المحور الثالث: أدوات عملية مراقبة التسيير

أولا: الموازنات التقديرية

1- تعريف الموازنة التقديرية:

تعرف الموازنة على أنها خطة كمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين الإيرادات المخطط تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال الفترة الموالية والتي تستعمل لتحقيق هدف معين.

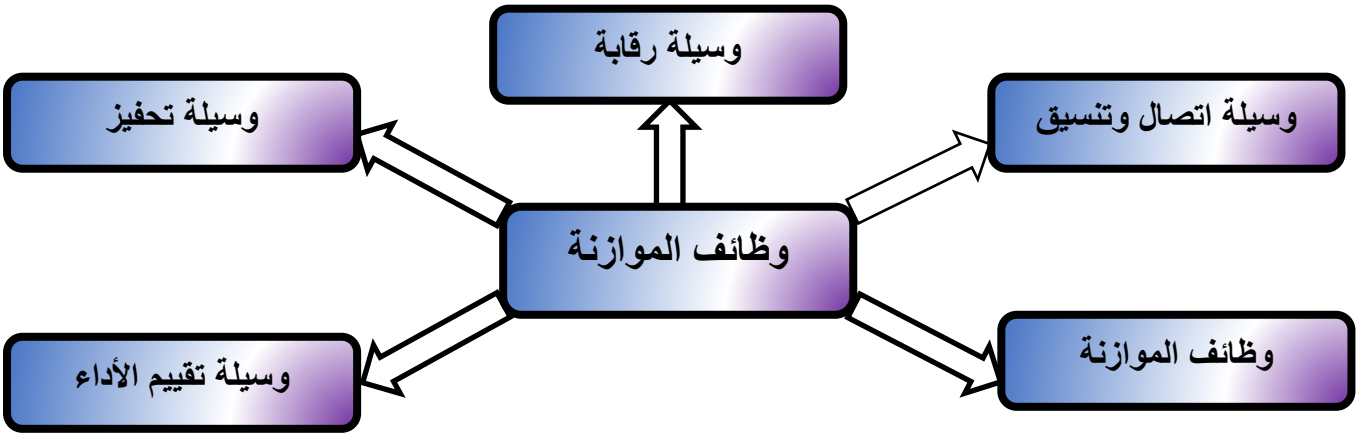
كما تعرف على أنها تعبير كمي لخطة الأعمال لفترة موالية تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

2- مبادئ الموازنة:

- ✓ الشمول.
- ✓ الواقعية.
- ✓ المرونة.
- ✓ المشاركة.
- ✓ ارتباطها بفترات رقابية.

3- وظائف الموازنة التقديرية:

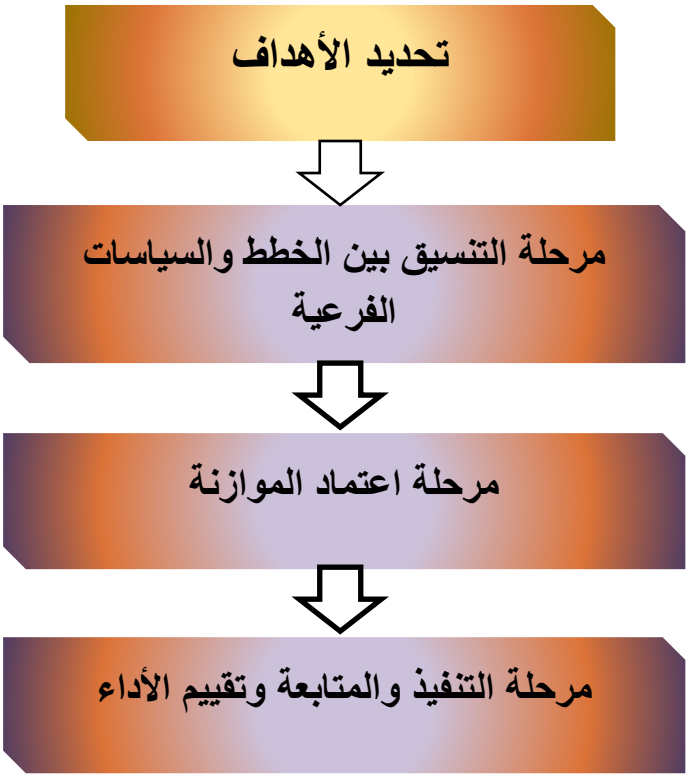
يمكن توضيح أهم وظائف الميزانية التقديرية من خلال الشكل الموالي:



شكل يوضح وظائف الموازنة التقديرية

4- مراحل إعداد الموازنة:

تمر عملية إعداد الموازنة بعدة مراحل يمكن اختصارها في الشكل الموالي:



5- أنواع الموازنات التقديرية:

تضم الموازنات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي على شكل تنبؤات، وعلى ضوء هذه التنبؤات يقوم المسيرون بإعداد برنامج عمل يتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية في شكل خطط تعرف بالموازنات لفترة زمنية محددة، والمقارنة المستمرة بين الموازنات التقديرية والنشاط الحقيقي ينشأ عنها ظهور الانحرافات واستغلال هذه الانحرافات يشكل لنا المراقبة.

وهكذا يمكن تصنيف ثلاث مجموعات من الموازنات التقديرية وهي:

- **المجموعة الأولى:** موازنات الاستغلال ويندرج ضمنها:
  - ❖ موازنة المبيعات.
  - ❖ موازنة الإنتاج.
  - ❖ موازنة التموينات (المشتريات).
- **المجموعة الثانية:** موازنة الاستثمارات

- **المجموعة الثالثة:** موازنة الخزينة

وهذا الترتيب لم يكن عشوائيا فقد بينت التجربة على أن موازنة المبيعات هي التي تؤثر على الميزانيات الأخرى فالإنتاج والمشتريات مرتبطان بالمبيعات ومصاريف البيع والاشهار ومصاريف الإدارة كلها في النهاية مرتبطة بالمبيعات.

أ- الموازنة التقديرية للمبيعات:

إن أول ما يقوم به المسؤول هو إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات ولهذا يجب أن تتم هذه العملية باتباع الأساليب العلمية وفقا للكيفية الآتية:

- تحديد الهدف من التقدير
- تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة.
- معرفة العوامل التي تؤثر على المبيعات وترتيبها حسب قوة تأثيرها.
- اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة.
- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلا علميا واستخلاص النتائج.

ب- موازنة الإنتاج:

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة حتى تلبي الاحتياجات المتوقعة خلال هذه الفترة وهذه العملية تقوم بها الأقسام الآتية:

- مكتب الدراسات.
- مكتب الأساليب.
- مصلحة المستخدمين.

ج- الموازنة التقديرية للتموينات:

الهدف من وراء إعداد هذه الموازنة هو ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة في المنافسة وبأقل التكاليف ويصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة ويتطلب الأمر إذا تكوين كمية من المخزون تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة.

د- الموازنة الاستثمارية:

إن الموازنات الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية وتخصيص رأس المال المحدود بينها، بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة.

والموازنات الاستثمارية تستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في أصول ثابتة وكيف تخصص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.

هـ- موازنة الخزينة:

هي موازنة تختلف عن باقي الموازنات بحيث لا نجد فيها موازنة التكاليف ولكن نجد تقديرات المصاريف والايرادات، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية ولكن على الأقل على قاعدة شهرية وفي بعض الأحيان أسبوعية وهي تستعمل للتخطيط ومراقبة الخزينة فهي تعكس من وجهة النظر المالية مختلف النشاطات التنبؤية للمؤسسة.

ثانيا: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة من أدوات التسيير التي تمكن المسيرين من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها، من خلال جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف.

1- تعريف لوحة القيادة:

تعرف لوحة القيادة على أنها:" مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، وعليه فلوحة القيادة هي تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.

فلوحة القيادة تتماشى مع مبدأ تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتفويض السلطات، فهي تسمح للمسؤولين بمتابعة نشاطهم الخاص وبمعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة، كما تمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ولهذا يمكن اعتبار لوحات القيادة أداة رقابة ذاتية خاصة بالمسؤولين.

- تزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة؛
- المتابعة الدائمة لسير العمليات؛

- إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمتين، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- الاطلاع والتفسير لأكبر عدد من القيم في المؤسسة وبشكل سريع؛
- وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد.

2- خصائص لوحة القيادة

تمتاز لوحة القيادة بجملة من الخصائص نذكر منها:

- ✓ **تناسق المعلومات:** حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة في مختلف المستويات واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات؛
- ✓ **المؤشرات المناسبة:** حيث يتم اختيار المؤشرات حسب طبيعة النشاط ويقيس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية.
- ✓ **أداة اتصال وتفاوض:** تعتبر لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أومن خلال التحاور والمناقشة الدورية.
- ✓ **هرمية لوحة القيادة:** يخصص لكل مستوى أو مركز مسؤولية لوحدة قيادة مناسبة لطبيعته، لينتج من هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا.
- ✓ **وسيلة تنبؤ:** وتظهر بعد تحديد الانحرافات في كل مستوى ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية حيث تشخص هذه العملية وضعية المؤسسة، مما يؤدي بالمسؤولين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- ✓ **وسيلة لقياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات وإخراج الانحرافات والقيام بالتصحيحات المناسبة؛
- ✓ **لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار:** تمنح معلومات عن نقاط القوة والضعف للمسير، هذه المعلومة تسمح بوضع خطة تصحيحية ومنه تكون كأداة مساعدة على اتخاذ القرار.
- ✓ **أداة التحفيز:** تعتبر لوحة القيادة بمثابة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولين من نتائج أعمال، مما يؤدي إلى تحفيزهم لبعضهم البعض حتى يحسنوا وضعيتهم للارتقاء لمستوى أداء أعلى.

3- مكانة لوحة القيادة في مراقبة التسيير

تتدخل عملية تحضير واستعمال لوحات القيادة في التسيير قصير الأجل لأنه يفرض تشخيصا مستمرا لسير العمليات في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية، وتتمثل أهمية لوحة القيادة في مراقبة التسيير في:

- تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها حسب الخطط المحددة من طرف إدارة المؤسسة.
- الرقابة والتي تعمل على التأكد من مدى مطابقة سير العمليات للأهداف، كما يتم من خلالها تنظيم المعلومات ووضع معايير القياس وعرض هذه المعلومات في شكل مواعيد، تكاليف، كميات....الخ، وبعد ذلك تتم معالجتها عن طريق التحليل ثم القيام بعملية تلخيص النتائج؛

4- أدوات لوحة القيادة:

تقوم لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير على الجوانب النوعية عكس بعض الأدوات الأخرى لمراقبة التسيير لذا سنقوم بتحديد أدوات لوحة القيادة كما يلي:

أ- **الانحرافات:** إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها ترسل عن المسؤول عند إعداد لوحة القيادة ومن ثم يكون المسؤول ملزما بإرسالها إلى المستويات العليا.

ب- **الجداول:** هذه الأداة هي الأكثر استعمالا في لوحة القيادة، حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى، فهي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة مختلف المعلومات.

ج- **النسب:** تعتبر أيضا من أكثر الأدوات التي تمكن من التعبير عن مؤشر معين من خلال العلاقة بين عنصرين يؤثر ويتأثر كل واحد منهما بالآخر.

د- **التمثيل البياني والمنحنيات:** تحتوي التمثيلات البيانية على بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها مثل: المدرجات التكرارية والدوائر النسبية وتتميز هذه الأداة أنها سهلة القراءة وبالتالي سريعة التحليل.

هـ- **الرموز:** هي تمثيلات معينة أو إشارات ملونة تظهر في حالة المؤشر (إعطاء لون معين يوحي بوجود انحراف غير ملائم ولون اخر يوحي للانحراف الملائم)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على الحاسوب، حيث تسمح هذه الرموز بالتركيز على الأمور المستعجلة اللازمة.

ثالثا: التحليل المالي

انطلاقا من القوائم المحاسبية ومعالجتها، وبهدف الحصول على أرقام تعبر بدقة على النشاط يقوم المحلل المالي بتطبيق واستخدام مختلف الأساليب والأدوات التي تساعده على تقييم الوضعية المالية للمؤسسة.

1- مفهوم التحليل المالي وأهدافه:

أ- مفهوم التحليل المالي:

يعتبر مفهوم التحليل المالي من مواضيع الإدارة المالية، وضرورة قصوى للتخطيط السليم، وهو تشخيص للحالة المالية للمؤسسة لفترة زمنية معينة (فصل، سنة...) باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل.

وبتعبير آخر فهو عبارة عن دراسة تحليلية انتقادية مفصلة للقوائم المالية وتحليل المعلومات المفيدة والملائمة والضرورية المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالمؤسسة إضافة الى تحليل السياسات والخطط والأهداف والمعايير.

وهو كذلك تلك الدراسة التفصيلية للبيانات المالية في فترة زمنية معينة (دورة او عدة دورات) من اجل اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسة المالية للمؤسسة.

كما أنه تحليل لعناصر القوائم المالية في فترة معينة من أجل معرفة التغيرات التي تطرأ على هذه العناصر وآثارها.

ب- أهداف التحليل المالي:

تختلف أهداف التحليل المالي حسب الجهة التي تقوم به، فيمكن للمؤسسة أن تحدد هذه الأهداف بالتنسيق مع دوائرها المالية، أو أن تقوم بها جهات خارجية عن المؤسسة (المصرفيين، رجال الاعمال...الخ).

وعموما فإن أهداف التحليل المالي تتمثل في:

- تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة على تحمل نتائج القروض،
- تقييم النتائج المالية حيث بواسطتها تحديد الأرقام الخاضعة للضريبة.
- قياس مردودية العمليات المحققة من طرف المؤسسة.
- إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة
- وضع المعلومات المتوصل اليها كأساس للتقديرات المستقبلية.

– توضيح سياسة القروض تجاه الزبائن.

– مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع.

2– مراحل التحليل المالي، وأساليبه.

أ– مراحل التحليل المالي

يمر التحليل المالي بمجموعة من المراحل وهذا يعتمد على نوع التحليل وأهميته ودرجة التفضيل المطلوبة فيه، ويتفق معظم الباحثين في التحليل على أن مراحله هي:

- **تحديد هدف التحليل بدقة:** من الضروري جدا أن يحدد المحلل المالي الهدف الذي ينبغي الوصول إليه، ومدى أهمية هذا الهدف وتأثيره ويلاحظ أن أهداف التحليل المالي تتفاوت من فئة إلى أخرى، فنجاح العملية التحليلية يعتمد على تحديد الهدف بدقة.
- **تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي:** في هذه المرحلة يتم تحديد البعد الزمني للتحليل المالي، وبمعنى أوضح تحديد عدد السنوات التي سيتم تحليل بياناتها.
- **اختيار أسلوب التحليل المناسب:** تتعدد أساليب التحليل المالي المتاحة أمام المحلل، إذ يقف المحلل المالي في هذه المرحلة أمام مجموعة من البدائل وعليه أن يتخذ البديل المناسب.
- **إعادة تبويب القوائم لتلائم أسلوب التحليل المختار:** في هذه المرحلة يتم التبويب السليم للقوائم المالية من زاوية التحليل المالي التي تستعمل في عملية التحليل وكل هذا يعتمد على خبرة المحلل المالي ودرايته والتي من خلالها يستطيع توفير الدقة والوضوح والبساطة في القوائم المالية، وبالتالي تحقيق هدف التحليل المالي.
- **التوصل الى الاستنتاجات:** تتم عملية الاستنتاج من قبل المحلل المالي في إبداء رأيه بشكل محايد بعيد عن التحيز الشخصي بكافة جوانبه والالتزام بالموضوعية بأكبر قدر ممكن.
- **صياغة التقارير:** التقرير هو وسيلة لنقل نتائج العملية التحليلية مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج المتوصل إليها.

ب–أساليب التحليل المالي:

هناك ثلاثة أساليب أساسية يستخدمها المحلل المالي لدراسة وتحليل الأرصدة المختلفة والنسب التوضيحية التي تربط ما بين الأرصدة المتجانسة بهدف القيام بتحليل شامل على مختلف المجالات (النشاط، المردودية، النقدية، الهيكلة....) وهي:

- **التحليل الاتجاهي:** يكمن التحليل الاتجاهي في دراسة الأرصدة والنسب على مدى دورات متعددة حيث يهدف التحليل المالي في غالب الأحيان إلى دراسة الماضي لتشخيص الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، ويقتضي بالضرورة دراسة على مدى عدة دورات مختلفة تسمح باستنتاج التوجهات والتطورات.
- **التحليل المقارن:** هذا الأسلوب يستدعي مقارنة الأرصدة والنسب الخاصة بالمؤسسة مع نفس الأرصدة والنسب التابعة لمؤسسة أخرى مشابهة للمؤسسة محل الدراسة، وتنتمي إلى نفس القطاع فمن خلال هذه المقارنة يمكن تقييم فعالية المؤسسة نسبيا مع مؤسسات مماثلة لها.
- **التحليل المعياري:** يرتكز التحليل المعياري على مقارنة بعض الأرصدة والنسب للمؤسسة محل الدراسة مع بعض القيم والمعادلات المعيارية المتعارف عليها في مجال التحليل المالي، يذكر منها على سبيل المثال:
  - تمول العناصر الثابتة بالموارد المستقرة،
  - لا يجب أن تتجاوز قيمة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل قيمة الأموال الخاصة.
  - لا يجب أن تتجاوز قيمة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثلاثة أضعاف قيمة الطاقة التمويلية.... الخ.

رابعا: التسيير المالي

تشهد السنوات الأخيرة العديد من المتغيرات والتطورات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتي بدورها انعكست بشكل فعّال على عالم المال والأعمال، وقد أدى ذلك إلى تزايد أهمية المعلومات المحاسبية التي أصبحت تشكل العامل الأساسي في عملية اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية، ولذلك كان لابد من ظهور ما يعرف اليوم بالتسيير المالي، والذي أصبح بدوره أحد أهم المجالات منذ بداية الأزمة الاقتصادية، والتي شهدت فترة من الكساد المالي والاقتصادي أدت إلى انهيار العديد من المؤسسات، الأمر الذي أدى لبروز الحاجة لدراسة محتوى التقارير المالية للمؤسسات للتنبؤ بالوضع الاقتصادي، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال فحص وتحليل القوائم المالية.

1- تعريف التسيير المالي:

التسيير المالي هو عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة الموارد المالية الخاصة بناء على دراسة وتحليل القوائم المالية، بهدف تحقيق التأثيرات المالية التي تتماشى مع الأهداف والغايات التنظيمية المطلوب تنفيذها أيضا، فهي تسعى للتحكم في الأنشطة المالية وكل ما يتعلق بالمال في المؤسسة وتعد هدفاً ضمن أهداف الإدارة المالية، الأمر الذي يساعد فيما بعد على تقييم المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة في المستقبل، واكتشاف نقاط القوة والضعف للأنشطة المالية والتجارية، بجانب تقييم وضع المؤسسة

المالي ومدى الاندماج مع مكونات المحيط المالي، ومن ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تفيد المؤسسة في المشاريع والأنشطة المستقبلية .

2- أهمية التسيير المالي:

تساهم عملية التسيير المالي في تحديد أهداف المؤسسة، وصياغة أو تغيير سياساتها، بجانب وضع الإجراءات وتنفيذها، وتكمن أهمية التسيير المالي في النقاط التالية:

- ✓ الحفاظ على التوازن بين المصروفات والدخل، لضمان الاستقرار المالي من أجل تنفيذ خطط النمو والتوسع.
- ✓ حماية المؤسسة من التقلبات والمخاطر الاقتصادية والمخاطر المالية.
- ✓ يوفر الرؤى بعيدة وقصيرة المدى لاتخاذ قرارات مالية حاسمة.
- ✓ يساعد في تخصيص الأموال وخفض التكاليف.
- ✓ يساهم في زيادة نسب الربح، وهو ما ينعكس على قيمة المؤسسة.

3- أهداف التسيير المالي:

في عصر المال والأعمال، أصبحت الحاجة لتطبيق التسيير المالي أمر لا غنى عنه لضمان نجاح المؤسسة وأنشطتها التجارية، حيث تكمن أهمية التسيير المالي في تحقيق الأهداف التالي:

- **تقييم احتياجات رأس المال:**

وهو ما يعني تقييم بعض العوامل المالية الثابتة مثل تكلفة وتخصيص الأصول، وتكلفة التسويق والموارد البشرية، بجانب مدى الحاجة لرأس المال الاحتياطي.

- **تحديد هيكل رأس المال:**

يقصد بهيكل رأس المال الإطار الذي يتحكم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بنسب الديون أو الأصول الثابتة على المدى الطويل والقصير، ولذلك هناك دائما حاجة إلى إعداد هيكل رأسمالي قوي مع مراعاة جميع مصادر رأس المال.

- **تطبيق سياسات مالية حاسمة:**

من الضروري صياغة سياسات مالية فعالة تتعلق بالرقابة على النقد وعمليات الإقراض والاقتراض، بجانب التعبئة السليمة، وهي تعني عدم إهدار المدخرات والسيولة على مشروع واحد، وهنا يجب التفكير جيدًا قبل استخدام الأصول أو السيولة سواء كانت أموال، أو أسهم أو منتجات، أو استثمارات في مشاريع وشركات.

- **تحسين الموارد لتحقيق أقصى درجات الربحية:**

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، وهو ما يقلل من نسب التكاليف، ويؤدي إلي زيادة السيولة المالية لتحقيق أقصى عائد على الاستثمار.

- **زيادة الكفاءة:**

ويقصد هنا بها زيادة كفاءة جميع أقسام المؤسسة، والتوزيع الجيد للموارد على جميع الأقسام والإدارات مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المتعلقة بكل قسم.

- **بقاء أعمال المؤسسة وتقليل المخاطر:**

في عالم المال والأعمال دائمًا هناك مخاطر، لذلك هناك حاجة إلى تجنب جميع أنواع المخاطر والمغامرات غير المحسوبة، تجنبًا لحدوث نتائج كارثية.

4- مراحل وخطوات التسيير المالي:

كما أوضحنا سابقًا أن الهدف من عملية التسيير المالي هو تسيير حركة الأموال والموارد المادية ككل للمؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذا، فهناك العديد من الخطوات التي يجب تطبيقها، وفيما يلي أهم هذه الخطوات والمراحل:

- **تحديد الأهداف:**

من الضروري التأكد أن الأهداف التي تسعى لتحقيقها هي ذكية وواقعية حيث يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وللتحقيق أيضًا، بالإضافة إلى ضرورة وجود إطار زمني محدد لهذه الأهداف، يجب أيضا مراجعة مدى تقدّم تلك الأهداف بشكل دوري، والتعرف على مدى تأثير المتغيرات عليها. ففي هذه الخطوة يجب عليك صياغة خطة طوارئ، ويجب أن تتضمن بعض العقبات المحتملة، وطرق التغلب عليها.

- **جمع المعلومات:**

تعتمد عملية التسيير المالي على جمع المعلومات المالية والشخصية، بجانب مدى جودة ووضوح هذه المعلومات بالطبع، وتشمل هذه المعلومات بعض العناصر الهامة مثل: الإيرادات والمصروفات وموقف المخاطرة والتسامح والقدرة.

- **معالجة النواقص وتعديل الأهداف:**

تتم مراجعة المعلومات التي تم ذكرها في الخطوة السابقة وتحليلها، حيث يتم من خلال هذه المعلومات إعداد تقرير شامل عن وضع وموقف المؤسسة المالي في الفترة الحالية، لتحديد أبرز نقاط القوة والضعف، بجانب القدرة على تحمل المخاطر، بالإضافة إلي تقييم إمكانية تخصيص الأصول للاستثمار، وهو ما يساعد في فهم إذا كان هناك حاجة لتعديل الخطة أو الأهداف التي تم وضعها سابقًا.

- **وضع خطة مالية شاملة:**

وهنا يقصد بها العمل وفقًا لخطة زمنية مالية ووضع ميزانية محددة تتماشى مع الأهداف، والمعلومات التي تم جمعها سابقًا، حيث يجب تحديد مبلغ للتكاليف والصرف لكل فترة زمنية والالتزام بهذا المبلغ وفقًا للميزانية الموضوعة، بجانب تتبع الإنفاق الخاص.

- **تنفيذ الخطة:**

الآن حان الوقت لتنفيذ العملية وتطبيق الخطة، وتتبع التغيرات وأرباح الاستثمارات للتأكد من السير وفقًا للجدول الزمني.

- **تعديل الخطة المالية أو الأهداف:**

في حالة تغير الظروف، أو ظهور بعض المتغيرات الجديدة والتي تجعل من الصعب تلبية المتطلبات أو تحقيق أهداف الخطة، فقد يكون الحل اللجوء لنهج جديد، وجعل الخطة أو الأهداف تتكيف وفقًا للمتغيرات الجديدة.

5- وظائف التسيير المالي:

تكمن مهام ووظائف تطبيق التسيير المالي في الآتي:

- المحافظة على اليسر المالي وتحقيق التوازن المالي من خلال تحقيق الحد الأدنى من السيولة المالية والنقدية، والذي يمنع حدوث أي مخاطر مثل التوقف عن دفع المستحقات، والتي قد تنتج عنها أضرار مثل فشل المؤسسة وإشهار إفلاسها لتسديد الديون.
- المحافظة على مستوى الأداء المالي، ويتحقق ذلك من خلال خفض نسبة التكاليف وزيادة نسب الإيرادات، ولكن يتوقف هذا الأمر على موردي الموارد المادية، بالإضافة إلى العملاء الراغبين في الحصول على أسعار معينة وجودة عالية.
- تعظيم قيمة المؤسسة، من خلال تحقيق نتائج إيجابية فعالة، وتحقيق فوائض مالية، ويحدث ذلك من خلال إجراء دراسات جدوى مستقبلية والتي تحدد بعض العوامل والمخاطر التي قد تهدد من قيمة المؤسسة ولعل أبرز هذه المخاطر الاتي:
  - المشاكل المتعلقة بتوقف الإنتاج؛
  - مشاكل متعلقة بالجودة والنوعية؛
  - ارتفاع التكاليف؛
  - ارتفاع معدلات الفائدة والصرف؛
  - انخفاض الحصة السوقية؛
  - ظهور سلع ومنتجات بديلة؛
  - مدى تطور ونجاح المنافسين؛