

## المحور 01

## الإطار المفاهيمي لتقييم المؤسسات

أولاً- نظرية تقييم المؤسسة: ساهمت النظرية المالية في ظهور نظرية خاصة بقيمة المؤسسة، حيث تعد هذه النظرية من بين أهم النظريات المدروسة في النظرية المالية، نتيجة ارتباطها الكبير بمختلف النظريات الأخرى، إذ لا تكاد تخلو النظرية المالية من إدخال مفهوم قيمة المؤسسة، بل نجد أكبر من ذلك، حيث أن الهدف الذي تقوم عليه النظرية المالية هو تعظيم قيمة المؤسسة، سواء كان الهدف تعظيم القيمة لفائدة المساهمين ( تعظيم ثروة الملاك أو هدف معاصر تتمثل في تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة.

تدرس نظرية الهيكل المالي انطلاقاً من تفاعلها مع نظرية القيمة من خلال دراسة تأثير الهيكل المالي على قيمة المؤسسة والحال كذلك بالنسبة لتوزيع الأرباح، كما نجد أن كفاءة السوق المالي، نظرية الإشارة، نظرية الوكالة، نظرية عدم تماثل المعلومات... الخ، هي الأخرى مرتبطة بالقيمة من خلال معرفة مدى تأثيرها عليها أو إسهامها في نظريات أخرى تعتبر القيمة أساساً لها.

وعموماً فهناك ارتباط بين مختلف النظريات المالية ونظرية قيمة المؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد يقل أو يزيد حجم الارتباط بين نظرية وأخرى إلا أن الثابت هو أن نظرية قيمة المؤسسة تمثل محور النظرية المالية الحديثة.

قد تظهر أهمية تحديد قيمة المؤسسة، مما تحاول نظرية قيمة المؤسسة الخوض فيه (تغطيته) هو البحث عن أدوات قياس القيمة دراسة تأثير مختلف القرارات المالية (خاصة منها الاستثمارية، الهيكل المالي، وتوزيع الأرباح)، وانعكاس بعض الأحداث التي تجيب عنها بعض النظريات كنظرية الهيكل المالي على مستوى القيمة (انخفاض، ارتفاع، حياض) وأخيراً أدوات قياس تلك القيمة (طرق التقييم)، هذه الأخيرة التي كان فيها الأصل محاسبياً، إلا أنه مع تطور النظرية المالية أصبحت لديها أدوات خاصة بها، فمختلف أدوات قياس القيمة تقييم المؤسسة، ومن ثم مكوناتها كانت محل نظرية نحاول دراستها تدعى "بنظرية تقييم المؤسسة"، إذ تقع هذه النظرية بين النظرية المحاسبية والنظرية المالية، إلا أنها مع تطورها تميل أكثر إلى هذه الأخيرة، ولعل أهم فاصل بين النظريتين في هذا المجال يكمن في أن الطرق المعتمدة على منظور الذمة المالية وحتى المرتكزة على العائد تجد أصولها في الفكر المحاسبي، بينما الطرق المعتمدة على مقارنة العائد (التدفقات) وبعض الطرق الحديثة كالخيارات الحديثة فنجد أصولها وتطورها في النظرية المالية.

ويعد تحديد قيمة المؤسسة عمل جد معقد، فهو عبارة عن حلقة متكونة من سلسلة طويلة، تؤدي من التشخيص إلى محضر الإنفاق النهائي، وذلك بعد المرور بعدة مراحل تقنية أو المميزات الخاصة بكل مؤسسة، والتي تقوم على الاعتبارات التالية: القطاع الوظيفي السوق القيود القانونية والجبائية، ضف إلى ذلك البيسيكولوجية، والإنسانية الحاضرة طوال فترة الدراسة، والتي تأخذ مكانة مميزة في نهاية السلسلة، والتقييم، ما هو إلا أحد عناصر هذه السلسلة والكل يعرف أن المفاوضات بإمكانها تغيير أرقام القائمين بالتقييم.

ثانياً- مبادئ نظرية تقييم المؤسسة: تقوم نظرية تقييم المؤسسة على مجموعة مبادئ ذات أصول اقتصادية

تؤثر على تقدير القيمة، تتمثل فيما يلي:

- أ- مبدأ وجود بدائل: يقضي هذا المبدأ أنه عند الإقدام على نقل الملكية يكون أمام كل من المشتري والبائع بدائل لإتمام المعاملة ولا يعني هذا المبدأ أن كل من البدائل مرغوب بدرجة متساوية، ولكنه يعني ببساطة أن البائع مجبراً على البيع لمشتري معين وأن المشتري ليس مجبراً على الشراء من بائع بعينه، فإذا لم يكن هذا الوضع فإن آليات السوق سوف تنتشوه، ولن يكون بالإمكان تحقيق القيمة السوقية العادلة.
- ب- مبدأ الاستبدال: يقضي هذا المبدأ بأن المشتري الرشيد لا يدفع في أصل معين ما يزيد عن تكلفة استبداله بأخر له نفس الوظائف، فعلى سبيل المثال لتوضيح هذا المبدأ، فإن قيمة الأجهزة والمعدات المستعملة، يفترض أن المشتري الرشيد لا يدفع مقابلها أكثر مما يمكن أن يدفعه مقابل أجهزة ومعدات جديدة تؤدي نفس الوظائف، ذلك لأنه على الأقل يوجد معامل القدم الذي ينبغي أن يطبق على الأصول المستعملة.

ولكن تطبيق هذا المبدأ على المؤسسة ككل يواجه صعوبة كبيرة، ذلك أن تقدير التكاليف المطلوبة لاستبدال مؤسسة بأخرى أمر بالغ التعقيد، ينتج أساساً على تمييز بعض أصول المؤسسات عن بعضها البعض، مما يصعب إيجاد الأصول في سوق تتميز بنفس الخصائص، كبعض المجمعات الصناعية المركبة التي تختص في مؤسسة دون أخرى ( من حيث القدرة الإنتاجية الجوانب التقنية الأخرى.... الخ)، الأمر الذي ينتج صعوبة في إعادة تكوين التكاليف الواجب إنفاقها للحصول على الأصل محل التقييم، ونجد أن مدخل التكلفة إلى تقدير القيمة، القيمة الجديدة، وقيمة الاستعمال (أحد مقومات الذمة المالية) يقوم على مبدأ الاستبدال.

ت- مبدأ الإحلال: يعد مبدأ الإحلال مفهوماً هاماً للغاية بالنسبة للتقييم، فهو يقضي بأن قيمة الأصل تتحدد بواسطة التكلفة التي سوف يتكدها لامتلاك بديل مرغوب بدرجة متساوية، فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك مجموعة من المشترين تدرس إمكانية شراء مؤسسة ما فباعثارهم مستثمرين فطينين فإنهم لم يكتفوا بدراسة المؤسسة المستهدفة فقط بل أيضاً السعر المدفوع في مؤسسة مماثلة ( أي مقابل البدائل المرغوبة بدرجة متساوية).

ويتضح من الوهلة الأولى أن هذا المبدأ لا يختلف عن المبدأ السابق وذلك لاستعمالها السوق كمرجع في التقييم، ويكمن الفرق بينهما في أن المبدأ فإنه يعتمد على السوق في معرفة القيمة أو السعر المدفوع في أصول أو مؤسسات لها نفس الخصائص، ويمثل هذا المبدأ الأساس النظري لمدخل السوق في تقدير القيمة (قيمة السوق) (أحد مقومات الذمة المالية).

ث- مبدأ المنافع المستقبلية: يقضي هذا المبدأ الذي يكتسب أهمية خاصة في إطار عملية الاندماج والاستحواذ بأن قيم الأصل تعكس المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة من امتلاكه أو السيطرة عليه، ومن هذا المنظور فإن قيمة المؤسسة تتحدد عن طريق القيمة الحالية الصافية لكافة المنافع الصافية المستقبلية المتأتية من تملك المؤسسة، ومن الناحية النظرية وفق هذا المبدأ، لا يكون لما حققته المؤسسة في الماضي أي علاقة بالقيمة إلا أنه من الناحية العملية فإنه لا يمكن إعفاء الأداء السابق الذي يكون عادة مؤشراً جيداً للأداء في المستقبل ( الماضي امتداد للمستقبل ما لم تكن هناك أحداث خارجية غير عادية قد شوهت الأحداث الماضية).

إن تطبيق مبدأ المنافع المستقبلية أمر معقد جداً، ويتطلب عمل افتراضات (سيناريوهات) عديدة بشأن التنبؤ بمستقبل المؤسسة، ومع ذلك فإن القيمة الحالية للمنافع الاقتصادية المستقبلية تكون أفضل مقاييس للقيمة خاصة بالنسبة للمستثمرين ( عملية استثمار). ويشكل مبدأ المنافع المستقبلية أساس مدخل الدخل إلى تقدير القيمة ( التدفق النقدي، المرادوية والعائد أو مقاربة التدفقات).

### ثالثاً: دوافع تقييم المؤسسات

هناك حالات عديدة يكون فيها من الضروري تقييم المؤسسات وخصوصية كل حالة تؤدي إلى وجهات نظر مختلفة حول الطرق المستخدمة في التقييم، وسنعرض فيما يلي إلى أهم دوافع تقييم المؤسسات:

#### أ- دوافع تقييم المؤسسات مهمة:

- القيام بعمليات الاستثمار: تعتبر هذه العملية هي الحالة الكلاسيكية للقيام بعملية التقييم، ويبحث المستثمر عن الاستثمار طويل الأجل في المؤسسة التي تشتري أغلبية أو نسبة من رأس المال، وهذا يتطلب أساليب تقييم شاملة.

- التصفية: قد تكون المؤسسات مضطرة إلى عملية التصفية في حالة ما إذا واجهت صعوبات مالية كبيرة مما يخضعها لعملية التقييم.

- حالة الورثة عند انتقال الملكية للورثة من خلال إيجاد حصص للورثة في المؤسسة، أو عند الهبة من طرف الأب المؤسسة لأبنائه في الشركة من خلال الوقوف على الحصص.

ب- دوافع أخرى للتقييم: تعد عملية التقييم وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي تستعمل قصد الوقوف

على قيمة المؤسسة، وذلك لأغراض مختلفة، يمكن إظهارها كما يلي:

- الحيازة أو التنازل الكلي للمؤسسة؛
- التنازل عن شهرة المحل؛
- مراقبة مؤسسة عن طريق امتلاك جزء من أسهمها في رأس مالها الاجتماعي، مما يتيح مراقبتها والمشاركة في شؤون تسييرها ويتم ذلك عن طريق امتلاك مساهمة ذات أغلبية؛
- إعادة هيكلة المؤسسة لغرض التكاليف؛
- إعادة تقييم الميزانية للوقوف على حقيقتها لفائدة الأطراف الداخلية (المسيرين الملاك) والخارجية للمؤسسة (البنوك، إدارة الضرائب...)
- تصفية المؤسسة عند إفلاسها لغرض الوقوف على قيمة أصولها، وتسديد مستحقات الدائنين؛
- الرفع من رأسمال المؤسسة لأجل تحديد سعر إصدار جديد، وذلك لكي لا يتم غبن الملاك القدماء أو الجدد فيتم نقل الثروة من طرف آخر. ففي حالات متكررة نجد أن قيمة الأسهم في تاريخ سابق قد تم تقييمها وفق التكلفة التاريخية، إذ تكون أقل من التكلفة الحقيقية، وما دام أن القيمة الحقيقية ستختلف عنها يفترض أن يتم التقييم لتحديد السعر الذي ينبغي أن يدفع من طرف المساهمين الجدد؛
- التقييم الجبائي؛
- إقامة الشراكة بين المؤسسات المختلفة، عندما يتم إنشاء مؤسسات تشتغل في مشاريع مشتركة بين أكثر من مؤسسة، ويظهر شكل التقييم عند تقييم أصول قائمة من طرف مؤسسة على الأقل، إذ يساعد في معرفة حصة كل شريك؛
- وعلى العموم فإنّ الدوافع الرئيسية لتقييم المؤسسات يمكن إيجازها فيما يلي:
- خصصة المؤسسات؛
- تحويل المؤسسات؛
- عمليات الشراكة
- تصفية المؤسسات؛
- شراء وبيع السندات في إطار تسيير المحفظة؛
- الرفع من رأس مال المؤسسة؛
- الاندماج والاستحواذ بين الشركات؛
- التخلي عن نشاط المؤسسة.

#### رابعاً- المجموعات المصنفة لأغراض تقييم المؤسسات:

لقد تطور مفهوم قيمة المؤسسة وعملية التقييم بشكل كبير ليصبح مقترنا بعملية التسيير، حيث نجد أن مسيري المؤسسات يقومون بتقييم ذاتي لمؤسساتهم قصد التوجيه واتخاذ قراراتهم التشغيلية والإستراتيجية بما فيها القرارات المالية، ويمكن تصنيف دوافع التقييم إلى ثلاث مجموعات:

**المجموعة الأولى- التقييم لأغراض التفاوض:** يقتضي ذلك العمليات التي يكون فيها طرفان على الأقل، ومن بين ما يميز هذا النوع من العمليات هو الظرفية ( يحدث مرة أو مرات قليلة في حياة المؤسسة، كما تعتبر عملياته مكلفة نسبياً بالمقارنة مع المجموعة الثانية، يأتي هذا التقييم لغرض إتمام الصفقة ففي حالة مؤسسة قررت التنازل عن المؤسسة أو جزء من أصولها سيكون هذا النوع من التقييم بعد هذا القرار من وجهة نظر المؤسسة) لغرض حساب قيمة المؤسسة لمعرفة الحد الأدنى الواجب التنازل به وعرضه للمشتريين المحتملين، حيث يقيمون هم أيضا المؤسسة، وإذا ما كان مجال القيمة متقارب يتم إبرام الصفقة، ويكون المقيم في هذا الإطار خارجي (خبير).

**المجموعة الثانية- التقييم لغرض اتخاذ القرار:**

أ- **من وجهة نظر المساهم** : تسيير المحفظة الاستثمارية وذلك بالنسبة للمؤسسات المدرجة في البورصة، يتميز بالدورية، يومي، أسبوعين سداسي .... في العادة يكون بشكل يومي باعتبار تجدد تدفق المعلومات، كما يكون ذو كلفة أقل من السابق، ويقوم به عمومًا مقيم خارجي عن المستثمر (محلل مالي).

ب- **من وجهة نظر مسير المؤسسة (التقييم لأغراض التسيير)**: إذ يستعمل التقييم في هذا المجال لغرض ترشيد قرارات المؤسسة التي تعتبر أهم فعل تسييري، ويمكن أن يصنف ذلك فيما يعرف في أدبيات التسيير بالتسيير بالقيمة إذ يصبح التقييم كأداة لتقويم القرارات واتخاذها من منظور يمكن للبدل تقديمها للمؤسسة المساهمة في رفع القيمة)، ويظهر ذلك جليًا بالنسبة للقرارات المالية والإستراتيجية، بالأخص قرارات التوسع الخارجي. وما يميز هذا النوع من التقييم أنه دوري يسبق أي عملية اتخاذ قرار وتزداد دوريته إذا كان محل نظام ( نظام التسيير بالقيمة) كما نجد أن المقيم يكون ضمن هيكل المؤسسة. وقد يلجأ أحيانًا إلى خبراء خارجيين ومكاتب الإشارة للمساعدة في نظام التسيير المرتبط بالقيمة، إذ بعد ذلك يكون التقييم مستمرًا حي يمثل آلية يتم على ضوءها تسيير المؤسسة، مما يستدعي وجود نظام للتقييم يتطلب مقيمين داخليين على رأسهم المدير المالي للمؤسسة.

ج- **التقييم لأغراض أخرى**: إذ يمكن أن يقوم بالتقييم أي طرف له علاقة بالمؤسسة رأى ضرورة في ذلك البنوك، الضرائب، الزبائن... الخ) للقيام بالإجراءات اتجاه المؤسسة.

وبناء على ما سبق فإن نظرية التقييم تقوم على مجموعة من المبادئ والتي تمثل قواعد تستند عليه طرق التقييم، على الخبير المقيم أن يراعيها، إذ تمثل الإطار النظري الذي يكون مهما ومفيدا عندما يضاف للمكاسب المهنية والميدانية التي تكون لدى الخبير، فعملية التقييم هي عملية مهنية تكون نتائجها محل نجاح، إذا ما كانت تعتمد على نظرية واضحة وعملية التقييم هذه لها عدة دوافع تحيط بجميع عمليات تقييم المؤسسة ( الأسهم والأصول).

1- مفهوم التشخيص: يهدف التشخيص إلى كشف مواطن الضعف ومواطن القوة داخل المؤسسة الأولى وتقييم الثانية، واستغلال الثانية بشكل أفضل». (1)

لتصحيح أما التشخيص المالي فيقصد به الموجود عند الممولين الخارجيين عن المؤسسة، وهو يرتبط في هذه الحالة بالتحليل المنجز على الأوراق انطلاقاً من الوثائق المحاسبية من خلال رؤية هادفة مبنية على ضمانات قانونية ممكنة مع معايير مالية كلاسيكية مفروضة من طرف المحيط والقوانين والعلامة الضرورية لصحة مالية جيدة». (2).

2- أهداف التشخيص في إطار عملية التقييم: يهدف التشخيص في مجال تقييم المؤسسات إلى الوقوف على النقاط التالية :

- تحليل العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه؛

- معرفة نقاط القوة والضعف، خصوصاً التي ستؤثر على مستقبل المؤسسة وقدرتها على الاستثمار؛

- معرفة مقدرة المؤسسة في مدى تحكمها في تأرجح الفرص والعوائق التهديدات الناجمة عن محيطها

للاستفادة منها في نمو وتحقيق الأرباح والوقوف على إمكانياتها في خلق التدفقات والعوائد المستقبلية التي تسمح بأعداد التنبؤات لاستعمالها في طرق التقييم الموافقة لذلك

وعموماً يحاول التشخيص في إطار عمليات التقييم تحليل الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط قصد تكوين وجمع

معلومات ومعرفة الإمكانيات الحالية والمستقبلية لأخذها في حساب قيمة المؤسسة؛

تتمد عملية التشخيص أيضاً على ماضي المؤسسة، نظراً لما يتضمنه من معلومات عن الخصائص والعادات المكتسبة من طرف المؤسسة عبر السنوات السابقة، والتي لا يمكن تغييرها بسهولة مما يتطلب فهمها فهماً جيداً وعميقاً من خلال ملاحظة وتشخيص الظروف التي تعرضت لها المؤسسة في السابق قصد معرفة تأثيرها ونتائجها، ومن بين تلك الظروف التي من الممكن أن تكون قد تعرضت لها نذكر ما يلي:

- تغيير الإدارة : متى تاريخ ذلك وما تأثيرها على أداء المؤسسة

- ما هي أنواع المهن المتحكم فيها بشكل جيد؛

- ما هي الأزمات التي مرت بها ، وما تأثيرها على أداء المؤسسة؛

- ما هي معدلات النمو والنتائج المحققة

- ما هي الاستثمارات الأساسية (مردوديتها)؟؛

- ما مدى سرعة تطور التكنولوجيا، ومدى مواكبتها واستجابتها للتطور في القطاع ؟

- ما مدى سرعة وتطور سياستها التنافسية والتسويقية.

فهذه النقاط جديرة بأن تكون محل إطلاع واهتمام من طرف الخبير بالنظر لما تفيده في كشف نقاط القوة

والضعف للمؤسسة، وبالتالي يعطي لتشخيص ماضي المؤسسة صورة من خصائص وتقاليد المؤسسة المكتسبة، فكلما كانت النقاط الإيجابية أكثر من النقاط السلبية سيزيد ذلك من قيمتها أكثر.

3 أنواع التشخيص: يتكون التشخيص العام من التشخيص الوظيفي والتشخيص الإستراتيجي والمالي وكذلك تشخيص الهوية، وتتمثل في (1)

(1)

- التشخيص الوظيفي: يقوم بفحص وظيفة أو عدة وظائف للمؤسسة (على سبيل المثال الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية ... الخ وهدفه إخراج واستخلاص الانحراف في الوظائف المختلفة، وأيضاً إخراج نقاط القوة ونقاط الضعف.

- التشخيص الإستراتيجي: يعمل على تحليل قدرات المؤسسة لمواجهة المؤسسة في البيئة الخارجية، ويسمح بتقييم أنشطة المؤسسة ووضعيتها، كما يسمح بإرساء إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة.

- التشخيص المالي: يحدد هذا الفحص تواجد أو غياب شينين اثنين أساسيين وهما التوازن المالي والمردودية.

- تشخيص الهوية يحاول هذا التحليل إبراز عناصر التسيير مثل نوع السلعة ، التنظيم للمعلومات،

الاتصال، الثقافة.

بالنسبة لتشخيص الهوية والتشخيص الوظيفي، قد وقفنا على جانب منهما بشكل ضمنى من خلال إستعراض مرحلة جمع الوثائق والمعلومات، والذان لا يمكن فصلهما عن التشخيص المالي والإستراتيجي، هذا الأخير الذي يطلق عليه أحياناً بالتشخيص الاقتصادي، والذي يهتم بالأسباب المؤدية إلى حسن أداء المؤسسة أو سوءه في مواجهة المنافسة التي تتعكس في مدى القدرة على تحقيق موارد مستقبلية، والتي تهم المسيرين، وكذا المستثمرين المحتملين للمؤسسة.

ونتيجة لما ذكرناه سابقاً، يتضح أن جمع المعلومات وعملية التشخيص من المراحل الهامة ضمن مسار العمل ( مراحل إعادة التقييم، إذ لا يمكن لعملية التقييم أن تعرف نجاحاً ما لم يضع ويسطر الخبير مخطط العمل ويسير وفقه، باعتباره يمثل منهجية واضحة مبنية على تسلسل منطقي.

4- التشخيص المالي للوضعية المالية للمؤسسة في إطار عملية التقييم: إنّ عملية التشخيص المالي من أبرز

المهام التي يتولاها المسير المالي في المؤسسة، حيث يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة المنعكسة بالإيجاب على المؤسسة.

ويعرف التشخيص المالي في إطار عملية التقييم على أنه: " عملية تحليل الوضع المالي للمؤسسة، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، وذلك من أجل استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية؛ أي أنه " عملية تحويل كم هائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من معلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات".

1.4- مراحل التشخيص المالي ونعني بها تلك الخطوات المتبعة في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تختلف هذه الخطوات من مؤسسة لأخرى، ومن خبير لآخر، وذلك حسب الهدف من عملية التشخيص،

وبصفة عامة تتلخص الخطوات الرئيسية لمنهجية التشخيص في النقاط التالية:

- تحديد الهدف من التشخيص البيانات والقرارات المراد اتخاذها)

- الفترة الزمنية المعنية بالدراسة؛

- اختيار زمن المقارنة أو الطريقة المناسبة للتشخيص؛

- جمع المعلومات المالية والإضافية الخاصة بمحيط المؤسسة؛

- إجراء الحسابات اللازمة واستعمال النسب ووضع المؤشرات في الجداول؛

- تحليل ومقارنة النتائج بالمعايير المعتمدة؛

التشخيص الشامل وهو عبارة عن تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف ووضع ملخص في حدود جودة

المعلومات المتاحة ووضع التوصيات؛

- التقييم ورسم السياسات واتخاذ القرارات المناسبة

2.4- أنواع التشخيص المالي أثناء تطبيق مرحله يتخذ التشخيص المالي أثناء المراحل المذكورة سابقا وجهين أساسيين هما:

1.2.4- التشخيص المالي وفق المنظور الوظيفي: يعتبر التحليل الوظيفي طريقة من طرق التشخيص المالي تقوم على أساس تصنيف العمليات التي تقوم بها المؤسسة حسب الوظائف، وحسب هذا التحليل، فإن

المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية ومالية تضمن تحقيق وظائف التمويل الاستثمار والاستغلال (1)

وتعرف الميزانية الوظيفية بأنها " ميزانية تقوم على أساس إحصاء للموارد والاستخدامات في المؤسسة وفق

مساهمتها في مختلف الدورات الاقتصادية، حيث تعتبر خزينة المؤسسة في لحظة ما عن صافي الموارد والاستخدامات المتراكمة، ويقصد بالدورات الاقتصادية بدورة الاستثمار، دورة التمويل، ودورة الاستغلال(2). ويعيد التحليل الوظيفي بناء الميزانية المالية بإعادة ترتيب بنودها إلى كتل حسب مستوى ديمومتها، وعقد

علاقة تواصلية بين الموارد الدائمة، والاستخدامات الدائمة حيث تقوم بإظهار ما يلي (3):

- كتلتين من الأصول الاستخدامات الثابتة (أعلى الميزانية والاستخدامات المتداولة (أسفل الميزانية).

- كتلتين من الخصوم: الموارد الثابتة أعلى (الميزانية والموارد المتداولة (أسفل الميزانية).

- الخزينة ( موجبة أو سالبة): كنتيجة لمقارنة الكتل الأربعة الأخرى للميزانية.

وتأخذ الميزانية الشكل التالي:

الجدول رقم (01): الميزانية الوظيفية

دورة الاستثمار

الاستخدامات الثابتة

دورة

الموارد الثابتة

التمويل

الأصول المتداولة للاستغلال

الخصوم المتداولة للاستغلال

دورة الاستغلال الأصول المتداولة خارج للاستغلال الخصوم المتداولة خارج للاستغلال

دورة

الاستغلال

الخزينة موجبة

الخزينة سالبة

ويقدم الجدول التالي كيفية إعداد الميزانية الوظيفية انطلاقا من الميزانية المالية:

الجدول رقم (02) كيفية إعداد الميزانية الوظيفية

الاستخدامات الثابتة

التثبيبات غير المادية

الموارد الثابتة

التثبيبات المادية

التثبيبات المالية

الأصول المتداولة للاستغلال

المخزونات القيمة الصافية) الزبائن (القيمة الصافية التسبيقات والمدفوعات على الحسابات

الأعباء المعاينة مسبقا الضرائب

الأصول المتداولة خارج الاستغلال

المدينون الآخرون

خزينة الأصول

رؤوس الأموال الخاصة

الخصوم غير الجارية

الخصوم المتداولة للاستغلال

التسبيقات المستلمة

الموردون

الديون الجبائية والاجتماعية المنتجات معاينة مسبقا

الخصوم المتداولة خارج الاستغلال الديون المدينة الأخرى

خزينة الخصوم

الأصول الموظفة وغيرها من الأصول الجارية أموال الخزينة

أموال الخزينة - الخصوم

المصدر: لزعر محمد سامي، مرجع سابق، ص 94.

2.2.4- التشخيص المالي بواسطة التوازنات المالية: يسمح التوازن المالي بقياس الملاءة والخطر المالي المتعلق بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة، حيث نجد أن هناك عدة مؤشرات يستند إليها المحلل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة من أهمها رأس المال العامل احتياجات رأس المال العامل، والخزينة الصافية، ويقوم هذا التحليل

على البيانات المستخرجة من الميزانية المالية والميزانية الوظيفية.

\* الرأس المال العامل: رأس المال العامل هو هامش السيولة الذي يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات، وضمن استمرار توازن هيكلها المالي"، ويمكن فهم رأس المال العامل وفقاً لمقاربتين:

الأولى: هي مقارنة

للميزانية المالية والتي تقودنا إلى حساب رأس المال العامل الصافي؛

الثانية: هي مقارنة حديثة للميزانية الوظيفية، والتي تقودنا إلى حساب الرأس المال العامل الوظيفي.

\* الرأس المال العامل الصافي: يمثل رأس المال العامل الصافي هامش أمان مستعمل من طرف المؤسسة

لمواجهة حوادث دورة الاستغلال التي تمس السيولة انخفاض دورات المخزون تحت تأثير الوضع الاقتصادي

الراهن غير ملانم، ودمم الزبائن غير قابلة للتحويل.

ويتم حساب الرأس المال العامل الصافي انطلاقاً من الميزانية المالية المحاسبية، حيث نجد عبارة عن الفرق بين الأصول الجارية، أو هو عبارة عن الأموال الدائمة (الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية) المستخدمة في تمويل الأصول الثابتة الصافية.

رأسمال العامل الصافي "FRNG" = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة الصافية (غير جارية)

رأسمال العامل الصافي "FRNG" = الأصول الجارية - الخصوم الجارية

وبصفة عامة هناك ثلاث حالات مختلفة لرأس المال العامل هي:

\* رأس المال العامل الصافي موجب ؛ أي FRNG أكبر من 0 يشير إلى أن المؤسسة متوازنة ماليًا على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تتمكن من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، وهذا يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

\* رأس المال العامل الصافي معدوم ؛ أي FRNG يساوي 0؛ في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح

ضمن تمويل في المستقبل، وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

أي

\* رأس المال العامل الصافي سالب ؛ أي FRNG أقل من 0؛ في هذه الحالة نجد أن المؤسسة تعجز عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.



المبحث الأول: التشخيص الخارج.

و هو يعني تشخيص البيئة الخارجية و رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة.

و التغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص و التهديدات، فالبيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة و لا تهديدا. و تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة و تتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق و بدرجات مختلفة بحسب نوع الصناعة و حجم المؤسسة و المرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها.

المطلب الأول: تحليل الأنظمة التنافسية

هو تحليل يمكن من تحديد البنية المستقبلية المحتملة للأنظمة التنافسية و تحتوي هذه

المرحلة على خمس خطوات.

الفرع الأول: تحديد النظام التنافسي.

السوق الجغرافي : أي تحديد جغرافية السوق، فقد يكون السوق هو البلد أو القارة أو العالم وذلك على حسب نوعية الصناعة.

تحديد أقسام الصناعة:

الفرع الثاني: خصائص الأنظمة التنافسية.

دورة حياة المنتج.

دورة حياة التكنولوجيا.

الفرع الثالث: تحليل القوى التنافسية.

المنتجات الجديدة.

المنتجات البديلة.

قدرة و سلطة مفاوضة الزبائن الزبائن يشاركون في المنافسة بالمفاوضة

على الأسعار و الجودة و يريدون خدمات جديدة.

قدرة و سلطة مفاوضة الموردون.

المطلب الثاني: تحليل الوضع الاستراتيجي (المركز الاستراتيجي). هذه المرحلة تقود إلى تشخيص قيمة المؤسسة من خلال قيمة مجموع نشاطاتها في الوضعية التنافسية، و تطبق على مجموع قطاعات النشاط الإستراتيجية (DAS) للمؤسسة في فترة زمنية محددة.

هناك عدة طرق طورت خلال الستينات و السبعينات من القرن الماضي، و كلها

تستعمل البعدين (القيمة و الوضع التنافسي و تختلف في طريقة القياس).

الفرع الأول: طريقة (BCG) (Boston Consulting Group). يُستخدم نموذج بوسطن في المؤسسات متعددة المنتجات و التي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة و سوق مختلفة و بالتالي فمن المنطقي وضع إستراتيجية لكل منتج على حدة، فالنموذج لا يصلح للمؤسسات التي تتعامل مع منتج واحد ولها نشاط واحد

و النموذج يعبر بيانيا عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة التي ينتمي لها و الاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها، و بالتالي فإن

نموذج بوسطن يسمح للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي الاستراتيجي لكل منتجاتها بالمقارنة مع بقية المنتجات و الأنشطة، و تحسب الحصة التسويقية للمؤسسة بنسبة قيمة مبيعات المؤسسة و حصتها في السوق إلى حصة أكبر

منافس في السوق.

عادة ما يعبر عن الحصة التسويقية في محور السينات و ذلك في مدى معين من الصفر إلى الواحد، فإذا كانت القيمة تساوي 0,5 فمعنى ذلك أن حصة المؤسسة

تعادل نصف حصة أكبر المنافسين في الصناعة في النشاط المعين.

أما محور العينات فهو يمثل نمو الصناعة ممثلة في النسبة المئوية السنوية لارتفاع مبيعات الصناعة، و يمكن أن يتراوح المعدل من (10) إلى (10) أو من (20) إلى (20) بحسب نوع الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة مع وضع قيمة الصفر

في

منتصف محور العينات.

و بناءا على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل السابق.

1 علامة الاستفهام وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة

ذات معدل يزيد عن المتوسط فهي منتجات تحتاج لقدرة كبير من النقدية و التكاليف حتى تنافس في الصناعة المزدهرة التي عادة ما تواجه عدد كبير من المنافسين، و رغم ذلك فإن ما تحققة من عائد يعتبر أقل، و المنتجات في هذا المربع تمثل علامة استفهام لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأوفق أن

تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو اختراق السوق أو

تطوير المنتج أو أي إستراتيجية إصلاحية، أم أنه من الأفضل التخلص من

هذه الأنشطة و بيعها و التوقف عن إنتاج المنتجات التي تقع في هذا المربع.

2. النجوم و تعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة و أكثرها ربحية و أكثرها احتمالا للنمو و التوسع نظرا لأنها تحقق

حصة تسويقية مرتفعة نسبيا بالنسبة للمنافسين ، و تعمل أيضا في سوق

مزدهر و من الأفضل أن تحصل على كل الاستثمارات التي تكفل لهذه المنتجات الفرصة للمحافظة على مركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها، و التكامل الأمامي والخلفي و الأفقي و اختراق السوق و تطوير المنتج و المشروعات المشتركة تعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للمنتجات التي تقع في هذا المربع.

3 البقرة الحلوب المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة تسويقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين ، و عادة توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه

هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض، و معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على

مكائنها و حصتها و لكن السوق هو الذي تدهور و رغم ذلك حافظت على نجاحها، و على الإدارة أن تحافظ على المنتجات التي تقع في هذا المربع قدر الإمكان، و أن تحافظ على مكائنها و تطيل دورة حياتها بقدر الإمكان، و

يمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج و التوسع المتجانس من أفضل الاستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات ، و لكن عندما تضعف المنتجات التي تقع في هذا المربع و تبدأ تفقد مركزها السوقي، و تبدأ حصتها السوقية في التدهور فمن الأوفق تطبيق إستراتيجية الانكماش.

4.الكلاب الخطرة: هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة و تضر بسمعتها و تؤثر على غيرها من المنتجات، وتجعل المؤسسة عرضة لتهديدات لا لزوم لها ، فهي أضعف الضعفاء و ينبغي القضاء عليها بالانكماش و التصفية

الجزئية.

الفرع الثاني: نموذج التحليل الثنائي (SWOT).

(Strengths Weaknesses Opportunities Threats)

البيئة الداخلية

نقاط القوة نقاط الضعف

البيئة الخارجية

الفرص

إستراتيجية

هجومية

إستراتيجية إصلاحية

التهديدات

إستراتيجية

إستراتيجية

دفاعية

انكماشية

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه اسم التحليل الثنائي لبيان العلاقة بين الأربيع متغيرات الرئيسية، و هي نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و من هنا جاء اسمه باللغة الانجليزية (SWOT).

و

هناك العديد من النماذج الأخرى مثل (McKinsey) و نموذج التحليل الرباعي )

المبحث الثاني: التشخيص الداخلي.

المطلب الأول: تشخيص سلسلة المنافع.

قدم بورتر في كتابه الشهير (Competitive advantage) سنة 1985 فكرة سلسلة المنافع كأسلوب لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعميل سواء أكانت منفعة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع و نقل السلع الجاهزة إلى الأسواق و منافع شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد و السلع المشتراة إلى شكل آخر

أكثر فائدة للعميل و منافع زمنية تتم بتخزين المواد و السلع لحين الحاجة لها، و

منفعة حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع و الخدمات لإشباع حاجات العملاء و رغباتهم. فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين

فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الإستراتيجيات.

و قد قسم بورتر المؤسسة إلى تسعة أنشطة و يتكون كل نشاط من الأنشطة التسعة إلى أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة و قد قسم بورتر

الأنشطة التسعة إلى مجموعتين و هما الأنشطة الأساسية و الأنشطة المساعدة. الأنشطة الأساسية هي تلك الأنشطة التي تعطي للعميل منفعة مباشرة، فهي قادرة بذاتها على خلق منفعة يراها العميل ذات قيمة له. أما الأنشطة المساعدة فهي لا تخلق منفعة للعميل و ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره و لكنها ضرورية لزيادة كفاءة و فعالية الأنشطة الأساسية.

المطلب الثاني: تشخيص الموارد.

موارد المؤسسة هي:

الموارد المالية.

الموارد البشرية.

الموارد التقنية. تشخيص الموارد يسمح بـ:

تقدير القدرة المالية للمؤسسة.

تقييم الجهد التقني و البشري لمواجهة الازمات المستقبلية.

تحديد المشاكل التي يجب حلها.

الكشف عن مصادر الرقي و التقدم المستغلة.

التحقق من أن الموارد و الكفاءات المتوفرة مستعملة بشكل جيد.

في تشخيص الموارد يجب إتباع المراحل التالية:

1. جمع المعلومات.

2. البحث عن المعايير المرجعية.

3. معالجة المعلومات.

الفرع الأول: تشخيص الموارد المالية.

يتمثل التشخيص المالي أساسا في التحليل المالي، إذ يهدف هذا الأخير إلى إجراء فحص و تشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها، و من نتائج التحليل المالي نجد

خارجيا تقييم النتائج المالية، مدى تحمل المؤسسة للقروض.

داخليا: إعطاء حكم على التسيير، اتخاذ قرارات حول الاستثمار.

الفرع الثاني: تشخيص الموارد البشرية.

تشخيص الموارد البشرية يعني هل تحتوي المؤسسة على عمال من حيث العدد و الكفاءة، كما يعني أيضا سياسة المستخدمين مثل كيفية التشغيل و التكوين.

يحتوي تشخيص الموارد البشرية على:

التقييم الكمي للوسائل. تقييم الكفاءات.

تحليل مؤشر الأثر الاجتماعي.

جرد سياسة المستخدمين.

الفرع الثالث: تشخيص الموارد التقنية.

تحليل الموارد التقنية تعتمد على أساسين هما:

تقييم مؤشرات المقاييس.

تقييم قيمة الأصول المشتركة لكل النشاطات.

1 تحليل الموارد التقنية للإنتاج من خلال العوامل المتوفرة، إنتاجية الموارد المستعملة نوعية تسيير الإنتاج، نوعية البحث و التطوير. 2. تحليل الموارد التقنية للمبيعات و التوزيع من خلال الموارد التقنية للتوزيع الخدمات المعروضة، لوجستكية التسويق.

3 تحليل الموارد التقنية للتمويل من خلال مراكز الشراء، صورة

المؤسسة بالنسبة للموردين.

المطلب الرابع: تشخيص تنفيذ الموارد.

هذه المرحلة من التشخيص تتركز حول أداء المؤسسة و استغلال الموارد من أجل

تقوية الوضعية الإستراتيجية و بالتالي هي تتطلب تحليل داخلي الذي يحتوي بدوره

على:

تشخيص نظام المعلومات.

تشخيص نظام القدرة.

تشخيص نوع التسيير.

## تشخيص قيم ومعايير السلوك في المؤسسة