

ثالثا. أنواع وخطوات التشخيص المالي:

1. أنواع التشخيص المالي⁸:

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).

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

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

3.1. تشخيص الهوية: وهو تشخيص يعتمد على إبراز عناصر التسيير للمؤسسة مثل التنظيم والاتصال داخل المؤسسة.

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

5.1. 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.

6.1. 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، الجباية والضرائب؛ ونوع آخر من التشخيص هو التشخيص المالي والذي سنتطرق إليه فيما بعد.

2. خطوات التشخيص المالي:

تمر عملية التشخيص بخمسة مراحل أساسية هي:

1.2. المرحلة الأولى: تحديد الأهداف المرجوة من إجراء التشخيص:

1.1.2. دراسة وسائل المؤسسة: -الهيكل المالي -الخزينة؛

2.1.2. دراسة تشغيل المؤسسة: -النشاط -المردودية.

2.2. المرحلة الثانية: إعداد وجمع مختلف مصادر المعلومات:

1.2.2. المعلومات غير محاسبية:

1.1.2.2. من داخل المؤسسة:

- عنوان الشركة؛
- الموقع الجغرافي؛
- السيرة الذاتية؛
- عمر المؤسسة؛
- المدراء (السن، الأقدمية، الكفاءات...)

- النشاط؛
- الحجم.

2.1.2.2. من خارج المؤسسة:

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

2.2.2. المعلومات المحاسبية:

- الميزانية المحاسبية المعالجة أو الميزانية الوظيفية أو الميزانية المالية؛
- جدول حسابات النتائج أو جدول الأرصدة الوسيطة.

وعلى أساس هذه الوثائق المحاسبية نستخرج النسب المتعلقة بالهيكل المالي والمردودية.

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

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

4.2. المرحلة الرابعة: التشخيص المالي (الفرص والتهديدات):

1.4.2. الفرص:

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

2.4.2. التهديدات:

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

5.2. المرحلة الخامسة: التكهّنات والتوصيات:

- آفاق التطور
- التوصيات

رابعاً. استعمال نتائج التشخيص المالي:

1. مجالات استعمال التشخيص المالي:

يستخدم التشخيص المالي في عدة مجالات منه يسعى إلى معرفة تحسين المؤسسة في الوقت الذي تنتهي 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 سواء كانت سياسة استثمارية تسويقية إنتاجية... إلخ

- يستعمل كوسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات والعلاقات القائمة بين عناصر المؤسسة المختلفة ومفردات أصولها وأيضاً خصومها.
- 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 مُساهماً يستعمله من أجل المقارنة بين النتائج والطاقت المستخدمة بصفته يهتم بالمردودية والربح.

2. نتائج التشخيص المالي:

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

1.2. نتائج التشخيص المالي الخارجي: يسمح بـ:

- توفير المعلومات عن النتائج المالية المحصلة.
- تقييم الوضعية المالية ومدى استعداد المؤسسة للاستدانة وقدرتها على تسديد مستحقاتها في الأجل المحددة.

- تقييم الحالة المالية ومدى ضمان مصالح المساهمين والمشاركين.
- تقييم مكانة المؤسسة بين منافسيها ونصيبها من الأسهم في السوق المالية.
- تقييم النتائج المالية لتحسين مقدار الخزينة.

2.2. نتائج التشخيص المالي الداخلي: يسمح بـ

- تقدير المركز المالي للمؤسسة.
- تحديد الأخطار (الخطر المالي أو خطر الاستغلال)
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمستقبل المؤسسة (قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح... إلخ).

خامسا. الاستراتيجية المالية للمؤسسة:

1. البعد المالي لدورة حياة المؤسسة:

كل محطة من محطات حياة المؤسسة تقابلها احتياجات مالية خاصة، تفرضها الوضعية المالية وقيود المحيط المالي والتجاري:

1.1. مرحلة الإعداد والتصميم: وهي مرحلة تأسيس المؤسسة، تتحمل فيها المؤسسة عادة مصاريف التأسيس والأبحاث والتصميم، والتي يطلق عليها المصاريف الإعدادية خاصة في المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيات متطورة.

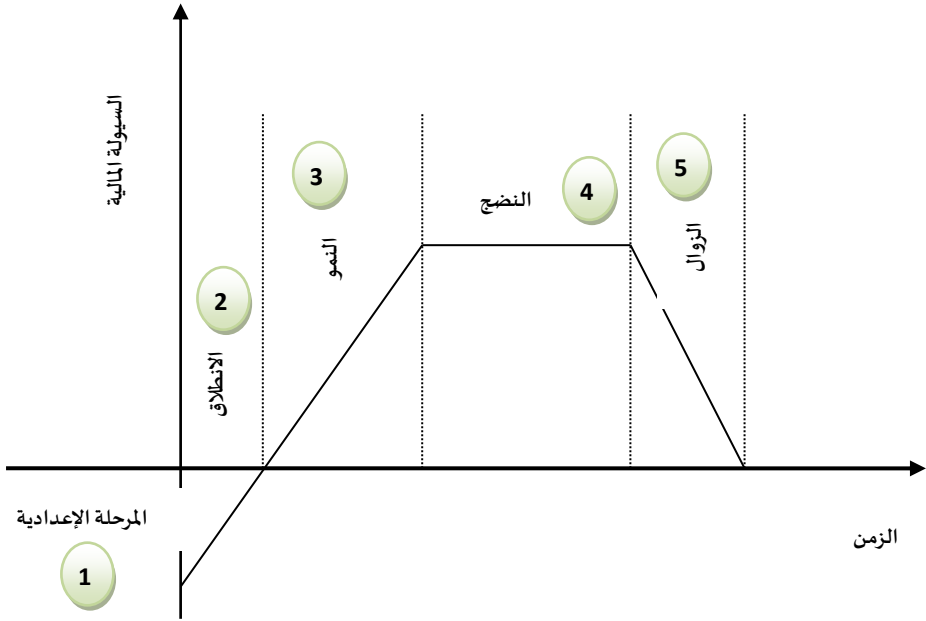
2.1. مرحلة الانطلاق: تعرف المؤسسة فيه نموا معتدلا وغير مستقرا لكل من المبيعات والإنتاج، وتكون النتائج والمردودية في أغلب الأحيان سالبة بسبب ثقل المصاريف الثابتة وانخفاض حجم الإنتاج. هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية لمواجهة مصاريف الاستغلال.

3.1. مرحلة النمو: تشهد المؤسسة نموا متسارعا في حجم المبيعات والإنتاج، وتحسن في النتائج والمردودية بسبب امتصاص التكاليف الثابتة الناتج عن وفورات الحجم، كما تزايد قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي لمقابلة الاستثمارات المتزايدة. تبقى المؤسسة منشغلة بتحقيق التوازن المالي، بالتسيير الفعال للاحتياج في رأس المال العامل BFR واللجوء إلى الاستدانة يعد خيارا حتميا لمسيرة النمو.

4.1. مرحلة النضج: يميل معدل النمو نحو الاستقرار والتباطؤ، بعد تشبع السوق بمنتوج المؤسسة الحالي، فتزداد تكاليف الإشهار 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 استثمارات إضافية والاستثمار غير المباشر في الأسواق المالية.

5.1. مرحلة الزوال: هي بداية النهاية وأخر حلقة في حياة المؤسسة بنشاطها الحالي، إذ ينخفض بشدة رقم الأعمال، فقدان حصص السوق، يدفع إلى السعي للبحث عن تصاميم جديدة للمنتج، تنتهي بعمليات التنازل عن الاستثمارات، وتسريح العمال، مما ينجم عنه بعض التكاليف الخاصة التي ترفع من منحنى التكاليف.

الشكل رقم 5: البعد المالي لدورة حياة المؤسسة



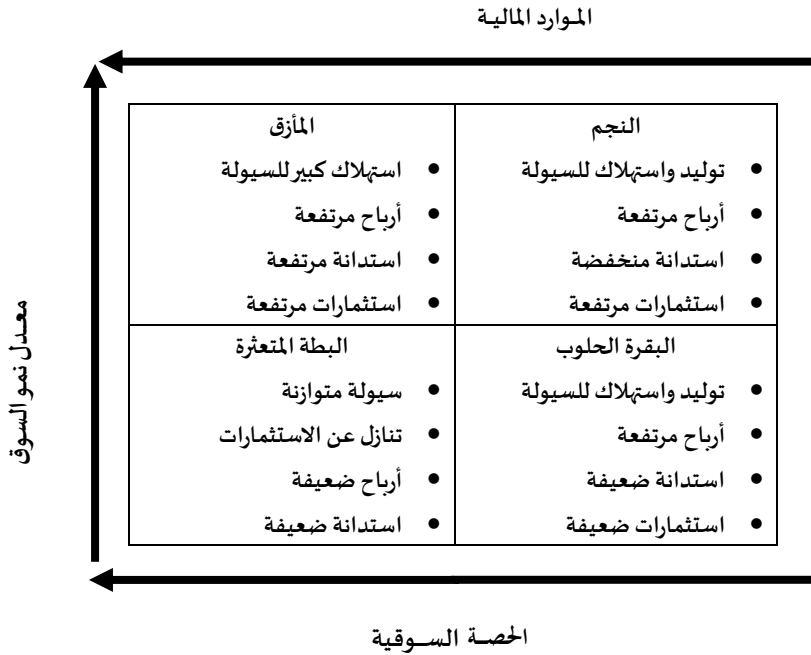
المصدر:
من إعداد الباحث

2. البعد المالي لمصفوفة بوسطن الاستشارية:

هي المصفوفة التي توضح موقع المؤسسة الاستراتيجي والمالي ضمن أربعة وضعيات أساسية تعتمد على حصة المؤسسة في السوق ومعدل نمو السوق، مما يسمح باتخاذ التدابير والقرارات الهادفة إلى توجيه المؤسسة نحو الموقع الأفضل

تستعمل مصفوفة BCG كوسيلة تحليل، تسبق إعداد الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين وضعية المؤسسة، وتحقيق توازن على مستوى حافظة النشاطات، لضمان الاستمرارية في تحقيق المر دودية الكافية والتي تحقق للمؤسسة هدفها الأساسي المتمثل في البقاء.

شكل رقم ...: مصفوفة BCG والوضعية المالية للمؤسسة



المصدر:

جميل توفيق: الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات؛ دار الجامعة المصرفية؛ 1985؛ ص25.

يظهر تقاطع المحورين الأفقي والعمودي الوضعيات التالية:

1. **وضعية النجوم:** هي الوضعية المثلى، مع معدل نمو مرتفع وأكبر حصة في السوق، مما يعطي للمؤسسة وضعية تنافسية قوية، ينتج عنها ارتفاعاً لمستوى النشاط والمجهودات الاستثمارية مما يؤدي إلى أرباح معتبرة تسمح بتمويل احتياجاتها اعتماداً على قدراتها الذاتية وتقلل من لجوئها إلى الاستدانة، وتشهد المؤسسة توازناً في الخزينة، سلوك المسيرين هو التحكم الجيد في النمو.

2. **وضعية البقرة الحلوب:** هي أحسن وضعية، تتميز بإيرادات مرتفعة، تكاليف واستثمارات منخفضة نظراً لاستقرار السوق مع ارتفاع حصة المؤسسة من السوق 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 الاستثمارات وتحقيق فائض في السيولة بسبب مردودية متوجها وانخفاض الاحتياجات المالية،

تتركز اهتمامات المسيرين في هذه الوضعية على ايجاد توظيفات مالية للسيولة الفائضة والبحث عن تنوع لنشاطات المؤسسة.

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

4. وضعية البطة المتعثرة (Poids Morts): تعيش المؤسسة وضعية سيئة، بدون آفاق للنمو والبقاء، مع السوق المشبعة، والحصة 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.

الخاتمة:

إن التشخيص المالي هو الضرورة القصوى لرسم الاستراتيجية المالية والتخطيط المالي، الذي من خلاله يتم تشريح الوضعية المالية الماضية للمؤسسة وإعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية الحالية، لنتمكن من إصدار حكم صادق وتحليل سليم عن نشاط مردودية وشروط توازن المؤسسة، والقيام بتقديرات تركز من وضع مخططات مالية مستقبلية ملائمة حسب المخططات العامة للمؤسسة.

الاحالات والمراجع:

1. EGLÉN J-y., Micol.A., Stolowy.H., Pujol.A., « *Les Mécanismes Financières de L'entreprise* », édition Montchrestien, E.J.A, 1991,p429
2. ALAIN Marion, *Le Diagnostic*, édition ECONOMICA, Pais, 1993, p08.
3. ALAIN Marion, idem, p09
4. J.C-MATHE, *Diagnostic et dynamique de l'entreprise*, éditions Comtables Malesherbes, Paris, 1991, P67.
5. ضيف سعيدة، شهابة سميرة: التشخيص المالي ودوره في تحديد المزيج التمويلي الأمثل للمؤسسة. ص 25.
6. LEVEY Aldo, *Management Financière de L'entreprise*, édition Economica, France, 1993, p446.
7. جميل توفيق: "الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات: دار الجامعة المصرفية: 1985؛ ص 25.
8. رفاع توفيق، "محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة"، رسالة ماجستير في المالية، جامعة الجزائر، 2002، ص 22.