

محاضرات المقياس + الاعمال الموجهة

برنامج المقياس

القسم الأول : التخطيط المالي " الاطار النظري – الاطار التطبيقي "

القسم الثاني: الاستراتيجية

القسم الثالث : علاقة الاستراتيجية بالتخطيط المالي

أولاً: المحاضرات

(الملقاة قشط)

القسم الأول : التخطيط المالي " الاطار النظري – الاطار التطبيقي "

الاطار النظري للتخطيط المالي

يعتبر التخطيط بشكل عام ، عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها الإنسان في حاضره من أجل أن يواجه بها ظروفًا مستقبلية ، و يهدف التخطيط في محصلته إلى تطويع المستقبل للإنسان ، و إلى التقليل من حالة عدم التأكد التي تحيط بهذا المستقبل ، بالإضافة إلى الحد من عوامل المصادفات و الخطر في تشكيل الحياة التي يتطلع إليها الإنسان .

و يعرف التخطيط بأنه: أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل و التوقع المبني على تحليل الماضي و استقراء المستقبل. تعتبر وظيفتي التخطيط و الرقابة ، من المهام الرئيسية للمخطط المالي في أي مشروع .

الجانب النظري من التخطيط المالي يتمحور حول النقاط التالية و التي تم ادراجها و التعريف بها في المحاضرات:

اولا- مفهوم التخطيط المالي

ثانيا- مبادئ التخطيط المالي

ثالثا- أنواع التخطيط المالي

أ: من حيث المدة الخطة

ب: من حيث درجة الشمول للخطة

رابعا - مراحل التخطيط المالي

خامسا- متطلبات التخطيط المالي الفعال

سادسا - معيقات نجاحه

سابعا- أهداف التخطيط المالي

و لكن ما هي الخطة المالية و ماهي الاعتبارات التي تقوم عليها : " هذه تدخل ضمن النقاط الاضافية
كتكملة للجزء النظري من التخطيط المالي"

الخطة المالية: هي وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة.

أما الاعتبارات التي تجعل الخطة المالية فعالة هي:

- دقة عملية التنبؤ:

تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات و على أساس أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة كما يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية و أيضا على النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك .

و ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمشروع مثل نسبة التضخم و معدلات نمو الاقتصاد القومي و مدى توافر المواد الخام في المستقبل و أسعار العملات المختلفة و غيرها و ذلك جنبا إلى جنب مع الظروف الداخلية للمشروع فعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لا بد من دراسة كل

الظروف المتوقعة و الظروف غير المتوقعة حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع عند المفاضلة بين مجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ و التحليل المالي .

- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة :

لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل و الظروف المتوقعة و يحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة .

- مراجعة و متابعة الخطة المالية:

لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي يتم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة و بما أن الخطط المالية تستخدم كمعايير للحكم على الأداء في المستقبل فإن عملية تقييم الأداء لن تصبح ذات فائدة تذكر إلا إذا أخذنا الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع عند تحقق الأداء محل القياس بعين الاعتبار فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا لمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد على سبيل المثال .

لوضع تخطيط مالي واضح على مستوى المؤسسات يجب اتباع المراحل الست التالية :



الإطار التطبيقي للتخطيط المالي

تسعى الادارة المالية الحريضة إلى تقييم جميع آثار القرارات المالية و الاستثمارية من منظور شامل يسمى هذا المنظور الشامل بالتخطيط المالي الذي يمثل جزءا هاما من عملية التخطيط الإجمالي ، حيث يترجم هدف المؤسسة و استراتيجيتها و سياستها إلى خطط عملية يتم تنفيذها في المدى القصير ، كذلك فإن معظم أدوات التخطيط القصير الأجل هي أدوات مالية و يهدف التخطيط المالي إلى تحديد الاحتياجات التمويلية و تأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة .

و لشمول عادة أدوات التخطيط المالي من الناحية التطبيقية النقاط التالية :

أولا : **التخطيط المالي كأداة للتنبؤ المالي في المؤسسة الاقتصادية** ((مثلا من خلال اساليب الانحدار البسيط و المتعدد ، أسلوب النسبة المئوية من المبيعات)) .

ثانيا : التخطيط المالي و دوره في اعداد الميزانية التقديرية بالمؤسسة الاقتصادية ((مثلا من خلال وضع الميزانية للسنة المالية التي تدخل ضمن مهام الوزارات أو المخططات السنوية التي تضعها القطاعات أو وضع الميزانية السنوية أو الشهرية التي تقوم بها الشركات أو المؤسسات)) .

ثالثا : التخطيط المالي و دوره في التحليل المالي بالمؤسسة الاقتصادية سنركز على هذا الجانب

ثالثا : التخطيط المالي و دوره في التحليل المالي بالمؤسسة الاقتصادية

ظهر التحليل المالي مع ظهور الوظيفة المالية كوظيفة مستقلة كباقي وظائف المنشأة الأخرى و هذا ما يضيفنا في موقع القول بأن هذه الوظيفة برزت منذ عام 1900 على وجه التحديد ، حينما اجريت دراسات مالية ميدانية باستخدام التحليل لدراسة الوضع المالي للمنشآت الأمريكية ، حيث اجريت الدراسات على 981 منشأة من خلال استخدام سبعة نسب مالية لمعرفة الوضع المالي لهذه المنشآت ثم اصبح بعد ذلك التحليل وظيفة مساندة للوظيفة المالية بشكل عام بوصفه أساسا لتطوير الوظيفة المالية و موضوعا مستقلا يدرس في الجامعات و المدارس المتخصصة في مجال المال و الاقتصاد .

أ - مفهوم التحليل المالي

التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة يهدف إلى الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار ، و تقييم أداء المؤسسات في الماضي و الحاضر ، و توقع ما ستكون عليه في المستقبل .

إن التحليل المالي يتضمن عملية تفسير القوائم المنشورة و فهمها لأجل اتخاذ قرارات مستقبلية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحليل المالي هو عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية التاريخية، المدونة بالقوائم المالية (قائمة المركز المالي و قائمة الدخل) إلى كم أقل من المعلومات ، أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار . و يتناول التحليل المالي هذه المعلومات بالتدقيق و التحليل و التفسير و التقييم لتحقيق الاعراض التالية :

1) معرفة المركز المالي للشركة ؛

2) الوصول إلى القيم الاستثمارية في الشركة و تقييم مستوى كفاءة عملياتها و مدى صلاحية سياستها المالية و الانتاجية ؛

3) تخطيط السياسات المالية بما في ذلك سياسة استهلاك الاصول و سياسة الائتمان و التحصيل و المخزون السلعي و تكوين الاحتياطات و الاستثمارات ؛

4) الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة و التقييم .

و ايضا جاء في مفهوم التحليل المالي الذي يستخدم النسب المالية أو الاساليب الكمية أو الرسوم البيانية في تحليل الظواهر أو النشاطات التي تمارسها المنشآت و إيجاد علاقات بين المتغيرات التي تتحكم في توجيه أنشطة المنشآت و اتخاذ القرارات المناسبة لتنظيم فعاليتها . و كذلك يعني التحليل المالي لمنشأة ما القيام بتحليل بنود كل من الميزانية العمومية و حساب الارباح و الخسائر .

تبع أهمية التحليل المالي للاعتبارات التالية :

- 1- يعرف بالمركز المالي الحالي للمنشأة ليتم بعد ذلك التخطيط المالي للمنشأة ؛
 - 2- يعتبر أداة للكشف عن مواطن القوة و مواطن الضعف في المركز المالي و في السياسات المختلفة التي تؤثر على الربحية ؛
 - 3- يمكن للمستفيدين من فهم الارقام الواردة في الكشوفات المالية كما و يمكن اعتماده كأساس في اتخاذ القرارات المالية ؛
 - 4- فهناك مستفيدون من التحليل المالي : الادارة _ المالكون _ الدائنون _ المجهزون و غيرهم ؛
- إلا أن الادارة هي المستفيد الأساس من التحليل المالي.

ب - أدوات التحليل المالي

الاستخدامات الرئيسية للتحليل المالي استخدام النسب المالية و يمكن تصنيف النسب المالية وفقا للنشاط أو المهمة المراد تقييمها كما يلي :

- 1- نسب السيولة « liquidity Ratios » ؛
- 2- نسب كفاءة النشاط « Activity & Efficiency Ratios » ؛
- 3- نسب المديونية « Leverage Ratios »؛ أو نسبة الرفع المالي
- 4- نسب الربحية « Profitability Ratios ».

لفهم هذه النسب تم التعريف بها و ادراج التمارين مع الحلول

استعمالات التحليل المالي و علاقته بالتخطيط المالي

أولا : استعمالات التحليل المالي في التخطيط «Planning» :

تعتبر عملية التخطيط للمستقبل أمرا ضروريا لكل مؤسسة و ذلك بسبب التعقيدات الشديدة التي تشهدها أسواق المنتجات المختلفة من سلع و خدمات . و تتمثل عملية التخطيط بوضع لأداء الشركة المتوقع بالاسترشاد بالأداء السابق لها ، و هنا تلعب أدوات التحليل المالي دورا هاما في هذه العملية بشقيها من حيث تقييم الأداء السابق و تقدير الأداء المتوقع . و الكشف عن الانحرافات ان وجدت و البحث في سبل تصحيحها و تفادي تكرارها مستقبلا.

ثانيا : علاقة التحليل المالي بالتخطيط المالي

هناك علاقة وطيدة بين التخطيط المالي و التحليل المالي لأن المدير أو المخطط المالي عندما يود ان يضع الخطة المالية فلا بد أن يلم إماما كافيا بالمركز المالي للمشروع ، لأن الخطط المالية يجب أن تتناسب مع الامكانيات المالية المتاحة و لا ريب أن وسيلة المدير أو المخطط المالي إلى ذلك تتمثل في التحليل المالي من نسب مالية ، مؤشرات مالية ، و بذلك فإن التحليل المالي يعد سابقا للتخطيط و أداة ملازمة في نفس الوقت .

القسم الثاني: الاستراتيجية

التخطيط المالي يُمثّل التخطيط بأغلب جوانبه لكنه يتعلق بالأمر المالية وإدارة هذه الأموال، أيضًا يتم التوقع إلى ما يجب أن يبدو عليه المستقبل من الناحية المالية ، ((للشرح التخطيط يعني كذلك التنبؤ بالاحداث المتوقعة و الاحداث غير المتوقعة أي التخطيط المالي لا يسعى الى تقليل المخاطر بل هو عملية لتعريف اي من المخاطر يمكن القبول بها و اي منها التي يتوجب رفضها)).

ربما يراود لدى ذهن بعض الطلاب خلط بين المفاهيم مثلا بين التخطيط و الاستراتيجية .

فوجهات النظر تختلف في هذا الشأن ، و على حسب بعض المراجع التي أثارت اهتمامي و لفتت وجهات نظري شخصيا ، وجدت أن التخطيط عملية إدارية داخلية تنحو في الغالب إلى التصميم و التنظيم وترتيبها وإدارة الموارد وغيرها و يكون بصيغة مالية ان تحدثنا عن التخطيط المالي بحد ذاته،

في حين ، الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع التصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية و هي عملية داخلية و خارجية في نفس الوقت تتوجه بالملاحظة والاستقراء في كل ما يخص البيئة سواء الداخلية من نقاط قوة و ضعف و البيئة الخارجية من فرص و تهديدات. كما أن التخطيط مجال عمله أنه يعمل في الأمور أو البيئات المسيطر عليها ، فهو يعني بالضرورة عند وضع الخطط أن تحدد الموازنات، اختيار الهيكل الرأسمالي، تمويل المشروعات و الأشخاص كل في موقعه الوظيفي وغير ذلك،

بينما مجال عمل الإستراتيجية يختلف، اضافة الى البيئات الداخلية المسيطر عليها نجد البيئات الخارجية التي غالبا ما تكون غير مسيطر عليها (تحليل SWOOT مصفوفة) فالبيئة الخارجية مثلا هي غير متوقعة فغالبا لا تحكمها قواعد ثابتة، حيث تنشأ فرص تتطلب موارد مالية غير ما رُصد من قبل، أو ينشأ تهديد يتطلب لتلاقيه تدابير لم توضع في الحسبان. خلاصة القول نقول ان الاستراتيجية لا يمكن ان تنجح بدون تخطيط فمابلك بالتخطيط المالي الذي كل شيء يبدأ و ينتهي بادارة المال و حسن تدبيره.

علاقة التخطيط المالي بالتخطيط الاستراتيجي.

التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل، وهي مهمة دائماً ما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر، أما التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى.

التخطيط الاستراتيجي.

يعني قيام المؤسسة بوضع الرؤية في المستقبل البعيد من خلال عملية مستمرة لاتخاذ القرارات بما في ذلك الاخذ بعين الاعتبار المخاطرة ، و تنظيم منهجي من الجهود اللازمة و قياس نتائج هذه القرارات من التوقعات بالتحقيقات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

- يوفر للمؤسسة عوالم وجودها و تطورها مستقبلا.
- يقدم الدعم للادارة.
- يحدد الأولويات.
- يساعد على ادارة الأزمات.

التخطيط الاستراتيجي يشمل التخطيط المالي الناتج عن الاداء المالي بالاضافة الى تخطيطات اخرى ناتجة عن اداء غير مالي.

استراتيجية + رقابة = تخطيط استراتيجي عقلاني

الاستراتيجية:

تعريفها: عرفها هانس على انها المسار الذي يقود المؤسسة لاختيار أنشطة المؤسسة التي تقوم بها و التي يجب ان تكون واقعية.

أنواع الاستراتيجية :

- استراتيجية التميز في السعر،
- استراتيجية التميز في خصائص و نوعية المنتج،
- استراتيجية التميز في الكثافة،

هنا تصنيف اخر للاستراتيجية و هو على حسب:

- استراتيجية التركيز،

- استراتيجية تدنية التكاليف،

- استراتيجية التميز.

-

الادارة الاستراتيجية:

هي مجموعة من القرارات و النظم الادارية التي تحدد رسالة المؤسسة في ضوء ميزاتها التنافسية و تسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة و تقييم الفرص و التهديدات البيئية و علاقتها بنقاط القوة و الضعف.

مراحل تطورها:

- التخطيط
- التخطيط المالي
- التخطيط المبني على التوقعات.
- التخطيط الاستراتيجي في ضوء العوامل الخارجية
- الادارة الاستراتيجية

نموذج الادارة الاستراتيجية:

تكوين الاستراتيجية ← تنفيذها ← التقييم و الرقابة

لتحقيق هذا النموذج يجب توفر ما يسمى بالمسح البيئي.

بناءً على المسح البيئي الداخلي و الخارجي (نموذج SWOT) و تقييم التفاعلات يتم تحديد الرؤية المستقبلية (هي المستقبل طويل الامد و الهدف الذي تحلم به المؤسسة) للشركة و رسالة المنظمة (هي الطرق و الاساليب لتحقيق الهدف)

خصائص الادارة الاستراتيجية 5 خصائص و هي:

- لا يمكن البدء بمرحلة دون الانتهاء بالمرحلة السابقة
- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة سابقتها
- مراحلها متداخلة و متكاملة
- هي عملية مستمرة

- لابد من وجود تدفق مستمر للمعلومات.

مراحلها 3 مراحل و هي:

- مرحلة التصميم أو التخطيط الاستراتيجي
- مرحلة التطبيق أو تنفيذ الاستراتيجيات
- مرحلة التقييم.

نماذج عملية الادارة الاستراتيجية : space et swoot

- Swoot نموذج التحليل الثنائي

- space نموذج التحليل الرباعي

الخيار الاستراتيجي :

- يرى Sowyer ان الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الاخذ به من مجموع بدائل متاحة بعد ان يتم غربلتها و الابقاء على افضلها الذي يحقق للمؤسسة اكبر كفاءة و فعالية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

- يرى Lant et Montgomery انه قرار يقع ضمن اطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين المؤسسة و البيئة.

العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:

- عوامل بيئية داخلية.
- عوامل بيئية خارجية.

خطوات صنع الخيار الاستراتيجي

-مرحلة خلق البدائل الاستراتيجية

-مرحلة تقييم البدائل

- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

ثانيا : الأعمال الموجهة

الأعمال الموجهة من المقياس تتمثل في عرض دراسات حالة من طرف الطلبة لشركات وطنية أو أجنبية ، يتم دراسة حالة الشركة المختارة كالتالي :

- يتم اسقاط ما تم التطرق اليه في المحاضرة في دراسة الحالة عن طريق النقاط التالية:
 - دراسة الاستراتيجية للشركة المختارة من خلال تطبيق نموذجي swot أو space ان وجد ، و دراسة المسح البيئي للشركة محل الدراسة من خلال نقاط القوة و الضعف كتحليل مفصل للبيئة الداخلية و دراسة الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية التي تخص الشركة المختارة .
 - دراسة الشركة المختارة مع تحديد رسالتها ، رؤيتها ، أهدافها ، أفقها و استراتيجيتها على المدين القريب و البعيد.
 - دراسة و تحليل الوضعية المالية للشركة المختارة عن طريق تحليل مؤشرات مالية كمساهمة الشركة في الحصة السوقية محليا أو دوليا، مساهمتها كنسبة مئوية من الصادرات أو الناتج الداخلي الخام pib ، تقدير المبيعات السنوية، تطور رقم الأعمال خلال فترة محددة بسنوات ، نسبة الانتاج خلال فترة معينة، معدل النمو ، عدد العمال، براءات الاختراع ان وجدت... الخ.
 - أو دراسة مبدأ من مبادئ التخطيط المالي التي تم التفصيل فيها في المحاضرة و اسقاطه على الشركة محل الدراسة كمبدأ تحقيق الهدف، مبدأ المرونة ، مبدأ الدقة ، مبدأ التنبؤ... الخ.
 - و اخيرا كتنقيص للشركة محل الدراسة من طرف الطلبة من الناحية الاستراتيجية و المالية على حد سواء.
- هذه النقاط طبعاً يتم ادراجها من طرف الطلبة على حسب ماهو متاح حول الشركة من احصائيات و أرقام أو ماهو مدون في مواقع الكترونية أو مذكرات أو تقارير. مع التأكيد على أهمية توثيق المراجع في آخر الدراسة.
- و عليه فالشركات المختارة كدراسة حالة يجب أن تعالج باتباع النقاط الخاصة باستراتيجية الشركة من جهة و بتخطيطها المالي من جهة أخرى عن طريق تحليل أرقام أو بيانات مالية .