

المحور الأول	المحاضرة الأولى	أهداف الدرس
مدخل إلى التسيير المالي	التسيير المالي: الأسس والمفاهيم الأولية <ul style="list-style-type: none"> ● ماهية التسيير المالي؛ ● مفهوم الوظيفة المالية؛ ● أهداف التسيير المالي؛ ● وظائف التسيير المالي؛ ● التسيير المالي والبيئة المالية؛ ● الفرق بين التسيير المالي، التحليل المالي والمحاسبة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● بناء تصور أولي شامل حول وظيفة التسيير المالي، يهدف للتعلم في أدواته وتقنياته في المحاضرات اللاحقة؛ ● تمكين الطالب من التعرف على المفاهيم والمصطلحات المالية الأساسية منها: القرار المالي، الهيكل المالي، التوازن المالي، التخطيط المالي، التحليل المالي، الاحتياجات المالية، رأس المال العامل، المردودية، الرفع المالي، الخ؛ ● تطوير القدرة على قراءة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، بما يتيح الفهم الدقيق لآلياتها وأدائها المالي؛ ● تمكين الطالب من إعداد تقرير مالي مفصل، واقتراح الحلول الممكنة في حالة اختلال التوازنات المالية المختلفة وتجاوز التعثرات المالية.
<h3>المكتسبات القبلية</h3> <p>من أجل تمكين الطالب من استيعاب محتوى مقياس التسيير المالي وفهم مفاهيمه الأساسية والتطبيقية، من الضروري أن يكون قد اكتسب جملة من المعارف القبلية التي تعد بمثابة الأرضية الأساسية لدراسته، ويتعلق الأمر بالمقاييس التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المحاسبة المالية: لفهم بنية الحسابات، طريقة تسجيل العمليات وإعداد القوائم المالية؛ ● مالية المؤسسة: لفهم آليات التمويل، هيكل رأس المال، والتوازن المالي للمؤسسة؛ ● الرياضيات المالية: لفهم الحسابات المتعلقة بالقيمة الزمنية للنقود، الأقساط، الفوائد، الخ؛ ● تسيير المؤسسة: لاستيعاب محيط اتخاذ القرار المالي في سياق تسييري شامل. 		

تمهيد:

يعد تحقيق القيمة المضافة وتعظيمها والسعي نحو استدامتها هدفا استراتيجيا للمؤسسة، وهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف المالية، لاسيما تلك المتعلقة بالكفاءة والفعالية في استخدام الموارد. أي أن بلوغ هذه الأهداف يتطلب تسخير الموارد المتاحة بأعلى درجات الكفاءة. بما يضمن الوصول إلى مستوى الفعالية المرغوب فيه.

ويمكن توضيح ذلك انطلاقا من المراحل الأولى للنشاط الاقتصادي، أي منذ لحظة التفكير في إنشاء المشروع أو في مرحلة توسيعه، حيث يكون الهدف الأساسي هو تعظيم الربحية (الفعالية)، وهو ما يتوقف على قدرة المؤسسة على تعبئة الموارد واستخدامها بالشكل الأمثل (الكفاءة). وتشمل هذه الموارد على اختلاف أنواعها:

- الموارد المادية: مثل الآلات، المعدات، ووسائل الإنتاج؛
- الموارد البشرية: كاليد العاملة المؤهلة والكفاءات الفنية المتخصصة؛
- الموارد المالية: وهي الأموال التي توظفها المؤسسة في نشاطها.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الموارد المالية تعد هي الأهم، لأن المؤسسة توفر تلك الموارد من الأموال التي تحصل عليها من مصادر مختلفة داخلية وخارجية، أي تحديد قنوات التمويل التي ستعتمد عليها لتغطية احتياجاتها المالية المختلفة.

وهنا تأتي مهمة الإدارة المالية، المتعلقة باختيار أنسب مصادر التمويل من حيث التكلفة، والمرونة، ومدى ملاءمتها لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، هذه العملية تستند إلى دراسة علمية موضوعية تبني على تخطيط مالي مدروس، تبدأ بـ:

- تحديد الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة،
- ثم تعبئة الموارد المالية من مصادرها المناسبة،
- وتوجيهها نحو المشروعات الاستثمارية ذات العائد المرتفع، مع الحرص على حماية هذه الموارد من الهدر أو سوء التوظيف.

إن القيام بهذه المهام يتطلب جهدا إداريا منظما، إذ لا بد من **التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة في العمليات المالية**، حيث أن هذه **الوظائف الإدارية الأربعة** تعرف بوظائف التسيير، وهي ضرورية لتحقيق كفاءة العمليات، حيث لا بد أن تمارس في جميع وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية...)، وهو ما يعني ببساطة أن كل وظيفة من وظائف المؤسسة، سواء كانت أساسية أو ثانوية، تحتاج إلى تدخل إداري يضمن حسن استغلالها، فنجد بذلك: تسيير الموارد البشرية، تسيير المخزون، إدارة التموين، إدارة الإنتاج، والإدارة المالية أو التسيير المالي.

وعليه، سيتم في هذه المحاضرة التمهيدية تحديد الأساس النظري لموضوع التسيير المالي من خلال التطرق إلى مختلف العناصر المحورية السالف ذكرها في الجدول أعلاه، تمهيدا لفهم الإطار المفاهيمي الذي يقوم عليه هذا المقياس، قبل الانتقال لاحقا إلى الجوانب التقنية والتحليلية نظرا لكون التسيير المالي مقياسا ذو طبيعة تطبيقية تقنية تتطلب قاعدة معرفية نظرية متينة.

أولا: ماهية التسيير المالي:

يعد التسيير المالي أحد الفروع المتخصصة ضمن علم التسيير، والذي يركز على الجانب المالي من نشاط المؤسسة، أي على الوظيفة المالية وهي إحدى الوظائف الأساسية فيها، والتي تمارس في إطار التسيير العام، الذي يتضمن أربع وظائف إدارية رئيسية -سبق ذكرها أعلاه - ولكن لا بأس من إعادة ذكرها كالتالي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. هذه الوظائف ذات الطابع الإداري لا يمكن عزلها أو فصلها عن التسيير المالي، بل يتكامل معها في سياق شامل يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية. وقبل التطرق إلى المفهوم الشامل للتسيير المالي، من الضروري أولا الوقوف على مدلول الوظيفة المالية.

• **مفهوم الوظيفة المالية:** تمثل مجموعة الأنشطة والقرارات التي تهدف إلى تدبير الأموال داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق توازنها المالي واستدامتها وتحقيق أقصى مردودية ممكنة. إذا تمثل كل العمليات المتعلقة بخصر وتحديد الاحتياجات المالية، والتخطيط لتوفيرها من خلال تحديد المصادر الملائمة أي اختيار الهيكل المالية المثلى، والحرص على حسن توجيه واستغلال التدفقات المالية بما يضمن توفر السيولة اللازمة وتحقيق الربحية، من خلال طبع البحث عن المشاريع الاستثمارية ذات معدلات ربحية عالية أو مقبولة تسمح بتغطية تكلفة الأموال، وهنا يتقاطع أو يتداخل مفهومها مع مفهوم التسيير المالي، في العديد من الجوانب، نظرا لوحدة الهدف المتمثل في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وضمان التوازن المالي للمؤسسة، ويوضح ذلك بإيجاز في الإطار الخاص بالشرح.

العلاقة بين الوظيفة المالية والتسيير المالي -علاقة وظيفية-تنفيذية-

الوظيفة المالية: تمثل **الإطار المفاهيمي العام** الذي يحدد أهداف المؤسسة المالية وتوجهاتها الاستراتيجية، بينما التسيير المالي هو **الأداة**

التطبيقية التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف من خلال التسيير الرشيد للموارد والالتزامات المالية، أي أن:

• الوظيفة المالية تجيب عن السؤال: "ماذا نريد أن نحقق ماليا؟"

• التسيير المالي يجيب عن السؤال: "كيف نحقق ذلك عمليا؟".

ولتحقيق ممارسة مثلى للوظيفة المالية، يتعين الإمام بمبادئ التسيير المالي وفهم آلياته، باعتباره الإطار الذي تمارس في ظل هذه الوظيفة بفعالية. ومن أجل تسيير عملية الإدراك والفهم لدى الطلبة، سيتم التدرج في تبسيط مفهوم التسيير المالي وتوضيحه وفق الخطوات التالية:

التعريف الأول: من المنظور الوظيفي: " التسيير المالي يمثل مجموعة الأنشطة المالية الهادفة إلى تدبير الموارد المالية للمؤسسة، واستخدامها بكفاءة، بما يحقق الأهداف المالية، كتأمين التمويل، تخصيص الموارد، وتحقيق التوازن المالي بين الإيرادات والنفقات ". (الطعمي، 2007)

من التعريف يتضح أن ممارسة التسيير المالي تعني القيام بمجموعة من المهام والعمليات الهادفة إلى تدبير الموارد المالية للمؤسسة واستغلالها أحسن استغلال (كفاءة الموارد) لتحقيق الأهداف المالية (الفعالية مرتبطة بتحقيق النتائج)، وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- البحث عن مصادر تمويل ملائمة لتغطية الاحتياجات الاستثمارية والتشغيلية للمؤسسة: والتي قد تكون من داخل المؤسسة كالأرباح المحتجزة، أو من خارج المؤسسة كالسندات والقروض، كما تصنف أيضا حسب معيار فترة الاستحقاق، وبالتالي يكون لدينا موارد مالية طويلة الأجل توجه حسب قاعدة الملاءة المالية إلى تغطية الاحتياجات الاستثمارية، والموارد قصيرة الأجل توجه نحو تمويل المشاريع التشغيلية قصيرة الأجل؛
- توقع الاحتياجات المالية المستقبلية: من خلال التخطيط لتجنب الأزمات، وضع سيناريوهات بديلة لمواجهة التحديات؛
- إدارة السيولة النقدية بكفاءة، التحكم في النفقات وتنمية الإيرادات بشكل مستدام؛
- إعداد الموازنات التقديرية، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، التحليل المالي الدوري باستخدام النسب والمؤشرات المالية.

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أن هذه المهام في ظاهرها تبدو مهام مالية ولكن في الحقيقة تندرج ضمن سياق ممارسة الوظائف الإدارية فمثلا إعداد الموازنات والتوقع المالي يستدعي وظيفة التخطيط، ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط تعني ممارسة الرقابة، دون الاستغناء عن التنظيم والتوجيه التي تكمل الوظائف الإدارية الأربعة للتسيير، والتي بناء عليها يحدد مفهوم التسيير.

التعريف الثاني: من المنظور الإداري: " الإدارة المالية القيام بالوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة ضمن الأنشطة المالية للمؤسسة، لاقتناء الأموال واستخدامها بطريقة تحقق أهداف المؤسسة ". (Gitman, 2006)

يستند هذا التعريف إلى الربط بين الوظيفة المالية من خلال ممارسة الأنشطة المالية وبين وظائف التسيير (الإدارة) الأربعة، أي يوضح العلاقة التكاملية للمهام فيما بينها، ويظهر التسيير المالي كوظيفة إدارية شاملة متكاملة تتطلب تخطيطا دقيقا، تنسيقا محكما، توجيها فعالا ورقابة مستمرة على كل ما يتعلق بالمال داخل المؤسسة، بما يحقق أهداف المؤسسة، هذه الفكرة توضح تداخل المهام وتكاملها بطريقة شاملة ومتفاعلة يمكن فهمها كالآتي:

- **التخطيط والوظيفة المالية:** يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، إذ يمثل عملية التوقع لما ستكون عليه وضعية المؤسسة في المستقبل وهو يتضمن مجموعة من العمليات المنهجية، تبدأ بتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة، وتحديد الوسائل، الموارد، والخطوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك ضمن إطار زمني محدد، مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة والتحديات المحتملة. أما من الناحية المالية، فيترجم التخطيط في شكل تخطيط مالي، يتمثل في وضع الأهداف المالية (سيتم عرضها لاحقا)، وتقدير الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة، من خلال إعداد موازنات تقديرية وتوقعات مالية دقيقة، مع تحديد مصادر التمويل المناسبة لتغطية تلك الاحتياجات، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بأقل قدر ممكن من المخاطر، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

- **التنظيم والوظيفة المالية:** بالنسبة للتنظيم يمثل الوظيفة الإدارية التي تهتم بترتيب وتنسيق الموارد البشرية، المادية والمالية داخل المؤسسة

من خلال تحديد المهام والمسؤوليات، وتوزيع السلطات، وإنشاء هيكل تنظيمي فعال يضمن الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية ويسهم في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة. وفي هذا السياق، يشكل التنظيم الإداري الإطار الذي تعمل من خلاله الوظيفة المالية، إذ يوفر الهيكل والبنية اللازمة لتوجيه الجهود والموارد، بينما تساهم الوظيفة المالية في دعم هذا التنظيم عبر توفير الموارد المالية المناسبة، وضمان التحكم في توزيعها واستغلالها بما يضمن التشغيل السليم. ومن ثم، فإن العلاقة بين الوظيفتين علاقة تكاملية، تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة ككل.

● **التوجيه والوظيفة المالية:** التوجيه أحد الوظائف الإدارية أيضا، يهدف إلى تحفيز وتنسيق جهود العاملين، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التواصل الفعال، والقيادة، واتخاذ القرارات، والإشراف المستمر. وفي هذا الإطار، فإن التوجيه المالي يسهم في توجيه الموارد المالية نحو الاستخدام الأكثر كفاءة وربحية، من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالاستثمار، والتمويل، وتوزيع الأرباح، بما يضمن تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية، أي أن التوجيه يضمن الاستخدام الأمثل للأموال المتاحة.

● **الرقابة والوظيفة المالية:** الرقابة بصفة عامة دون تخصيص تتمثل في عملية متابعة تنفيذ الخطط ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة مسبقا، بهدف كشف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. في ذات السياق فإن الرقابة المالية هي العملية المتعلقة بمتابعة الأداء المالي للمؤسسة، ومقارنته بالمخططات والتوقعات المالية، مع تحليل أسباب الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان الالتزام بالخطة المالية وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

وعليه، نستخلص أن ممارسة التسيير المالي تقوم على أساس ممارسة التخطيط المالي، التنظيم المالي، التوجيه المالي، والرقابة المالية، ضمن منظومة متكاملة وشاملة تهدف إلى تحقيق الكفاءة المالية وتصويب القرارات المالية.

التعريف الثالث: من منظور القرار المالي: " التسيير المالي هو نشاط يهدف إلى اقتراح، تحليل، وتقييم مختلف القرارات المالية داخل المؤسسة لضمان تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل ". (Van Horne, Financial Management and Policy, 2002)

هذا التعريف يربط بين الوظيفة التحليلية والهدف الاستراتيجي، ويبين أن التسيير المالي هو نشاط، والنشاط عموما يعبر عن حركة العمليات بمختلف أنواعها، والمقصود هنا عمليات: تحليل وتقييم مختلف القرارات المالية، ما يؤكد دائما وجود الوظيفة المالية، التي تمارس في إطار إداري على الرغم من عدم الإشارة إلى ذلك بشكل صريح، إلا أن عمليات الاقتراح، والتحليل والتقييم تستدعي التخطيط والتشخيص وكذا الرقابة، وذلك لضمان تحقيق الهدف والاستراتيجي المتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق، حيث أن التسيير المالي لا يسعى فقط لتحقيق أرباح في المدى القصير، بل يهدف كذلك بصفة جوهرية إلى: تحقيق استدامة مالية وضمان مصالح المساهمين والمستثمرين.

● **القرارات المالية** هي مجموعة الخيارات المتاحة أمام الإدارة المالية والمتعلقة بتدبير الموارد واستخدامها. وتحلل هذه البدائل وفقا لمعايير التكلفة، والعائد، والمخاطر المرتبطة بكل خيار. فعلى سبيل المثال وفي حالة الحاجة إلى تمويل مشروع ما، قد تلجأ المؤسسة إلى الاقتراض أو إصدار الأسهم، أو استخدام الأرباح المحتجزة، ويتخذ القرار الأمثل بناء على المفاضلة الدقيقة بين هذه البدائل لتحقيق أفضل مصلحة للمؤسسة. كذلك الأمر بالنسبة للقرارات الاستثمار وتوزيع الأرباح، بحيث تصنف القرارات المالية إجمالا إلى ما يلي:

● **قرارات التمويل:** كيف تحصل الشركة على المال في شكل: قرض من بنك، إصدار أسهم، تمويل ذاتي؟

● **قرارات الاستثمار:** شراء معدات جديدة، التوسع لسوق جديد، كيف تستثمر الأموال لتحقيق عوائد؟

● **قرارات توزيع الأرباح:** توزيع أرباح نقدية أو الاحتفاظ بها للتوسعة، كيف يتم توزيع أو إعادة استثمار الأرباح؟

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أن القرارات المالية ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل مترابطة فيما بينها، على سبيل المثال فالاستثمار يحتاج إلى تمويل، والتمويل يؤثر على السيولة، وتوزيع الأرباح يؤثر على حجم الموارد المتاحة للاستثمار لذلك، يجب أن تتخذ ضمن رؤية مالية استراتيجية شاملة، تراعي ظروف المؤسسة والسوق والبيئة الاقتصادية.

خلاصة عامة: انطلاقاً من تحليل مضمون التعاريف السابقة، يلاحظ أن كل تعريف تطرق إلى تحديد مفهوم التسيير المالي من زاوية معينة خاصة التعريف الثالث، الذي يركز على جزء أو محور من محاوره وهو التحليل المالي، بما يظهر أن التسيير المالي ليس مجرد تنفيذ إجرائي، بل هو عملية ذات أثر طويل الأمد على القيمة السوقية والاقتصادية للمؤسسة. وعليه سيتم وضع التعريف الشامل التالي:

التسيير المالي هو نشاط إداري متكامل يمارس من خلال التفاعل والتكامل بين مختلف الوظائف الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة ويسهم هذا التداخل في دعم عملية اتخاذ القرار المالي على أسس علمية وعملية، بما يحقق التوازن المالي المستدام ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث لا يقتصر دور التسيير المالي على الجوانب المحاسبية أو التمويلية فحسب، بل يمتد ليشكل عنصراً ديناميكياً في توجيه الرؤية الشاملة للمؤسسة، وضمان استمراريتها وتنافسيتها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد، وهو ما يجعل أهداف التسيير المالي تتجاوز الأبعاد المالية الضيقة لتسهم أيضاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: أهداف التسيير المالي: تتوقف ممارسة الوظائف المالية على الكفاءة المالية، وذلك من أجل الوصول إلى ما يلي:

1. تحقيق وتعظيم قيمة المؤسسة: وهو الهدف الاستراتيجي التي تسعى المؤسسة لتحقيقه، التي يسهم التسيير المالي في الرفع منها في السوق من خلال رفع الكفاءة المالية وتعظيم الأرباح طويلة الأجل.

مثال: مؤسسة تكنولوجيا تعمل على خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الأرباح السنوية بهدف تحسين تقييمها في البورصة (السوق المالي) وجذب المستثمرين.

2. التوازن المالي للمؤسسة: التسيير المالي يهدف إلى ضمان التوازن بين الإيرادات والنفقات، والمواءمة بين التمويل طويل وقصير الأجل لتفادي الأزمات المالية.

مثال: عند انخفاض التدفقات النقدية، رغم تحقيق أرباح محاسبية. يجب تقليص فترات السداد الممنوحة للعملاء، وربط الحوافز التجارية بالدفع الفوري، لأن هذه الإجراءات ستؤدي إلى توفير السيولة النقدية، وبالتالي تغطية الالتزامات المالية في مواعيدها، إذا تم تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصاريف النقدية.

3. الاستغلال الأمثل للموارد المالية: يسهم التسيير المالي في توجيه الموارد المالية إلى الاستخدامات الأكثر إنتاجية وربحية، لتفادي التبذير أو الاستثمارات غير المجدية.

مثال: مؤسسة قررت استثمار فائض السيولة في مشروع إنتاجي جديد، مما حقق لها عائداً إضافياً، هنا يجب مراعاة معدل العائد الذي يجب أن يغطي تكلفة الأموال المستثمرة وهنا نعود إلى التخطيط المالي والمفاضلة بين المشاريع، وتقييمها واختيار الأفضل.

4. دعم اتخاذ القرار المالي الرشيد: يعتمد المدير المالي على البيانات المالية والتحليلات الدقيقة لدعم قرارات التمويل والاستثمار والتشغيل.

مثال: قبل التوسع بفتح فرع جديد، قامت مؤسسة بتحليل العائد المتوقع وتكلفة الاستثمار باستخدام أدوات تحليل مالية مثل صافي القيمة الحالية (NPV)، ومعدل العائد الداخلي (IRR)، لاتخاذ القرار أو الامتناع عنه في ظل الظروف الراهنة في فترة التخطيط للهدف.

5. تحقيق الربحية في إطار إدارة المخاطرة المقبولة: يسعى التسيير المالي إلى تحقيق التوازن بين تعظيم العائد المالي وتقليل المخاطر المحتملة وذلك من خلال اعتماد سياسة مالية مدروسة تأخذ بعين الاعتبار مستوى المخاطرة المقبول. وفي هذا الإطار، يكلف المسير المالي بتحليل المخاطر المالية المحيطة، وتقييم آثارها المحتملة على أداء المؤسسة، ثم وضع خطة للتحوط تهدف إلى حماية الموارد المالية دون التفريط في فرص تحقيق الأرباح.

مثال: بدلا من استثمار كامل رأس المال في سوق ذات درجة عالية من المخاطر، تعتمد المؤسسة سياسة تنويع الاستثمارات، حيث توزع أموالها بين أدوات مالية مستقرة ومنخفضة المخاطر، وأخرى ذات عائد مرتفع لكن بدرجة مخاطرة أعلى، مما يشكل استراتيجية تحوط فعالة تضمن تحقيق عوائد معقولة مع الحفاظ على مستوى مقبول من الأمان المالي.

6. ضمان السيولة والمرونة المالية: من الضروري الحفاظ على سيولة كافية لتغطية الالتزامات المالية العاجلة ومواجهة الحالات الطارئة.

مثال: مؤسسة تجارية تحتفظ بنسبة من أموالها في حسابات جارية لتسديد رواتب الموظفين ومصاريف الطوارئ، في حين تستثمر الباقي في أدوات مالية قصيرة الأجل.

لتحقيق الأهداف سالفة الذكر، يجب أولا فهم الطريقة التي تدار بها الشؤون المالية داخل المؤسسة بشكل عملي ومنظم، لأن هذا الفهم هو الأساس الذي تبني عليه القرارات المالية السليمة، أي لا بد من التعرف على وظائف التسيير المالي.

ثالثا: وظائف التسيير المالي: تتمثل هذه الوظائف في مجموعة من المهام الرامية إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، والملخصة فيما يلي:

1. التخطيط المالي: سبق تعريفه، الغاية منه تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة وتحديد مصادر التمويل المناسبة؛

مثال: مؤسسة إنتاجية، تهدف إلى توسيع طاقتها الإنتاجية على مدى ثلاث سنوات، يجب أن تخطط وتضع خطط تمويلية لتحديد مصادر التمويل المثلى من مصادر الملكية أو مصادر الاستدانة، أو توليفة منهما.

2. الرقابة المالية: سبق تعريفها، الغاية منها الكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

مثال: مؤسسة تكتشف ارتفاع تكاليف الإنتاج بنسبة غير مبررة وتقوم بمراجعة سلسلة التوريد، والبحث عن أسباب ارتفاع التكاليف والجهة المتسببة في ذلك، ثم إيجاد الحلول المناسبة ومعالجة هذا الارتفاع.

3. التحليل المالي: سيتم التطرق إليه في المحور الموالي، باختصار يمثل أداة تستخدم لتقييم الوضع المالي للمؤسسة من خلال البيانات المالية المتوفرة في القوائم المالية باستخدام مؤشرات ونسب مالية؛

مثال: تحليل نسبة السيولة لتحديد قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل، تحليل التوازن المالي من خلال رأس المال العامل للاحتياجات في رأس المال العامل، والخزينة.

4. اتخاذ القرار المالي: تمثل المرحلة التي تترجم فيها نتائج عمليتي التحليل والتخطيط إلى قرارات عملية، تحدد المسار المالي للمؤسسة، وهي ناتجة عن اختيار أفضل بديل مالي، ثم إقراره والمصادقة على تنفيذه.

مثال: قرار الاستحواذ على مؤسسة منافسة بناء على تحليل جدوى مالية مفصل، قرار اختيار هيكل مالي أمثل بالنسبة للمصادر التمويل المتاحة للمؤسسة والتي تتم عن طريق دراسة مجموعة من البدائل.

5. إدارة المخاطر المالية (Financial Risk Management): هي عملية تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم جميع العوامل التي قد تؤثر سلبا على الوضع المالي للمؤسسة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل احتمال وقوع هذه المخاطر أو التخفيف من آثارها، بما يضمن حماية الموارد المالية وتحقيق الاستقرار والاستمرار في النشاط.

الخطر المالي Financial Risk: هو احتمال تعرض المؤسسة لخسائر ناتجة عن تقلبات أو تغيرات غير متوقعة في العوامل المالية، مثل أسعار الفائدة، أسعار الصرف، قدرة العملاء على السداد، أو توفر السيولة، مما قد يؤثر سلباً على ربحيتها أو قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية؛ وباختصار شديد عندما تتعرض المؤسسة إلى مخاطر مالية مثل: **تقلب أسعار الصرف، صعوبة تحصيل الديون، نقص السيولة...** إلخ إذا: **وظيفة إدارة المخاطر المالية:** هي أن تتعامل مع هذه التهديدات **قبل أن تتحول إلى أزمات.**

الهدف النهائي: هو اتخاذ قرارات وقائية تحمي أموال المؤسسة وتدعم استقرارها المالي.

أنواع الخطر المالي (Types of Financial Risk):

1. مخاطر السوق: (Market Risk)

ناتجة عن تقلبات أسعار السوق مثل أسعار العملات، أسعار الفائدة أو أسعار الأسهم.

- مثال: انخفاض سعر الدولار مقابل العملة المحلية قد يؤثر على مؤسسة تستورد مواد خام بالدولار.
- إدارة الخطر: استخدام أدوات التحوط المالي مثل العقود المستقبلية (Futures) أو الخيارات (Options) لتثبيت الأسعار.
- العقود المستقبلية:** تسمح بتثبيت سعر شراء أو بيع أصل معين في تاريخ مستقبلي محدد، مما يوفر للمؤسسة حماية من تقلبات الأسعار.
- مثال: مؤسسة تستورد نفطاً قد تبرم عقداً مستقبلياً لتثبيت سعر النفط، فتجنب نفسها مخاطرة ارتفاع السعر.
- الخيارات:** تمنح حاملها الحق (لكن ليس الالتزام) في شراء أو بيع أصل معين بسعر محدد خلال فترة زمنية معينة، مما يوفر مرونة أكبر مع حماية من الخسائر.
- مثال: شراء الأصل في المستقبل بسعر محدد مسبقاً، عند شراء خيار شراء سهم بسعر 100 دج، وارتفع السعر إلى 130 دج، يمكن شراؤه بسعر 100 دج وتفادي الخسارة المقدرة بـ 30 دج.

2. مخاطر الائتمان (Credit Risk):

- احتمال عدم قدرة العملاء أو المقترضين على سداد ديونهم في الوقت المحدد.
- مثال: تأخر عميل كبير في دفع الفواتير مما يضغط على سيولة المؤسسة.
- إدارة: تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء، فرض شروط دفع صارمة، استخدام التأمين على الائتمان.

3. مخاطر السيولة (Liquidity Risk):

- صعوبة المؤسسة في توفير النقد اللازم لتغطية التزاماتها الحالية.
- مثال: عدم قدرة المؤسسة على دفع الرواتب أو الموردين بسبب نقص السيولة.
- إدارة: الاحتفاظ بنسبة معينة من النقد أو الأصول السائلة، ترتيب تسهيلات ائتمانية مع البنوك.

4. مخاطر التشغيل (Operational Risk):

- ناتجة عن فشل العمليات الداخلية مثل الأخطاء البشرية، الأعطال التقنية أو الاحتيال.
- مثال: خطأ في تسجيل المعاملات المالية يؤدي إلى تقارير مالية غير دقيقة.
- إدارة: تحسين نظم الرقابة الداخلية، تدريب الموظفين، استخدام أنظمة تكنولوجية متطورة.

5. مخاطر الامتثال (Compliance Risk):

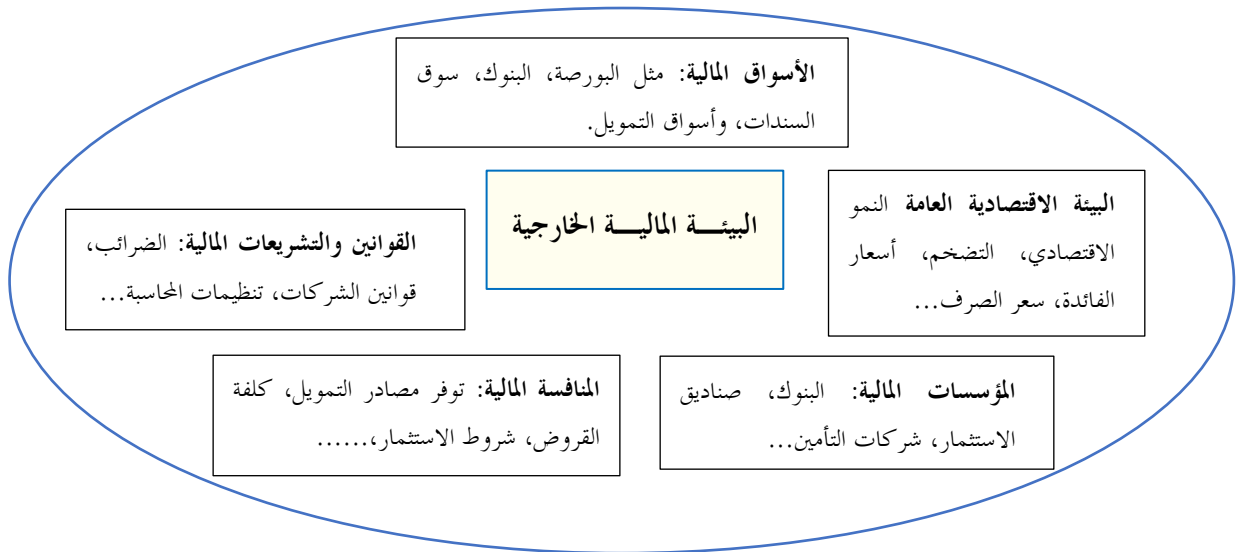
- تعرض المؤسسة للعقوبات بسبب عدم الالتزام بالقوانين واللوائح.
- مثال: فرض غرامات بسبب عدم الالتزام بالتشريعات الضريبية.
- إدارة: مراقبة مستمرة للتشريعات، تدريب العاملين على القوانين الجديدة.

مما سبق توضيحه من معلومات تبرز مفهوم، أهداف ووظائف التسيير المالي، يتضح أنه ليس مجرد وظيفة داخلية محدودة، بل هو نظام ديناميكي يتأثر بمجموعة من العوامل، وهو ما يؤكد ارتباطه، ارتباطا وثيقا بالبيئة المالية المحيطة.

رابعا: التسيير المالي والبيئة المالية: البيئة المالية هي الإطار المالي العام الداخلي والخارجي للمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من العوامل المالية المؤثرة على قراراتها التمويلية والاستثمارية، هذا التأثير قد يكون إيجابيا أو سلبيا، لذا من أجل تفادي الحالة الحرجة لابد على المسير المالي مراقبة البيئة المالية باستمرار، وكذلك لأن:

- القرارات المالية يجب أن تتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية؛
- سوء الفهم أو تجاهل البيئة المالية يؤدي إلى مخاطر مالية عالية: عجز، خسائر، إفلاس؛
- الفهم الجيد للبيئة يمكن أن يمنح المؤسسة فرصا تنافسية وتمويلية مهمة.

بالنسبة **للبيئة المالية الداخلية** تتمثل في: مجموعة العوامل والعناصر ذات الطابع المالي الموجودة داخل المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرتها على تمويل نشاطها، اتخاذ قراراتها المالية، تحقيق التوازن المالي، وضمان الاستمرارية. تشمل هذه البيئة: هيكل التمويل، التدفقات النقدية، مستوى السيولة، المديونية، الأرباح المحتجزة، تكلفة رأس المال، نظام المراقبة المالية... وغيرها من العوامل، أما **البيئة الخارجية** تتمثل في العوامل ذات التأثير من المحيط الخارجي للمؤسسة والتي تظهر في الشكل التالي:



يلخص هذا الشكل أهم العوامل ذات التأثير البيئي الخارجي على ممارسة التسيير المالي، ويمكن توضيح ذلك الأثر **بالمثال** التالي: "مؤسسة تخطط لبناء مصنع جديد من أجل توسيع نشاطها الإنتاجي، وهي بحاجة إلى تمويل لتنفيذ هذا المشروع".

في هذه الحالة، لا يعتمد القرار المالي للمؤسسة على هدفها في التوسع فقط، بل يتأثر أيضا بعدة عوامل بيئية خارجية، خاصة تلك المتعلقة بالبيئة المالية والاقتصادية المحيطة بها، لذا يستدعي الأمر تحليل البيئة الذي يظهر تظهير نتائجه، الحالتين التاليتين:

الحالة الأولى: البيئة المالية الملائمة: إذا كانت البيئة المالية **مستقرة ومشجعة**، مثل انخفاض أسعار الفائدة وتوفير تسهيلات مصرفية وتمويل بنكي بشروط ميسرة، فإن المؤسسة ستجد أن الافتراض لتمويل المشروع خيار منطقي ومجدد من الناحية الاقتصادية.

إذا نقول: أن العوامل الخارجية تؤدي دورا **إيجابيا**، إذ تساهم في تحفيز الاستثمار وتشجع الإدارة المالية على اتخاذ قرارات توسعية نظرا لانخفاض تكلفة التمويل وتوافر السيولة.

الحالة الثانية: البيئة المالية غير المستقرة: إذا كانت البيئة المالية **غير مستقرة**، مثل ارتفاع أسعار الفائدة، وتشدد البنوك في منح القروض أو وجود تقلبات اقتصادية حادة في السوق، فإن المؤسسة قد تتخذ موقفاً أكثر حذراً.

في مثل هذه الظروف، يمكن أن تُوَجَّل تنفيذ المشروع إلى حين تحسن الأوضاع، أو قد تبحث عن بدائل تمويلية أخرى مثل جذب مستثمرين خارجيين أو تمويل ذاتي جزئي.

هنا يكون تأثير البيئة الخارجية **سلبياً** على القرار المالي، لأنها تزيد من تكلفة التمويل وترفع مستوى المخاطر الاستثمارية.

ملاحظة: لم يتم التطرق في المثال السابق إلى تأثير العوامل البيئية الداخلية، نظراً لأن درجة خطورتها على عملية اتخاذ القرار المالي ضعيفة مقارنة بتأثير العوامل البيئية الخارجية، ويعزى ذلك إلى أن العوامل الخارجية غالباً ما تكون خارج نطاق سيطرة المؤسسة، مما يجعل من الصعب التحكم فيها أو التنبؤ بتقلباتها، في حين أن عوامل البيئة الداخلية يمكن توجيهها وضبطها بما يخدم الأهداف المالية للمؤسسة، وللتوضيح أكثر سيتم تحديد الفروقات الجوهرية بين البيئتين في الجدول الآتي:

مقارنة حدة الخطر بين البيئة المالية الداخلية والبيئة المالية الخارجية

العنصر	البيئة المالية الداخلية	البيئة المالية الخارجية
طبيعة المخاطر	مخاطر تشغيلية و تمويلية ناتجة عن قرارات إدارية داخلية مثل ضعف إدارة السيولة، أو سوء التخطيط المالي، أو ارتفاع التكاليف.	مخاطر اقتصادية ومصرفية وسوقية ناتجة عن تقلبات خارجية مثل ارتفاع أسعار الفائدة، التضخم، تراجع السوق المالي، أو تغير السياسات الحكومية.
درجة الحدة	متوسطة إلى ضعيفة نسبياً، لأنها تنشأ داخل المؤسسة ويمكن التعامل معها من خلال الرقابة المالية والتحسين الداخلي.	مرتفعة في الغالب، نظراً لصعوبة التحكم في أسبابها وعدم القدرة على التنبؤ بدقتها أو توقيتها.
إمكانية السيطرة (التحكم)	عالية، إذ يمكن للإدارة المالية اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة مثل إعادة هيكلة النفقات أو تعديل خطط التمويل.	محدودة جداً، لأن المؤسسة لا تمتلك سلطة على المتغيرات الاقتصادية أو القرارات المصرفية الكلية.
قابلية التنبؤ	مرتفعة نسبياً، لأن مصدر الخطر داخلي ومعروف ويمكن تقدير احتمالته عبر مؤشرات الأداء المالي.	منخفضة، بسبب الطبيعة المتقلبة وغير المتوقعة للأسواق والسياسات الاقتصادية.
تأثيرها على القرار المالي	تأثير مباشر لكنه محدود، إذ يمكن الحد من نتائجه عبر التحليل المالي والرقابة المستمرة.	تأثير واسع وغير مباشر، وقد يؤدي إلى تأجيل المشاريع، أو تغيير سياسات التمويل والاستثمار.
وسائل المواجهة	تطبيق نظم رقابة مالية فعالة، وتحليل الأداء، وتحسين إدارة رأس المال العامل.	التحليل المالي الاستراتيجي، ودراسة السيناريوهات المحتملة، ووضع خطط للتحوط ضد المخاطر.

انطلاقاً من هذه المقارنة، يتضح أن حدة المخاطر المالية تختلف باختلاف مصدرها الداخلي أو الخارجي، وأن فعالية المؤسسة في مواجهتها تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الجهاز المالي على التحليل والاستشراف واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.

وفي هذا السياق، يبرز دور **المسير المالي** الذي يتحمل مسؤولية توجيه القرارات التمويلية والاستثمارية. بما يضمن تحقيق التوازن بين المخاطر والعائد، من خلال التخطيط المالي السليم وتعبئة الموارد وتوزيعها بكفاءة.

من جهة أخرى يلعب المحاسب المالي دورا أساسيا في توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة التي يستند إليها المسير في قراراته، من خلال تسجيل العمليات المالية، وضبط الحسابات، وإعداد القوائم المالية التي تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

إلى جانب ذلك، يساهم التحليل المالي في ربط جهود الطرفين، إذ يزود المسير المالي والمؤسسة عموما بمؤشرات كمية ونوعية تساعد على تقييم الأداء ومراقبة أثر العوامل الداخلية والخارجية على الاستقرار المالي.

وبناء على هذا التكامل في الأدوار، يمكن الانتقال إلى توضيح الفرق بين المسير المالي والمحلل المالي والمحاسب، باعتبارهم يشكلون الركائز الأساسية في منظومة التسيير المالي للمؤسسة.

الفرق بين التسيير المالي والتحليل المالي والمحاسبة

العنصر	المسير المالي (المدير المالي)	المحلل المالي	المحاسب المالي
التعريف	يشرف على إدارة الموارد المالية وتوجيهها بما يحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	يقوم بدراسة وتحليل البيانات المالية لتقييم الأداء واتخاذ قرارات استثمارية أو تمويلية دقيقة.	يهتم بتسجيل وتوثيق جميع العمليات المالية والمحاسبية وفق المعايير القانونية والمحاسبية.
الوظيفة الأساسية	التخطيط المالي وإدارة رأس المال والسيولة والتمويل	تحليل القوائم المالية والمؤشرات لاستخلاص النتائج والتوصيات	إعداد القوائم المالية وضمان دقة المعلومات المحاسبية
نطاق العمل	استراتيجي - تركيز على اتخاذ القرارات المالية الكبرى	تحليلي - تركيز على تقييم الأداء المالي والاتجاهات الاقتصادية	داخلي - تركيز على الجوانب التقنية والإجرائية
الأدوات المستخدمة	التحليل المالي، الموازنات التقديرية مؤشرات الأداء	النسب والمؤشرات المالية النماذج الإحصائية، التحليل المقارن	السجلات المحاسبية، الميزانية، كافة الجداول المالية الأخرى
الأفق الزمني	متوسط إلى طويل المدى (التخطيط المستقبلي)	قصير ومتوسط المدى (تحليل الأداء الماضي والحالي للتنبؤ بالمستقبل)	قصير المدى (السنة المالية الحالية)
نوع القرارات	استراتيجية وتوجيهية (استثمار، تمويل، توزيع أرباح)	تقييمية واستشارية (تحليل الأداء، تقديم التوصيات)	تنفيذية وتقنية (تسجيل، مطابقة وتصحيح الأخطاء)
المنصب بالمؤسسة	ضمن الإدارة العليا (قسم المالية أو التسيير المالي)	قد يكون داخليا أو خارجيا (كمستشار في البورصة أو البنوك، أو أي طرف خارجي آخر)	جزء من الجهاز الداخلي للمؤسسة (قسم المحاسبة)
الغاية الأساسية	ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الربحية	تقييم الوضع المالي وتقديم رؤية كمية ونوعية عن الأداء	تقديم صورة حقيقية عن الوضع المالي
المهارات المطلوبة	- معرفة معمقة بالإدارة المالية، التمويل، والموازنات التقديرية؛ - الإلمام بأساليب التخطيط المالي وإدارة السيولة ورأس المال؛ - استخدام أدوات اتخاذ القرار.	إتقان تقنيات التحليل المالي (النسب، المؤشرات، التدفقات النقدية)؛ - استخدام البرامج الإحصائية والتحليلية.	- إتقان مبادئ المحاسبة العامة والمعايير المحاسبية (IAS/IFRS)؛ - القدرة على إعداد القوائم المالية والميزانيات.

من المقارنة أعلاه، يمكن القول أن المدير المالي (المسير) والمحاسب يتمتعان بصفة قانونية ورسمية داخل هيكل المؤسسة، بحكم ارتباط مهامهما بالمسؤوليات التنظيمية والإدارية. كما يمكن أن تكلف المهام المحاسبية إلى محاسب معتمد خارجي يتولى مسك الدفاتر ومتابعة الحسابات المالية للمؤسسة.

وفي بعض الحالات، خصوصا في المؤسسات الصغيرة أو محدودة النشاط، يمكن الجمع بين مهام المدير المالي والمحاسب في منصب واحد وفقا لحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، مثلا في المؤسسات الخدمائية أو التربوية المسير المالي هو المقصود.

أما المحلل المالي، فلا يشترط أن يشغل منصبا رسميا داخل المؤسسة، إذ يمكن أن يكون طرفا من الأطراف الداخلية أو الخارجية وسيتم التعرف عليها في المحور الموالي.

المحاسب ينتج المعلومة المسير يوظفها في القرار المحلل يفسرها ويقيم آثارها

وعليه يمكن وصف العلاقة بين الأدوار الثلاثة تكاملية وليست تنافسية؛ فنجاح التسيير المالي في المؤسسة يعتمد على دقة المحاسب، ورؤية المسير، وتحليل المحلل. كل منهم يساهم من موقعه في تحقيق الكفاءة المالية والاستقرار الاقتصادي للمؤسسة.

خلاصة عامة: في إطار دراستنا لأسس التسيير المالي، في المحور الأول، وبعد التطرق إلى أهم العناصر التي توضح جليا مفهومه، أهميته وأهدافه ودوره في تنظيم الموارد المالية وضمان استمرارية المؤسسة، ننتقل إلى محور التحليل المالي الذي يعد أداة مهمة تساعد في فهم الوضع المالي للمؤسسة بشكل أعمق، حيث أن التحليل المالي لا يقتصر على قراءة الأرقام، بل يهتم بتفسيرها واستخلاص مؤشرات تساعد المسير المالي على تقييم الأداء واتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.

ومن خلال هذا التحليل، يمكن للمؤسسة أن تكتشف نقاط القوة والضعف، وتتعرف على المخاطر والفرص، مما يسهل توجيه الموارد نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبذلك، يعتبر التحليل المالي حلقة وصل أساسية بين البيانات المحاسبية وقرارات التسيير المالي الرشيد.