

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان

تحليل الوضعية المالية للمؤسسة كأداة استراتيجية للحفاظ على الميزة  
التنافسية

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB

تحت إشراف الأستاذ:

◆ عادل سعدو

من إعداد الطلبة:

◆ ياسيا عادل

◆ بولحفة إبراهيم

دفعة 2012

# شكر و تقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و على كل  
من تبعهم و تبع تابعيهم بإحسان إلى يوم الدين.  
أما بعد...

أولا نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، و نتضرع له بكامل الإخلاص ونشكره  
على كل ما نعم به علينا و على أباينا و أمهاتنا، فبفضله تجلت بوادر أعمالنا و  
بزغت أنوار فجرنا، و نحمده حمدا لا متناهيا بعدد خلقه و عظم شأنه سبحانه  
وتعالى عما يصفون.

نشكر أستاذنا و مؤطرنا السيد د. عادل سعدو الذي تفضل و تكرم بالإشراف على  
إنجاز هذا العمل، و نشكر السيد فريد بن عامر الذي بذل معنا جهده في مساعدتنا  
على جلب المعلومات و الوثائق خلال دراستنا الميدانية، كما نشكر كل من ساعدنا  
في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد..

فجزاهم الله عنا خير الجزاء

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	..... مقدمة
6	..... الفصل الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية و بناء الفكر الاستراتيجي المالي
7	..... تمهيد الفصل
8	..... المبحث الأول: الميزة التنافسية
8	..... أولاً: ماهية الميزة التنافسية
8	..... 1- مفهوم الميزة التنافسية
8	..... 2- أنواع الميزة التنافسية
8	..... 1-2 ميزة التكلفة الأقل
9	..... 2-2 ميزة التميز (تميز المنتج)
9	..... 3-2 ميزة التركيز
9	..... 4-2 ميزة التحالف
10	..... ثانياً: أهمية و خصائص الميزة التنافسية
10	..... 1- أهمية الميزة التنافسية
10	..... 2- خصائص الميزة التنافسية
12	..... ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية و محدداتها
12	..... 1- مصادر الميزة التنافسية
13	..... 2- محددات الميزة التنافسية
13	..... 1-2 دور الحكومة.
13	..... 2-2 تكاليف الإنتاج
13	..... 3-2 الجودة و النوعية
13	..... 4-2 الحصة السوقية
14	..... المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة التنافسية
14	..... أولاً: المنافسة
14	..... 1- مفهوم المنافسة
14	..... 2- أشكال المنافسة
14	..... 1-2 المنافسة الكاملة (التامة)
15	..... 2-2 إحتكار القلة

15	..... 2-3 المنافسة الاحتكارية
15	..... 2-4 الاحتكار الكامل
16	..... ثانيا: أهمية تحليل البيئة التنافسية
16	..... 1- أهمية تحليل البيئة الخارجية
16	..... 2- أهمية تحليل البيئة الداخلية
18	..... ثالثا: نماذج تحليل البيئة التنافسية
18	..... 1- مصفوفة BCG
19	..... 2- نموذج التحليل الثنائي S.W.O.T
21	..... 3- نموذج تحليل قوى المنافسة الخمس لبورتر
22	..... 4- نموذج سلسلة القيمة لبورتر
25	..... <b>المبحث الثالث: التفكير الاستراتيجي كوسيلة لكسب ميزة تنافسية و الحفاظ عليها ..</b>
25	..... أولا: ماهية التفكير الاستراتيجي
25	..... 1- مفهوم التفكير الاستراتيجي
26	..... 2- خصائص التفكير الاستراتيجي
27	..... ثانيا: استراتيجية المؤسسة
27	..... 1- مفهوم الاستراتيجية
27	..... 2- أبعاد الاستراتيجية
27	..... 3- الخيارات الاستراتيجية
29	..... 1-3 استراتيجية الشراء و إدارة الموارد
30	..... 2-3 استراتيجية إدارة الإنتاج
30	..... 3-3 استراتيجية البحث و التطوير
30	..... 4-3 استراتيجية إدارة الموارد البشرية
31	..... 5-3 استراتيجية التسويق
31	..... 6-3 استراتيجية التمويل
32	..... ثالثا: الاستراتيجية المالية
32	..... 1- مفهوم الاستراتيجية المالية
32	..... 2- بناء الاستراتيجية المالية
33	..... <b>المبحث الرابع: التخطيط المالي و دوره في بناء الاستراتيجية المالية</b>
33	..... أولا: التخطيط المالي
33	..... 1- ماهية التخطيط المالي
33	..... 1-1 مفهوم التخطيط المالي
33	..... 2-1 أهمية التخطيط المالي

34	2- نطاق الخطة المالية و مراحلها .....
34	1-2 نطاق الخطة المالية .....
35	2-2 مراحل عملية التخطيط المالي .....
37	ثانياً: تحليل البنية المالية .....
37	1- ماهية التحليل المالي .....
37	1-1 نشأة التحليل المالي و تطوره .....
38	1-2 مفهوم التحليل المالي و بعده الاستراتيجي .....
38	1-3 أهداف التحليل المالي .....
39	2- استخدامات التحليل المالي و مصادره .....
39	1-2 استخدامات التحليل المالي .....
39	2-2 مصادر معلومات التحليل المالي .....
47	3- منهجية التحليل المالي .....
48	ثالثاً: مدى إسهام التشخيص المالي في تعزيز الثقة لدى المتعاملين .....
48	1- الأطراف المستفيدة من التشخيص المالي .....
48	1-1 المستثمرون .....
48	1-2 الدائنون .....
49	1-3 الموردون .....
49	1-4 العملاء .....
49	1-5 الهيئات الحكومية .....
49	1-6 إدارة المؤسسة .....
50	2- تقييم مدى كسب ثقة المتعاملين .....
51	خلاصة الفصل .....
52	الفصل الثاني: أدوات تحليل الوضعية المالية للمؤسسة .....
53	تمهيد الفصل .....
54	المبحث الأول: تحليل الميزانية المالية .....
54	أولاً: ماهية الميزانية المالية .....
54	1- مفهوم الميزانية المالية .....
54	2- مبدأ الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية .....
55	1-2 تعديل عناصر الأصول .....
56	2-2 تعديل عناصر الخصوم .....
60	ثانياً: الميزانية المالية المختصرة .....
60	1- مفهوم الميزانية المالية المختصرة .....

61	..... 2- التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة
62	..... ثالثا: تحليل الميزانية المالية بواسطة التوازنات المالية
62	..... 1- رأس المال العامل
62	..... 1-1 مفهوم رأس المال العامل
62	..... 2-1 أنواع رأس المال العامل
66	..... 2- احتياجات رأس المال العامل
67	..... 3- الخزينة
67	..... 1-3 تحليل اتجاهات الخزينة
67	..... 2-3 دوافع الاحتفاظ برصيد النقدية في الخزينة
68	..... 3-3 كيفية إدارة النقد الجاهز
69	..... <b>المبحث الثاني: التحليل بواسطة النسب المالية</b>
69	..... أولا: ماهية النسب المالية
69	..... 1- مفهوم النسب المالية
69	..... 2- أهداف النسب المالية
70	..... 3- مزايا التحليل بواسطة النسب المالية
71	..... ثانيا: أسس التحليل بواسطة النسب المالية
73	..... ثالثا: أنواع النسب المالية و آليات التحليل بواسطتها
73	..... 1- نسب الهيكل المالي
73	..... 1-1 نسبة التمويل الدائم
74	..... 2-1 نسبة التمويل الخاص
74	..... 3-1 نسبة الاستقلالية المالية
74	..... 4-1 نسبة التمويل الخارجي
75	..... 2- نسب السيولة
75	..... 1-2 نسبة السيولة العامة (الخزينة العامة)
75	..... 2-2 نسبة السيولة المختصرة
75	..... 3-2 نسبة السيولة الجاهزة (الحالية)
76	..... 3- نسب النشاط
76	..... 1-3 معدل دوران إجمالي الأصول
76	..... 2-3 معدل دوران الأصول الثابتة
76	..... 3-3 معدل دوران الأصول المتداولة
77	..... 4-3 سرعة دوران المخزون
77	..... 5-3 مهلة تسديد الموردين

78	..... 6-3 مهلة تسديد الزبائن
78	..... 4- نسب الربحية
78	..... 1-4 نسبة ربحية الأصول
78	..... 2-4 نسبة ربحية الأموال الخاصة
79	..... 3-4 نسبة ربحية النشاط
79	..... 5- نسب الاستغلال
79	..... 1-5 نسبة مصاريف المستخدمين
79	..... 2-5 نسبة المصاريف المالية
81	..... المبحث الثالث: التحليل بواسطة جدول التمويل و قائمة التدفقات النقدية
81	..... أولاً: جدول التمويل
81	..... 1- مفهوم جدول التمويل
81	..... 2- أهمية جدول التمويل
81	..... 3- إعداد جدول التمويل
82	..... 1-3 الجزء الأول من جدول التمويل
83	..... 2-3 الجزء الثاني من جدول التمويل
88	..... ثانياً : قائمة التدفقات النقدية
88	..... 1- مفهوم قائمة التدفقات النقدية
88	..... 2- الغرض من إعداد قائمة التدفقات النقدية
89	..... 3- العناصر المكونة لقائمة التدفقات النقدية
89	..... 1-3 التدفقات النقدية الناشئة عن الأنشطة التشغيلية
89	..... 2-3 التدفقات النقدية الناشئة عن الأنشطة الاستثمارية
90	..... 3-3 التدفقات النقدية الناشئة من الأنشطة التمويلية
92	..... 4- استخدام قائمة التدفقات النقدية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة
92	..... 1-4 مقاييس جودة الربحية
93	..... 2-4 مقاييس جودة السيولة
93	..... 3-4 مقاييس تقييم السياسات المالية للمؤسسة
95	..... المبحث الرابع: دراسة المردودية
95	..... أولاً: المردودية الإقتصادية
95	..... 1- مفهوم المردودية الإقتصادية
95	..... 2- أهمية قياس المردودية الإقتصادية
96	..... 3- مؤشر قياس المردودية الإقتصادية
97	..... ثانياً: المردودية المالية

97	1- مفهوم المردودية المالية .....
97	2- أهمية قياس المردودية المالية .....
97	3- مؤشر قياس المردودية المالية .....
98	ثالثا: المردودية التجارية .....
98	1- مفهوم المردودية التجارية .....
98	2- أهمية حساب المردودية التجارية .....
98	3- مؤشر قياس المردودية التجارية .....
99	..... خلاصة الفصل .....
100	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB .....</b>
101	..... تمهيد الفصل .....
102	<b>المبحث الأول: التقديم بميدان الدراسة .....</b>
102	أولا: نبذة تاريخية و جغرافية .....
102	1- نبذة تاريخية .....
103	2- نبذة جغرافية .....
104	ثانيا: الإطار التنظيمي .....
104	1- الهيكل التنظيمي .....
104	2- شرح مهام الهيكل التنظيمي .....
105	1-2 مديرية الإدارة و المالية .....
106	2-2 مديرية التجارة .....
106	2-3 حلقة (دائرة) الإنتاج .....
107	ثالثا: الأهداف العامة للمؤسسة .....
108	<b>المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة .....</b>
108	أولا: الجهات المتعاملة مع المؤسسة .....
108	1- الموردون .....
109	2- الزبائن .....
110	ثانيا: المؤسسات المنافسة .....
111	ثالثا: تحليل الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة .....
111	1- عينة الدراسة .....
112	2- عرض و تحليل نتائج الاستبيان .....
112	1-2 تشخيص البيئة الخارجية .....
115	2-2 تشخيص البيئة الداخلية .....
117	2-3 الميزة التنافسية .....



119	4-2 تشخيص الجانب المالي .....
120	3- بناء نماذج التحليل و التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة .....
120	1-3 نموذج S.W.O.T .....
122	2-3 نموذج القوى الخمس لبورتر .....
124	3-3 نموذج سلسلة القيمة لبورتر .....
	<b>المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية</b>
126	<b>CAB</b> .....
126	أولاً: منهجية التحليل .....
126	1- جانب الأصول .....
126	2- جانب الخصوم .....
127	ثانياً: عرض الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج .....
127	1- السنة N .....
	1-1 الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
127	CAB للسنة N .....
	2-1 جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
129	الغذائية CAB للسنة N .....
	3-1 الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
130	الغذائية CAB للسنة N .....
131	2- السنة N-1 .....
	1-2 الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
131	CAB للسنة N-1 .....
	2-2 جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
133	الغذائية CAB للسنة N-1 .....
	3-2 الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
134	الغذائية CAB للسنة N-1 .....
135	ثالثاً: أدوات التحليل و استعراض النتائج المتحصل عليها .....
135	1- التحليل بواسطة التوازنات المالية .....
135	2- التحليل بواسطة النسب المالية .....
135	1-2 نسب الهيكل المالي .....
136	2-2 نسب السيولة .....
137	3-2 نسب النشاط .....
137	4-2 نسب الربحية .....

138	..... 5-2 نسب الاستغلال
138	..... 3- التحليل بواسطة جدول التمويل
139	..... 4- دراسة المردودية
140	..... <b>المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة</b>
140	..... أولاً: تحليل النتائج المتحصل عليها
140	..... 1- تحليل نتائج التوازنات المالية
140	..... 1-1 رأس المال العامل الدائم(الصافي)
140	..... 2-1 رأس المال العامل الخاص
140	..... 3-1 رأس المال العامل الأجنبي
141	..... 4-1 رأس المال العامل الإجمالي
141	..... 5-1 احتياجات رأس المال العامل
141	..... 6-1 الخزينة
141	..... 2- تحليل نتائج النسب المالية
141	..... 1-2 نسب الهيكل المالي
142	..... 2-2 نسب السيولة
142	..... 3-2 نسب النشاط
143	..... 4-2 نسب الربحية
143	..... 5-2 نسب الاستغلال
144	..... 3- تحليل جدول التمويل
144	..... 1-3 التغير في رأس المال العامل
144	..... 2-3 التغير في احتياجات رأس المال العامل
144	..... 3-3 التغير في الخزينة
144	..... 4- تحليل نتائج المردودية
144	..... 1-4 المردودية الإقتصادية
144	..... 2-4 المردودية المالية
144	..... 3-4 المردودية التجارية
145	..... ثانياً: علاقة النتائج المتحصل عليها مع الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة
146	..... خلاصة الفصل
148	..... خاتمة الدراسة
152	..... قائمة المراجع
157	..... الملاحق

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
18	..... نموذج بوسطن	01
20	..... نموذج التحليل الثنائي S.W.O.T	02
21	..... نموذج قوى المنافسة الخمس ليورتر	03
23	..... نموذج سلسلة القيمة	04
29	..... الاستراتيجيات الوظيفية	05
66	..... احتياجات رأس المال العامل	06
82	..... تحديد التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي	07
84	..... تحديد التغير في احتياجات رأس المال العامل للاستغلال	08
85	..... تحديد التغير في احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال	09
86	..... تحديد التغير في الخزينة الصافية الإجمالية	10
89	..... آثار الأنشطة على قائمة التدفقات النقدية	11
104	..... الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	12
130	..... الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر CAB للسنة N	13
134	..... الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر CAB للسنة N-1	14

## التمهيد:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة في مختلف الميادين و المجالات أدت إلى الانفتاح الواسع على مختلف المستويات و ترابطها فيما بينها بدرجة عالية، مما أدى بدوره إلى احتدام شدة المنافسة، فأصبحت بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تركز على المنافسة بدرجة كبيرة جدا مما جعل المؤسسات الاقتصادية في موقع صعب، و عليه وجب عليها بحث مختلف السبل و الوسائل لتحقيق طموحاتها و كسب ميزات تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها على مختلف الأصعدة، بالإضافة إلى إلزامية الحفاظ على تلك الميزات من أجل ضمان البقاء و المواصلة على تطوير أدائها باستمرار نظرا للتغير الكبير في البيئة التي تعمل فيها و ظهور منافسين جدد.

و بناء على ذلك فإن هذه المؤسسات تقوم بانتهاج عدة استراتيجيات تتمكن من خلالها من الاستجابة لكافة المتطلبات اللازمة لبلوغ مسعى التنافسية و البقاء، ومن المعروف أنه قبل بناء و اختيار أي استراتيجية وجب أولا البحث عن مختلف المعلومات و البيانات و تفقيحها بشكل علمي و دقيق من أجل اتخاذ قرارات سليمة و صائبة، و هذه المعلومات قد تكون متعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة أو متعلقة ببيئتها الداخلية كقدراتها و إمكانياتها، و مستوى أدائها مقارنة بمتطلبات مختلف عوامل البيئة الخارجية. و بالتالي فإن النجاح في تحديد الاستراتيجيات المناسبة يتوقف على مدى احترام قواعد الفكر الاستراتيجي الذي يؤدي إلى رسم سياسات واضحة المعالم و تخطيط متطلباتها و إن أي سياسة أو أسلوب ترغب المؤسسة في تطبيقه و تبنيه يتوقف على مدى إمكانياتها و قدراتها الراهنة، و بالتالي تخطيط احتياجاتها و مواردها اللازمة لذلك.

و لكن و قبل القيام بتخطيط الاحتياجات التمويلية و سياسات نشاطها الاستغلالي و الاستثماري بما يتوقف و تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، وجب عليها التحكم في أداة مهمة جدا و ضرورية لذلك، و هي القيام بدراسة و تحليل الوضعية المالية من أجل الوقوف على مختلف المشاكل و المعوقات الموجودة و التي من الممكن أن تؤثر سلبا على الأداء المستقبلي و تصحيح الأخطاء المرتكبة سابقا.

فالتحليل المالي أصبح ضرورة قصوى للتخطيط السليم، و كنتيجة للتطورات التي شهدتها العالم لم يعد الوقوف على النتائج التي تظهرها القوائم المالية و المحاسبية مجديا في التعرف على الوضع المالي

الحقيقي للمؤسسة، فكان للتحليل المالي القدرة على الفحص و التدقيق و التحليل لتلك النتائج و اكتشاف نقاط القوة و الضعف.

و بالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرارات و حالة عدم التأكد، فإن مختلف القرارات الإدارية المتعلقة بمجال زيادة التشغيل أو الاستثمار أو التمويل أصبحت تستوجب توفر بيانات التحليل المالي.

### إشكالية الدراسة:

بالرغم من الأهمية البالغة للتحليل المالي في انتهاج مختلف السياسات و بناء مختلف القرارات بأسس علمية دقيقة إلا أنه يمكن طرح الإشكال التالي:

هل يمكن اعتبار تحليل البنية المالية للمؤسسة أداة أساسية و ضرورية لتثمين و تعزيز مكسب الميزة التنافسية و إلى أي مدى يمكن أن تساهم في ذلك ؟

و من أجل تبسيط إشكالية الدراسة أكثر يمكن ترجمتها في التساؤلات التالية:

◆ كيف يمكن الحكم على مدى اكتساب صفة التميز و قوة المركز التنافسي و السوقي للمؤسسة على مستوى البيئة المتواجدة فيها ؟

◆ ما هو الدور الذي يلعبه تحليل الوضعية المالية للمؤسسة في بناء مختلف القرارات و الاستراتيجيات التي من شأنها أن تعزز تنافسية المؤسسة و المحافظة عليها لأطول مدة ممكنة ؟

◆ ما هو البعد الذي يمكن لأدوات التحليل المالي أن تحققه، و كيف يمكن للبيانات و المعطيات التي تقدمها هذه الأخيرة أن توضح مختلف العمليات و الإجراءات التي يجب على المؤسسة اتباعها من أجل تحقيق مساعيها نحو بناء تنافسياتها و الإستجابة لمختلف عوامل البيئة المتواجدة فيها ؟

### فرضيات الدراسة:

للقوف على الإشكالية التي تم طرحها و الدخول في موضوع الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- ✓ يمكن الحكم على مدى اكتساب صفة التميز و قوة المركز التنافسي و السوقي للمؤسسة على مستوى البيئة المتواجدة فيها من خلال التشخيص الاستراتيجي لوضعها الراهن من نقاط قوة و ضعف التي تميز المؤسسة و مستوى الأداء المقدم.
- ✓ إن تحليل الوضعية المالية للمؤسسة يلعب دور كبير في بناء مختلف القرارات و تطبيق مختلف الاستراتيجيات التي تعزز ميزتها التنافسية و ذلك لأن التحليل المالي يعطي صورة عامة و شاملة عن كامل النشاط الاستغلالي للمؤسسة و مدى كفاءتها و مردودية نشاطها من خلال كل أصل مستثمر فيها، و بالتالي اتخاذ قرارات صائبة تتلاءم و إمكانياتها الحالية من أجل العمل على كل ما هو ضروري لتحقيق تنافسياتها.
- ✓ إن أدوات التحليل المالي تعطي نتائج و بيانات لا يمكن إظهارها من خلال القوائم المحاسبية الختامية للمؤسسة، كما تتمحور هذه النتائج و البيانات على تفسير مختلف النشاطات و مدى تحقيقها للنتائج المطلوبة أم لا، فهي تعطي صورة حقيقية عن الوضع المالي الراهن بعيدا عن الأرقام التي تظهر في تلك القوائم المحاسبية و التي قد تكون مضللة، و بالتالي تمهد الطريق أمام القرارات التي يجب اتخاذها من أجل زيادة المردودية و الكفاءة في الأداء مع تصحيح الأخطاء المرتكبة و إعادة النظر في سياساتها الماضية.

### أهمية موضوع الدراسة:

يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج المؤسسات الاقتصادية، عن طريق تحليل القوائم المالية، باعتبارها قاعدة معلوماتية أساسية تساعد على تقييم أداء هذه المؤسسات، بحيث تبين نقاط القوة والضعف، و تقييم مدى كفاءة السياسات و الأساليب المتبعة من طرف مسيري المؤسسة و بالتالي المساهمة في تصحيح مختلف الانحرافات السابقة، إضافة إلى بناء مختلف الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق تنافسية أقوى و المحافظة عليها من خلال تخطيط الاحتياجات اللازمة.

### المنهج المتبع:

باعتبار أن دراسة محددات و مؤشرات اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية و مستوى المركز التنافسي الذي تحتله مقارنة بتغيرات و متطلبات البيئة المحيطة تحتاج إلى شرح و تحليل، فإن المنهج المتبع في تشخيص هذا الجانب هو المنهج الوصفي التحليلي.

و من ناحية أخرى يمكن القول بأن مختلف النتائج و البيانات التي يتم الوصول إليها عن طريق أدوات التحليل المالي خلال الدراسة الميدانية تتطلب قراءة المعلومات من مختلف المصادر الضرورية و من ثم إعادة ترجمتها إلى أرقام أخرى عن طريق العلاقات و النسب المختلفة، و بالتالي فالمنهج المتبع في هذا الجانب هو المنهج الاستقرائي و التحليلي.

هذا بالإضافة إلى طرق جمع المعلومات خلال الدراسة الميدانية، حيث تم الإعتماد على ثلاثة أساليب أساسية و هي: المقابلة، استمارة الاستبيان، الوثائق الداخلية للمؤسسة.

### التوثيق العلمي:

للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال هذه الدراسة، تم تجميع و تنقيح المعلومات و المعطيات بالاعتماد على البحوث السابقة من كتب و مذكرات تخرج و بحوث علمية، إضافة إلى مختلف الدروس المقدمة على المستوى التربوي و التعليمي التي ارتأينا أنها ضرورية في تثمين المعلومات و التأكد من بعضها. كما تم الإعتماد على بعض المواقع الإلكترونية للحصول على بعض المعلومات التي تعذر الحصول عليها من المراجع السابقة.

### صعوبات الدراسة:

حقيقة لقد صادفتنا بعض الصعوبات و المعوقات في إنجاز هذه الدراسة و التي يمكن طرحها كمايلي:

- بالنسبة إلى المراجع: حقيقة الموضوع الذي اخترناه لدراستنا هذه لم نجد عليه بحوثا سابقة سواء في الكتب أو في مذكرات التخرج، و ذلك بالرغم من كثرة المواضيع المتعلقة بالتحليل المالي أو بالميزة التنافسية، إذ وجدنا صعوبة في البحث عن العلاقة بين هذين العاملين و الربط العلمي بينهما.

كذلك قلة المراجع التي تناولت نماذج تشخيص الوضع التنافسي للمؤسسات و تحليل البيئة المحيطة.

- بالنسبة إلى الدراسة الميدانية: لقد واجهنا صعوبة في دراستنا الميدانية، و ذلك من خلال التحفظ الكبير في تقديم المعلومات و غياب المعطيات و الإحصائيات عن المحيط

الاقتصادي، كما نخص بالذكر مختلف الوثائق المحاسبية الضرورية نظرا إلى حساسيتها الكبيرة.

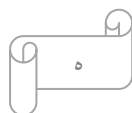
### الإطار العام للدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و الحكم على مدى صحة الفرضيات الموضوعة، قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول رئيسية: فصلين للجانب النظري، و فصل يتناول الجانب العملي من الدراسة.

فالفصل الأول و الذي يحمل عنوان مدخل إلى الميزة التنافسية و بناء الفكر الاستراتيجي المالي، يهدف إلى التقديم بالمفاهيم العامة و الأساسية للميزة التنافسية، و أساليب تشخيص الوضع التنافسي للمؤسسة، هذا من جهة و من جهة أخرى إبراز الدور الكبير للتحليل المالي في عملية التخطيط المالي و الذي بدوره يعتبر خطوة ضرورية في بناء مختلف الاستراتيجيات باعتبارها مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية.

الفصل الثاني و الذي يحمل عنوان أدوات تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، فقد تطرقنا إلى الأدوات الأساسية للتحليل المالي و إبراز دورها في التقييم الفعلي و الحقيقي لأداء المؤسسات و وضعيتها المالية الحقيقية الراهنة، و بالتالي قدراتها و إمكانياتها المتاحة أمام متغيرات البيئة التي تعمل فيها، مما يسمح بتخطيط السياسات الضرورية و بناء الاستراتيجيات الملائمة قصد تعزيز تنافسيتها أكثر.

أما الفصل الثالث فقد جاء كتطبيق عملي و دراسة ميدانية لما تم تناوله في الفصلين السابقين و ذلك على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB، حيث تم تشخيص الوضع التنافسي كخطوة أولى و ذلك بعد تقديم نبذة عن هذه المؤسسة، و من ثم تحليل بنيتها المالية باستعمال مختلف أدوات التحليل المالي الممكن استخدامها، لنختم دراستنا الميدانية هذه بالتأكيد على ما تم التوصل إليه عبر استعمال نماذج تشخيص الوضع الاستراتيجي لهذه المؤسسة، و توضيح العلاقة بين هذه الوضعية التنافسية و النتائج المحصلة من خلال تلك الأدوات و التي تعتبر انعكاسا على سياسات مسيري المؤسسة و مساهمتها في الوصول إلى وضعها الحالي.





## تمهيد:

لقد أصبح لزاما على المؤسسات العمل الجاد لاكتساب ميزات تنافسية مستدامة لمواكبة كل التغيرات و التطورات، مع الوقوف على تحليل البيئة التي تعمل فيها تحليلا مستمرا للاستفادة من الفرص المتاحة و معرفة التهديدات، و كل ذلك يتأتى من خلال بنائها لاستراتيجيات واضحة و متوائمة مع ما هو مطلوب.

و عيله سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة أساليب تحليل البيئة سواء الداخلية أم الخارجية ثم التطرق إلى المفهوم العام للميزة التنافسية، ثم تسليط الضوء على الفكر الاستراتيجي باعتباره مصدر رئيسي من مصادر الميزة التنافسية، وصولا إلى تحليل البنية المالية و معرفة المركز المالي للمؤسسة على أساس أن هذه الخطوة هي خطوة رئيسية و ضرورية لبناء مختلف الاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز المركز التنافسي.

## المبحث الأول: الميزة التنافسية

نظرا لارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح نجاح أي مؤسسة مرتبط باختلاف أو تمايز العرض الذي تقدمه بالمقارنة مع المنافسين، أي أن نجاحها اليوم أصبح مرتبطا بامتلاكها لميزة تنافسية بحيث تجعلها هذه الأخيرة تختلف عن بقية المنافسين، و أصبح هدفها هو كيفية تحسين قدرتها التنافسية و خلق مزايا مستدامة لمواكبة كل التطورات. و تعد عملية اكتساب الميزة التنافسية بمثابة حرب تخوضها المؤسسات يكون الفوز فيها لتلك التي تحقق أداءا متميزا و مستمرا على كافة الأصعدة.

### أولا: ماهية الميزة التنافسية

#### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق مختلف الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في النشاط<sup>(1)</sup> إضافة إلى القدرة على التمييز بين المنافسين في السوق<sup>(2)</sup> مع إيجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة<sup>(3)</sup> يمكن للمؤسسة أن تتفوق فيها.

#### 2- أنواع الميزة التنافسية:

هناك أربعة أنواع رئيسية للميزة التنافسية، يمكن تلخيصها كمايلي:

**1-2 ميزة التكلفة الأقل:** يُقال عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين<sup>(4)</sup>، و هي لا تعني أن تقدم تلك السلع و الخدمات بأقل مستويات التكلفة، و إنما تكون بتكلفة ذات علاقة بالنوعية مما يجعل تلك السلع و الخدمات جذابة في السوق.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 639.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيرى، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 33.

<sup>4</sup> بورموم سميرة و آخرون، "دور اقتصاد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية"، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، دفعة 2011، ص 62.

<sup>5</sup> حسن علي الزغبي، "أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الثاني، الأردن، 2004، ص 66.

2-2 ميزة التميز (تميز المنتج): تتحقق الميزة التنافسية عندما تستطيع المؤسسة تحقيق فوائد أو منافع تزيد عن المنتجات المنافسة<sup>(1)</sup>، ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول:

- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

2-3 ميزة التركيز: و ذلك بتبني استراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال إذ تقوم على مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين، و تحقق المؤسسة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع، مما يجعلها تحصل على تميز أو تفرد إما عن طريق خفض التكلفة إلى أدنى حد ممكن قياسا بالمنافسين، و قد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية قياسا إلى المنافسين أولا أو عن طريق تلبية احتياجات مجموعة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين.<sup>(2)</sup>

و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:<sup>(3)</sup>

- إما تميز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- أو التميز و التكلفة الأقل معا.

2-4 ميزة التحالف: و هي تحالفات تكون بين مؤسسة ما و مؤسسة أخرى من أجل تحقيق استراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات التي رسمتها، وهي أيضا ترتيبات تنظيمية و سياسات عملية تسمح للمؤسسة المنفصلة أن تكون جسدا واحدا تتشارك في السلطة و في التعاقد و في المعرفة، و تعد التحالفات جزءا مهما للغاية من المعادلة الاستراتيجية، حيث تكون هناك حالات من الإندماج بين مؤسسات أخرى أو من خلال اتفاقيات التسويق، أو تشكيل المشاريع المشتركة أو التملك (شراء مؤسسات أخرى) المرتبط بالقوى الدافعة (التكلفة، التميز).<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسى، "التقنيات الحديثة للمعلومات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 61.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 146.

<sup>3</sup> بورموم سميرة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>4</sup> حسن علي الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 66.

## ثانيا: أهمية و خصائص الميزة التنافسية

### 1- أهمية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح المؤسسات، و يمثل امتلاكها هدف استراتيجي تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية، إذ تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها التنافسي، و كذا محاولة التصدي لحاجات العملاء و كسب رضاهم و وفائهم لمنتجات المؤسسة و تتجسد أهمية امتلاك الميزة التنافسية من خلال:(1)

- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الإثنين معا.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء و باقي المتعاملين مع المؤسسة و تحفيزهم للإستمرار و تطوير التعامل.
- كون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة و قدراتها و جدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

### 2- خصائص الميزة التنافسية:

عموما يمكن حصر خائص الميزة التنافسية في مايلي:(2)

- تُشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم نسبة كبيرة في نجاح مختلف الأعمال.
- طويلة الأمد و صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه و التحفيز للمؤسسة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها و ما تقدمه للعملاء.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 309.  
<sup>2</sup> كريمة بن صالح، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية"، مذكرة ماجستير، جامعة قلمة، دفعة 2010، ص 54.

• تؤدي إلى التأثير في العملاء و تحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيما تقدم المؤسسة.

• تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

هذا، و لتكون الميزة التنافسية مستمرة يجب:<sup>(1)</sup>

\* القبول بهامش ربح منخفض أو تكاليف مرتفعة بالنسبة للمنافسين.

\* إنتاج منتجات صعبة التقليد.

\* إعادة توظيف رؤوس الأموال لأجل تأكيد التمايز.

\* منع حدوث مفاجئات عن طريق الاتصال المستمر في تحقيق المزايا المختلفة للمنتجات.

---

<sup>1</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/avantage.com/p%c%agtitif>.

### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية و محدداتها

#### 1- مصادر الميزة التنافسية:

تعتمد المؤسسات في بناء قدراتها التنافسية على: (1)

- استيعاب التقنيات الجديدة و في مقدمتها تقنية المعلومات و الاتصال.
- تطوير هياكلها التنظيمية لاكتساب المرونة و الفعالية لعناصر التنظيم المختلفة و تنمية الطاقات الإنتاجية و اتباع أنماط الإنتاج المرن التي تتيح لها الإستجابة إلى طلبات العملاء المتميزة في أسرع وقت و بأقل تكلفة إضافية.
- تدبير مصادر التمويل، و ذلك باعتباره من أهم مصادر القدرة التنافسية التي تميزها عن منافسيها.
- الإبتكارات في الأنماط و التقنيات التسويقية و التجديد في آليات البيع و التوزيع و الوصول إلى العملاء بأسرع وقت ممكن، كما هو الحال في التجارة الإلكترونية.
- و من أهم المصادر كذلك لاكتساب ميزة تنافسية ما يتوفر للمؤسسة من عناصر قيادية و موارد بشرية متميزة.
- التفكير الاستراتيجي حيث تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو عدة مزايا تنافسية، و تعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

#### 2- محددات الميزة التنافسية:

يمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال دراسة مجموعة من العوامل كظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، ظروف الصناعات المرتبطة، الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة و طبيعة العلاقة فيما بينها و بالتالي تحديد نقاط القوة و الضعف في مقدرة هذا النشاط على المنافسة. و يمكن إيجاز أبرز محددات القدرة التنافسية للمنتجات السلعية أو الخدمية في مايلي: (2)

<sup>1</sup> نوارية مهدية، "البقطة الاستراتيجية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية"، مذكرة ماستر، جامعة قلمة، دفعة 2010، ص 20-21.

<sup>2</sup> كريمة بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص 55.

**1-2 دور الحكومة:** تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة القدرة التنافسية للسلع و الخدمات من خلال توفير البيئة المناسبة و اتباع سياسات اقتصادية و اجراءات إدارية معززة للقدرة التنافسية، بالإضافة إلى وضوح و شفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.

**2-2 تكاليف الإنتاج:** و يعتبر من أهم محددات الميزة التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات و هي في علاقة عكسية مع القدرة التنافسية.

**2-3 الجودة و النوعية:** تتعزز القدرة التنافسية لمؤسسة ما من خلال رفع و تحسين مستوى الجودة و النوعية لمنتجاتها، و ذلك عن طريق الاهتمام بجودة المدخلات و مستوى مهارات العاملين و مدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة.

**2-4 الحصة السوقية:** يمكن أن يكون المشروع مربحا و يستحوذ على حيز هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي، و هذا ما يفرض مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف المنافسين.

## المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة التنافسية

يعتبر إمام المؤسسة لبيئتها التنافسية و معرفتها معرفة جيدة يساعدها على صياغة استراتيجيات واضحة و دقيقة لمواجهة المنافسين. و ضمن هذا السياق سوف يتم التطرق إلى توضيح مفهوم المنافسة و تحليل البيئة المرتبطة بها و التطرق إلى النماذج المستخدمة في ذلك.

### أولاً: المنافسة

#### 1- مفهوم المنافسة:

المنافسة مصطلح يعني تعدد المنتجين و تنافسهم للفوز برضى العميل أو الزبون، و ذلك من خلال عدة أساليب منها: الأسعار، الجودة، المواصفات، التوزيع، و خدمات ما بعد البيع... إلخ<sup>(1)</sup>، كما تشير أيضا إلى محاولة المؤسسات القضاء أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة المقدمة في السوق و محاولة صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل.<sup>(2)</sup>

#### 2- أشكال المنافسة:

للمنافسة أربعة أشكال أساسية يمكن طرحها كمايلي:

- المنافسة الكاملة.

- إحتكار القلة.

- المنافسة الاحتكارية.

- الإحتكار الكامل.

**1-2 المنافسة الكاملة (التامة):** وهي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروف في السوق. وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي. كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من الأشكال الدعاية و الإعلان، و طالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق و إنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض و الطلب. كما تتصف المنافسة التامة أيضا بحرية

<sup>1</sup> فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مؤسسات شباب للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص 10.  
<sup>2</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غربي للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 102.



الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.<sup>(1)</sup>

**2-2 احتكار القلة:** ويتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق و يؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة، وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل آثار ورود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه) كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الإسمنت، الصلب،... الخ) أو التمايز (كصناعة الصابون، السيارات... الخ) و يترتب عن ذلك وجود الدعاية و الإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين.<sup>(2)</sup>

**2-3 المنافسة الاحتكارية:** و هي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج و أن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة. أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر و لكنه بديل غير تام. و كنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة (الكاملة). و يتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، و تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات و الخواص الثانوية التي تتميز بها السلع و ذلك باستعمال وسائل الدعاية و الإعلان.<sup>(3)</sup>

**2-4 الاحتكار الكامل:** و يتميز بوجود منتج واحد فقط، و تتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج و من خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار، كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات و موانع (موانع قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ)، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري، "مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 88.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 114.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 112.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 99.

## ثانيا: أهمية تحليل البيئة التنافسية<sup>(1)</sup>

تعد البيئة من أهم المؤثرات في الحركية السلعية والخدمية و لهذا تعمل المؤسسة على تشخيص و تحليل البيئة الخارجية و الداخلية و ذلك لما لها من أهمية كبيرة في تقييم و تشخيص المركز التنافس

1- أهمية تحليل البيئة الخارجية: تهتم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية و ذلك لبيان الفرص و التهديدات، و تحليل البيئة الخارجية يساعد في مايلي:

- توفير المعلومات: و هي أهم الأهداف، إذ تسعى المؤسسة إلى توفيرها قصد تحليلها و تمحيصها.
- صياغة الأهداف: إن الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية حيث أن وضعها أو تعديلها يكون حسب نتائج تلك الدراسات.
- صياغة استراتيجية الموارد: يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان مختلف الموارد المتاحة (مواد أولية، موارد بشرية، رأس المال، التكنولوجيا... إلخ) و كيفية الاستفادة منها.
- النطاق أو المجال المتاح أمام المؤسسة: تساهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات و طرق التوزيع و منافذه، و تحديد أسعار و خصائص المنتجات، و القيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية و التشريعية، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى.
- تساهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل معها و ذلك من القيم السائدة و أيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد و المجتمعات و الممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات و أسعارها، و توقيت إنتاجها و تسويقها.
- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة و مجال عملها.
- تبيّن الفرص التي يمكن اقتناصها.
- تبيين المخاطر و الصعوبات التي يجب تجنبها.

2- أهمية تحليل البيئة الداخلية: تهتم المؤسسة بتحليل قدراتها و إمكانياتها الداخلية و ذلك لتبيان نقاط القوة و الضعف و علاجها. فدراسة البيئة الداخلية أهمية كبيرة يمكن ذكرها في مايلي:

- يساهم في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية، حيث تكون المؤسسة على قدر كبير من الشفافية.

<sup>1</sup> محاضرات الأستاذة ماجدة بن صالح، قسم علوم التسيير، جامعة قالمة، 2011، ص 7-8.

- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها و بالتالي تقويمها و معالجتها.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها و السير قدما من القوي إلى الأقوى.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد و تماسك جماعات العمل و الحرص على مؤسستهم.
- معرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها و قدراتهم و مهاراتهم الفنية.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي و الأفقي... إلخ

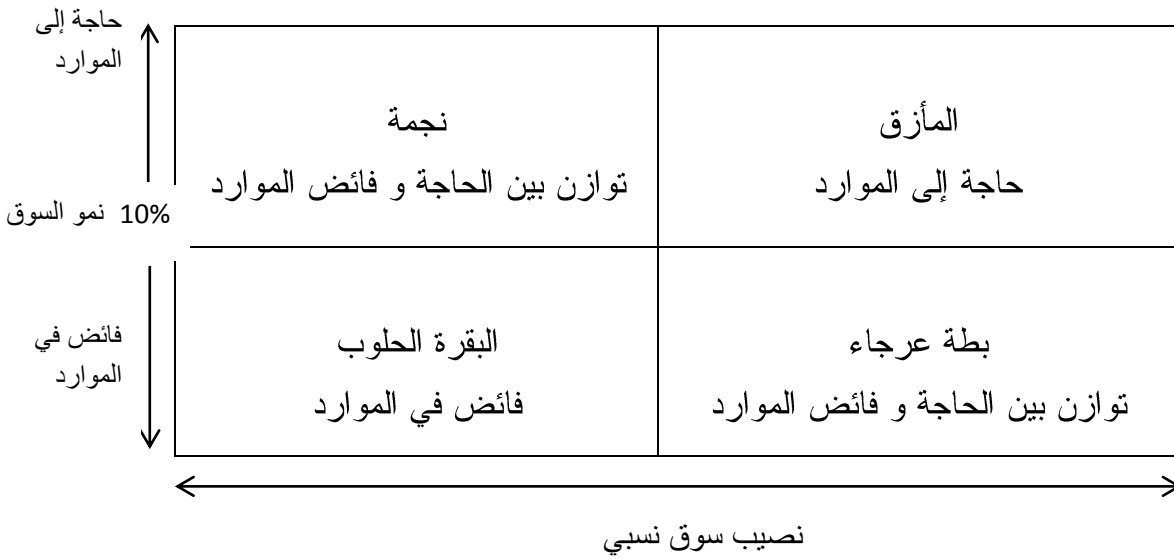
### ثالثا: نماذج تحليل البيئة التنافسية

هناك عدة طرق طورت خلال الستينات و السبعينات من القرن الماضي، و في مايلي يمكن ذكر أهم الأساليب و الطرق التي تستخدم في تحليل البيئة التنافسية:

#### 1- مصفوفة BCG:

و يسمى أيضا بنموذج بوسطن، حيث يستخدم هذا النموذج في المؤسسات متعددة المنتجات، و التي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة و سوق مختلفة، و الشكل التالي يعبر عن هذا النموذج:

الشكل رقم 01: نموذج بوسطن



المصدر: ناصر دادي عدون، "الإدارة و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2001، ص 107.

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ينقسم إلى أربعة أقسام، يمكن تلخيصها كمايلي:<sup>(1)</sup>

**1-1 المأزق:** و يسمى أيضا هذا القسم: علامة الاستفهام، و تعني أن المنتجات التي تقع في هذا المستوى لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة، رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة ذات معدل يفوق المتوسط، و بالتالي فهذه المنتجات تحتاج لقدر كبير من التكاليف مقابل مردودية ضعيفة.

<sup>1</sup> خري عبد الناصر، "التشخيص الاستراتيجي"، بحث مقدم في مقياس استراتيجية المؤسسة المقرر على طلبة السنة الأولى ماجيستر، تخصص تسويق، جامعة البليدة، بدون تاريخ نشر، ص 11-12.

**1-2 النجمة:** أو النجوم، فالمنتجات التي تقع في هذا المستوى تمثل أفضل منتجات المؤسسة و أكثرها ربحية و أكثرها احتمالا للنمو و التوسع نظرا لاكتسابها حصة تسويقية كبيرة، و وجودها في سوق مزدهر.

**1-3 البقرة الحلوب:** إن هذه المنتجات بغض النظر عن وجودها في سوق غير مزدهرة إلا أنها تمتلك حصة تسويقية مرتفعة، و بالتالي فهي تمثل كذلك منتجات جيدة.

**1-4 بطة عرجاء:** و يصطلح أيضا على هذا القسم بـ: الكلاب الخطرة، ففي هذا المستوى تعد المنتجات المصنفة فيه خطرة على حياة المؤسسة و نشاطها، و ذلك بسبب تراجع مبيعاتها و في سوق غير مزدهرة.

و عليه فإن نموذج بوسطن و بالاعتماد على آليته في تحليل البيئة التنافسية يساعد على تقديم نظرة أعمق على موقع المنتجات في السوق و بالتالي على تنافسية المؤسسة.

## 2 نموذج التحليل الثنائي S.W.O.T:

كلمة SWOT هي كلمة إنجليزية مركبة من أربعة حروف لكل منها دلالة معينة و هي كالتالي: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats أي قوة، ضعف، فرص، و تهديدات.

و الشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم 02: نموذج التحليل الثنائي S.W.O.T

نقاط الضعف الداخلي	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي (البيئة الداخلية)
		التحليل الخارجي (البيئة الخارجية)
استراتيجية التدوير أو التحول W/O -استراتيجية إصلاحية- التغلب على مواقع الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا	استراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي)	الفرص البيئية المتاحة
استراتيجية دفاعية W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (إلغاء)	استراتيجية التنوع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 328.

من خلال الشكل أعلاه يمكن تلخيص الخلايا الأربعة كمايلي:<sup>(1)</sup>

1-2 الخلية الأولى S/O: يتبين هنا نقاط القوة للمؤسسة و فرصها، فمن حيث الأساس يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها و الاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعلها تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

<sup>1</sup> فهيمة بن يونس، صفاء جغوط، "الليقظة التنافسية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، جامعة قلمة، دفعة 2011، ص 50-51.

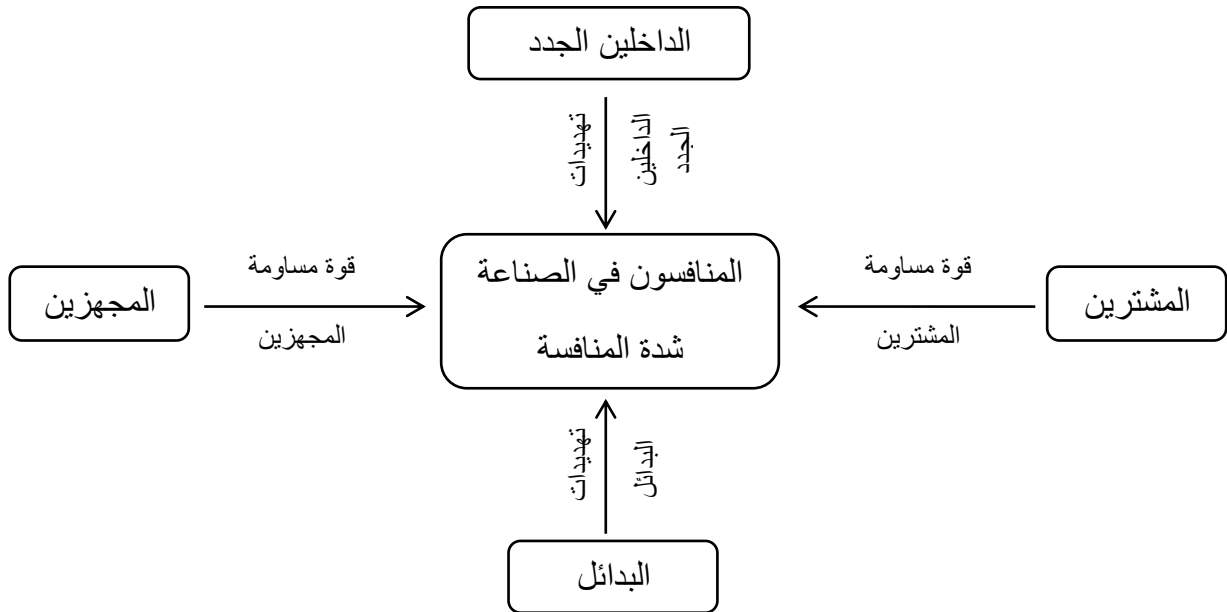
2-2 الخلية الثانية S/T: تتميز المؤسسة هنا بنقاط قوة مع الأخذ بعين الإعتبار تهديدات البيئة الخارجية، و عليه يجب على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات حيث تتبع في ذلك استراتيجيات التنويع.

3-2 الخلية الثالثة W/O: تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح لها.

4-2 الخلية الرابعة W/T: و تعد أكثر الأوضاع سوءاً، و تبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، و هنا يجب أن تكون الاستراتيجية بشكل دفاعي لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة و تفادي التهديدات الخارجية.

3- نموذج تحليل قوى المنافسة الخمس لبورتر: يعتبر نموذج بورتر من أهم تلك النماذج، و عُمم استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً و في الخدمات لاحقاً. من وجهة نظر بورتر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعير أهمية كبيرة لقوى المنافسة و متابعة تطور التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجية منظمة الأعمال، و قد جسد هذه القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما هي مبينة بالشكل التالي:

الشكل رقم 03: نموذج قوى المنافسة الخمس لبورتر



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 270.

و من خلال الشكل أعلاه لتحليل المنافسة في الصناعة يمكن توضيح عناصره في مايلي:<sup>(1)</sup>

**3-1 المنافسون:** إن معرفة المنافسين يعطي المؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية و المستقبلية و كذلك تصور مدى جاذبية الصناعة و استمرارية نموها المستقبلي من عدمه. إن الصناعة في حركة دائمة و مستمرة لذلك فإن هناك عوامل عديدة تقرر مدى شدة المنافسة من عدمها، فمن المتوقع مثلا أن الصناعات سريعة النمو، قليلة التكلفة، كثيرة الإمكانيات في تمييز المنتج و المتمركزة في إطار معروف من المنافسين، هي أكثر جاذبية لدخول منافسين آخرين.

**3-2 الداخلين الجدد:** يشكل الداخلين الجدد إلى الصناعة تهديدا للمؤسسات الموجودة في إطار هذه الصناعة، فعادة ما يكون هؤلاء الداخلون يحملون أفكار جديدة و طاقات متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة و قد تؤدي إلى انخفاضها.

**3-3 المجهزين:** إن قوة المساومة أو القوة التفاوضية للمجهزين أو الموردين تجاه المؤسسة يجب أن تحلل بشكل علمي و موضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المؤسسة و المجهزين، لذلك يهتم واضعي الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعملية التوريد و التجهيز خاصة من حيث التكلفة و النوعية، طبيعة المواد و المنتجات، مواعيد التسليم، الخصومات و أثر التغيرات التكنولوجية و الإقتصادية و السياسية على استمرار عمليات التجهيز للمستقبل القريب و البعيد.

**3-4 المشتريين:** يمثل المشتريين و العملاء أهم قوى المنافسة حيث يتوقف نجاح مؤسسة الأعمال على رغبة هؤلاء في الشراء و تحقيق هذه الرغبة من خلال مشتريات فعلية تتحقق من خلال شراء منتجات و خدمات المؤسسة، و إن لدى العملاء قوة تفاوض و مساومة كبيرة بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المؤسسات المتنافسة.

**3-5 البدائل:** تمثل السلع و الخدمات البديلة لسلعة أو خدمة معينة تهديدا قائما لها، لذلك تهتم مؤسسات الأعمال بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها و خدماتها لكي تتعامل معها و بشكل صحيح ، فإذا علمنا أن السلع و الخدمات البديلة توفر إشباعها لنفس الحاجة بأسعار و نوعيات أفضل فإنها تصبح بالتالي تهديدا لمنتجات و خدمات المؤسسة.

**4- نموذج سلسلة القيمة:** طور هذا الأسلوب من قبل الباحث بورتر و الذي بموجبه تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية و الثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، و بالتالي يمكن دراسة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص 270-276.



جوانب القوة و الضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمؤسسة.(1)

شكل رقم 04: نموذج سلسلة القيمة



المصدر: المرجع نفسه، ص 319.

1-4 الأنشطة الأولية أو الأساسية: و هي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتوج أو الخدمة و تتضمن:(2)

- الإمدادات الداخلية: أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية و المتعلقة بنقل و استلام و تخزين و تحريك و مناولة المواد و المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- العمليات: و هي تلك الأنشطة المختلفة و الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع و خدمات).
- الإمدادات اللوجستية الخارجية: أي التوزيع المادي و الذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل و توزيع و تخزين و تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف المصنعة وفق جدولية الطلبات و بالوقت المحدد.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 318  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 319.

- التسويق و المبيعات: و هي تتضمن الأنشطة التي تؤدي إلى شراء المنتجات و كل ما يتعلق بالعمليات التسويقية و البيعية من تسعير و ترويج و بيع و غير ذلك.
- 2-4 الأنشطة المساندة: و هي الأنشطة التي توفر الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم و يسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، و تشمل هذه الأنشطة كل من:<sup>(1)</sup>
  - البنى الأساسية التحتية: أو ما تعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل و المحاسبة و غيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.
  - إدارة الموارد البشرية: و تتضمن الموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين و التدريب و التحفيز و غيرها من الأنشطة.
  - التطوير التكنولوجي: و تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج و تحسينه، و كذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.
  - التجهيزات: و هو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات و المشتريات و ضمان تدفقها إلى المؤسسة.

---

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 320.

### المبحث الثالث: التفكير الاستراتيجي كوسيلة لكسب ميزة تنافسية و الحفاظ عليها

يتمثل جوهر التفكير الاستراتيجي في أن يكون لدى المؤسسة نظرة للتعامل مع الأشياء و المواقف و من ثم يكون هناك فاصل زمني بين إدراك المؤسسة للأحداث و التحضير للتعامل الفعال معها.

#### أولاً: ماهية التفكير الاستراتيجي

#### 1- مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز، و تعد القدرة على التمييز بين التفكير القصير و التفكير على المدى الطويل و التوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الاستراتيجية، و من ثم إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الاستراتيجي.<sup>(1)</sup>

و قد برز رأي مفاده أن التفكير الاستراتيجي هو أساس صياغة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، و ذلك انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المؤسسة لبلوغ رسالتها و غايتها. و قد حُلَّ التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير.<sup>(2)</sup>

و عليه فإن التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة و الذي يضمن لها البقاء و النجاح، و من ثم التفوق و ذلك عن طريق استغلال الفرص المناسبة و التهديدات الممكنة المعرض لها من مبدأ الحيطة و الحذر، و هذا من شأنه أن يحقق أمداً طويلاً في الحفاظ على ميزتها التنافسية.<sup>(3)</sup>

هذا و ينبني التفكير الاستراتيجي على خاصية مهمة، و هي ضرورة معرفة الواقع الذي تعيشه المؤسسة.<sup>(4)</sup>

و بالتالي يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي بواسطته تستطيع تخطيط مسارها و تعظيم مكاسبها و المحافظة عليها.

<sup>1</sup> محمد بن علي شيبان العامري، "التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي"، موسوعة تعلم معنا:

<http://www.sst5.com/realarticle.aspx?artID=951&secID=47>

<sup>2</sup> أكرم سالم، "التفكير الاستراتيجي و آفاق المستقبل البعيد"، مجلة الحوار المتمدن، العدد: 2221، 2008/03/15:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aID=128215>

<sup>3</sup> فهيمة بن يونس، صفاء جغوط، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>4</sup> مدونة الدكتور صنهاة العتيبي، "التفكير الاستراتيجي": <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2009/07/02/4>.

## 2- خصائص التفكير الاستراتيجي:

للتفكير الاستراتيجي مجموعة من الخصائص يمكن حصرها كمايلي:<sup>(1)</sup>

- يعتبر تفكير افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع و الابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، و لذلك فهو يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل و التصور و إدراك معاني الأشياء.
- تفكير تركيبى و بنائى إذ يعتمد الإدراك و الاستبصار و الحدس لاستحضار الصور البعيدة و رسم ملامح المستقبل.
- تفكير كلى منظم باعتماده الرؤية الشمولية للعالم أو البيئة المحيطة.
- تفكير تنافسي، حيث يُقرّ أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد، و يؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول و ذوى البصيرة في اكتشاف المعرفة الجديدة، و تكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد.

هذا كم يعتبر التفكير الاستراتيجي خطوة أولى من خطوات التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> محمد بن علي شيبان العامري، مرجع سبق ذكره.

## ثانيا: استراتيجية المؤسسة

### 1- مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي الإطار العام أو الرؤية العامة التي تحدد خط السير أو التحرك للمؤسسة لكي تحقق رسالتها و أهدافها، و يعني هذا أن تحديد الاستراتيجيات و العمل من خلالها هي عملية مستمرة و متواصلة حيث يتطلب الأمر مراجعتها بصفة دورية للتأكد من استمرار ملاءمتها و الاطمئنان إلى أن العمل من خلالها يتفق و متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها.(1)

### 2- أبعاد الاستراتيجية:

تتمثل أبعاد الاستراتيجية في:(2)

- الانسجام و التوافق مع متطلبات البيئة.
- الملاءمة وفق الموارد و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- درجة القبول بالمخاطر.
- توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.
- تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة.
- مدى الاستجابة للفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- تحديد المركز التنافسي للمؤسسة.
- توفير الوسائل الأساسية لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسية للمؤسسة، و الأهداف الشاملة و بعيدة الأمد.

### 3- الخيارات الاستراتيجية:

إنّ الضرورة الملحة في محاولة كسب حصة سوقية معتبرة و بالموازاة مع وجود عدد كبير من المنافسين و التطور السريع في أذواق و رغبات المستهلكين، تستدعي بالمؤسسة صياغة استراتيجيات داخلية متعلقة بمختلف الأجهزة الوظيفية و أنشطتها، و ذلك من أجل الحفاظ على كفاءتها و مركزها في السوق.

فالإقرار بأهمية استراتيجيات المنافسة العامة التي يجب على المؤسسة تبنيها و التي تضمن لها التفوق و الاستمرار، لا يعني ذلك إهمال المنظومة الداخلية لها، فانسجاما مع رسالة المؤسسة

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 360.  
<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 39.

و أهدافها و اعتمادا على الاستراتيجيات العامة للتنافس، من الضروري أن يكون هناك تنسيق و تجميع للأنشطة المختلفة لكل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء، فالبداية الاستراتيجية التي يتم صياغتها يعتمد بشكل كبير على مدى جدارة الأجهزة الوظيفية و كفاءتها، بالإضافة إلى بنيتها المالية و التي هي أساس كل تلك الوظائف.

فحتى تستطيع المؤسسة أن تباشر عملياتها الإنتاجية و أن تكتسب صفة التميز في السوق بمنتجاتها أو خدماتها و أن تحافظ على هذه الميزة عبر خطط و استراتيجيات معينة يجب عليها أن تقوم بتنظيم مختلف التدابير اللازمة لصياغة استراتيجياتها المتعلقة بالأنشطة الوظيفية، أو كما يُصطلح عليها بـ استراتيجية الوظائف.

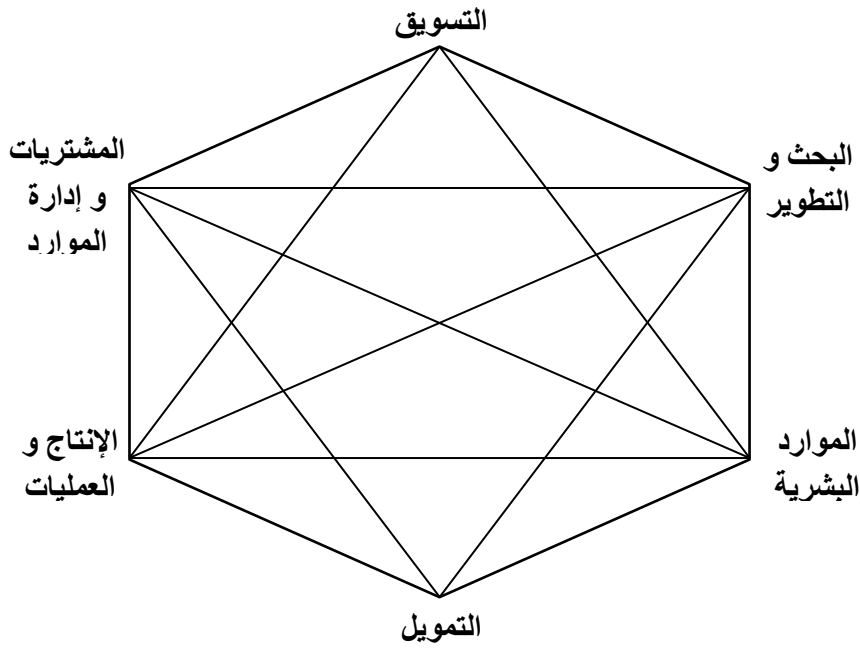
و يقصد باستراتيجية الوظائف ذلك المدخل الذي يركّز على المجالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة. و تهتم هذه الاستراتيجية بتنمية و تغذية مجالات القوة أو الجدارة لتزويد المؤسسة بميزة تنافسية<sup>(1)</sup>، و بحث السبل و الطرق اللازمة للحفاظ عليها عن طريق متابعة مختلف الاحتياجات المالية لمختلف الآليات و الأنشطة الداعمة لها.

و لقد تناول الكتاب و الباحثون الاستراتيجيات الوظيفية حسب الأصالة و تم تقسيمها إلى وظائف رئيسية و وظائف ثانوية و البعض تناولها حسب الوظائف الإدارية كالتخطيط و التنظيم، التوجيه و الرقابة، في حين قسمها آخرون حسب الأنشطة الرئيسية للمؤسسة و التي تتمثل في: التسويق الإنتاج، التمويل، و الأفراد (الموارد البشرية)<sup>(2)</sup>.

و باعتبار أن التقسيم بحسب الأنشطة الرئيسية للمؤسسة يأخذ أشكال الوظائف داخل المؤسسة بحيث تعطي صورة أقرب عن مدى كفاءتها و مدى قدراتها، بالإضافة إلى أنها تسمح بتحديد مختلف الاحتياجات المالية التي تتطلبها، فإنه سوف يتم تناول الاستراتيجيات الوظيفية من هذا المنظور، و سيتم دراسة أهم الاستراتيجيات الوظيفية الموضحة بالشكل التالي:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 316.  
<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 275.

الشكل رقم 05: الاستراتيجيات الوظيفية



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 274.

3-1 استراتيجية الشراء وإدارة الموارد: تقوم مختلف المؤسسات مهما كان نشاطها و حجمها بتأدية وظيفة الشراء من أجل توفير المواد و الأجهزة و المعدات لغرض القيام بعمليات الإنتاج و تقديم الخدمات، بالإضافة على توفير مختلف المعدات التي تحتاجها الأقسام الوظيفية الأخرى<sup>(1)</sup>.

إلا أن عملية الشراء تتطلب استراتيجية معينة، فعند اختيار عملية الشراء بأقل كلفة قد تصبح دون فائدة عندما تكون المواد الخام عرضة للتلف بسرعة مع وجود مواد خام أخرى غير قابلة للتلف بسرعة مع أسعار أعلى، بالإضافة إلى الأجهزة أو المعدات ذات السعر الأدنى و التي تتعطل بسرعة أثناء عملية الإنتاج، و بالتالي الفشل في عملية تقديم المنتج بالأداء المطلوب و منه عدم المحافظة على ميزته، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن الإفراط في البحث عن النوعية قد يكون غير ضروري لما يسببه من ارتفاع في تكاليف الإنتاج.

و عليه و لغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لا بد من الإحاطة بالأبعاد التالية:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 276.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 277.

- الوقوف على معلومات تتعلق بطبيعة الأسواق، التغيرات المتوقعة فيها و التي قد تؤثر على نشاط وظيفة الشراء، بالإضافة إلى معلومات عن الموردين و المنافسين في السوق.
- اتخاذ القرارات التي تتعلق بالبحث عن الموردين و تحفيزهم، مع خلق علاقات جيدة معهم.
- تقويم أنشطة الشراء عبر المؤشرات المتعلقة بتكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية.
- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء من بحث عن المعلومات، البحث عن البدائل، اتخاذ القرارات، مع المحافظة على التنسيق بين مختلف الوظائف الأخرى.

**3-2 استراتيجية إدارة الإنتاج:** يعتبر الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية و حمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة محددة من الإجراءات و الاستراتيجيات. و من أهم الاستراتيجيات المتعلقة بالإنتاج هي:<sup>(1)</sup>

- استراتيجيات تتعلق بالمنتج: و تتمثل بأحد الأمرين، فإما أن تكون استراتيجية ذات نشاط واحد أو استراتيجية ذات أنشطة متعددة، كاستراتيجية التمييز، التمركز، التكامل، الاستقرار أو الانكماش.
- استراتيجيات التشغيل: و يقصد بها الدينامية المعتمدة في عملية الإنتاج، و أنظمة الحاسوب و غيرها من التجهيزات الإلكترونية.
- الاستراتيجيات المتعلقة بالتخطيط و الرقابة: و ذلك من خلال وضع الخطط التشغيلية لمراحل عمليات الإنتاج و مراقبة أدائها.
- استراتيجيات الصيانة: و هي تلك الاستراتيجيات المتعلقة بالصيانة لمختلف وسائل الإنتاج و التي قد تكون وقائية أو علاجية.

**3-3 استراتيجية البحث و التطوير:** تتعامل هذه الاستراتيجية مع التحسين و التطوير و الابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية<sup>(2)</sup>. إذ تشير عملية البحث و التطوير إلى الإجراءات العلمية و البحثية التي تقود في النهاية إلى تحسينات و إبداعات في مخرجات المؤسسة.

**3-4 استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** و هي تتعلق بجميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مثل تخطيط العمالة، و الاختيار و التعيين و التدريب و النقل و الترقية و الحوافز و تقييم الأداء و غيرها.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره ، ص 278.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 323.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 323.



3-5 استراتيجية التسويق: تهدف استراتيجية التسويق إلى جملة من المساعي يمكن تلخيصها كمايلي:(1)

- السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و الأهداف الخاصة بوحدة الأعمال الاستراتيجية.
- الإسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلكين و اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
- الإسهام في تحديد ماهية الحاجات ذات الطبيعة الخاصة و التي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مربحة.
- السعي إلى تحقيق التوازن بين حاجات السوق و بين إمكانيات المؤسسة، و من ثم تحقيق الميزة التنافسية.

3-6 استراتيجية التمويل: يمكن القول أن وظيفة التمويل هي ليست محددة بإدارة النقدية فقط بل تُستخدم كذلك في القرارات المتعلقة باستثمارات رأس المال لكل وحدة عمل، و تهدف وظيفة التمويل إلى تقدير و توفير الموارد المالية و توظيفها بما ينسجم و أهداف المؤسسة و احتياجات مختلف الوظائف الأخرى.

و بالتالي فإن هذه الوظيفة تعتبر أساسية لمختلف الوظائف الأخرى، و عليه فإن صياغة استراتيجيات هذه الوظائف يتوقف على مدى نجاعة الاستراتيجية أو السياسة المالية للمؤسسة.

و بناء على ذلك فإن أهم مكونات استراتيجية التمويل هي:(2)

- إدراك طبيعة أسواق المال الحالية، و فرص التمويل المتاحة.
- وضع المعايير الضرورية لتحديد مدى جودة الاستثمار.
- تحديد حقوق المساهمين و سياسة توزيع الأرباح.
- تحديد هيكل الأصول أو الموجودات، و هل هي متداولة أم ثابتة.
- تحديد سياسة الرقابة المالية من خلال حصر و بناء الطرق و الأدوات الرقابية.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 278.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 279.

### ثالثا: الاستراتيجية المالية

#### 1- مفهوم الاستراتيجية المالية:

يساهم تحليل العوامل المالية في تحديد طبيعة هذه الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي، و تتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المؤسسة من خلال تحديد مصادر الأموال و استخداماتها، و إجراء عمليات التخطيط المالي و الرقابة و التحليل، إضافة إلى معرفة و تحديد درجة السيولة و الربحية في المؤسسة، و كذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية و الخارجية، أو تقدير أعباء الديون، و تتطلب أيضا دراسة و تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية و التقديرية، و من ثم القيام بعملية التقويم و الرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية، و تحديد عناصر القوة و الضعف في ميزانية المؤسسة.(1)

#### 2- بناء الاستراتيجية المالية:

لبناء الاستراتيجية المالية يجب الإلمام بالجوانب التالية:(2)

- التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، و الذي يهدف بشكل عام إلى تبيين نقاط القوة و الضعف و بالتالي تبيين المتطلبات اللازمة، بالإضافة إلى الفرص التي يجب تطويرها.
- اختيار التوجهات العامة للتطور، إذ تختار المديرية العامة التكنولوجيات التي يجب استعمالها و المنتجات التي سيتم تقديمها و الأسواق الجديدة المستهدفة.
- تقدير و اختيار الوسائل الواجب استعمالها لتحقيق التوجهات العامة للاستراتيجية المالية إذ يلعب التحليل المالي دورا أساسيا في هذه المرحلة.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>2</sup> حمدود سمية، "دور الاستراتيجية المالية للمؤسسة الصناعية في تحقيق ميزة تنافسية"، مذكرة ماستر، جامعة قلمة، دفعة 2011، ص 47.

## المبحث الرابع: التخطيط المالي و دوره في بناء الاستراتيجية المالية

عموما يعتبر التخطيط جزءا هاما من الوظائف الإدارية حسب مختلف المتخصصين إبتداءا من أب الإدارة الحديثة فايول، حيث يقوم التقدير على رأس مهام الوظيفة الإدارية، وأخذ نفس المكانة لدى مختلف المختصين لحد اليوم.(1)

فالتخطيط يسعى إلى تحديد كيفية استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة، بما فيها المورد المالي، الأمر الذي جعل الإدارة المالية تحتل أهمية كبيرة في كافة أنواع المؤسسات، إذ تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف داخل المؤسسة، إلا أنه بالرغم من هذا الدور الهام فإنه في السابق لم تلق هذه الوظيفة نفس الاهتمام الذي كانت تلقاه الوظائف الأخرى، ولكن كنتيجة للتغيرات المختلفة التي حدثت في النشاط الاقتصادي، أصبح التخطيط المالي و الرقابة على الموارد المالية تحتلان أهمية كبيرة، حيث أصبح عامل المنافسة بين المؤسسات كبير جدا، و بالتالي أصبح من الضروري تخطيط الموارد و تحليل البنية المالية من أهم الأدوات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية و دعم استمراريته.

### أولا: التخطيط المالي

#### 1 ماهية التخطيط المالي:

**1-1 مفهوم التخطيط المالي:** هو أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل و التوقع المبني على تحليل الماضي، واستقراء المستقبل(2) فهو نشاط متواصل و مستمر و هو يؤشر على كل من نمو المؤسسة و آدائها، استثماراتها، احتياجاتها للأموال خلال فترة زمنية محددة(3).

**1-2 أهمية التخطيط المالي:** إن الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمؤسسة و توظيفها التوظيف الأمثل، وقد تزايدت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات الكبيرة التي شهدتها كل من البيئة الخارجية و الداخلية.

وتكمن أهمية التخطيط المالي في:(4)

- مساهمته في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز، حيث أن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله و تحديد احتياجاتها، و معرفة حاجات زبائنها و رغباتهم.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "الإدارة التخطيطية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 53 .  
<sup>2</sup> عبد الحليم كراجه ، وآخرون، " الإدارة و التحليل المالي"، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 263.  
<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي ، " التحليل و التخطيط المالي - الاتجاهات المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 169.  
<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 170-171.

- يساهم في تحسين اتجاهات الفعل، إذ أنه يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية و يجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز.
- تسهيل عملية الرقابة، حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة و زيادة فعاليتها و ذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات إن و جدت.

بالإضافة إلى الأهمية السالفة الذكر، يمكن إيجاز مجموعة من المهام الأخرى:(1)

- تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة.
- تقييم السياسات و المقترحات المقدمة.
- التنسيق في اتخاذ قرارات التمويل و الاستثمار.
- تسهيل عملية الاتصال.

## 2- نطاق الخطة المالية و مراحلها:

2-1 نطاق الخطة المالية: إن المجالات التي تغطيها الخطة المالية تتضمن ما يلي:(2)

- التنبؤ المالي: تنفيذ عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية قصيرة الأجل و طويلة الأجل للمؤسسة لتلبية متطلباتها الحالية و المستقبلية، وإن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التنبؤ المالي.
- هيكل رأس المال: من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض، التمويل الممتمك و التي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة و العائد لحملة الأسهم.
- قرار هيكل رأس المال: و يشير إلى تحديد هيكل رأس المال استنادا إلى الحقائق و الظروف القائمة و المتوقعة، و العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال هي كل من الربحية، السيولة، الرقابة، الرافعة المالية، و طبيعة العلاقة الذي تعمل المؤسسة ضمن إطاره.
- استخدام الأموال: ليس من مهمة الخطة المالية تقدير الاحتياجات المالية و تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الاحتياجات فقط بل هي معنية أيضا بتحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فعال و ربما يؤدي إلى تعظيم عوائد المؤسسة و بالتالي تعظيم قيمتها.

<sup>1</sup> عبد الحلیم كراجه و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>2</sup> عدنان تابه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره ، ص 172-174.

• صنع القرار الاستراتيجي: إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة و يبين الفرص و التهديدات البيئية، و التخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل الموارد المالية للمؤسسة و السياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

• الرقابة المالية: تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية مثل: القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية و التدقيق الداخلي كل هذه الطرق و الأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء المؤسسة في المجالات المالية.

**2-2 مراحل عملية التخطيط المالي:** يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة و توزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة المؤسسة في سوق الأوراق المالية وفيما يلي عرض بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي:<sup>(1)</sup>

• تحليل الأداء السابق للمؤسسة: حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي في تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة و اكتشاف العلاقة بين عناصر القوة و الضعف و بين المتغيرات المالية المختلفة.

• تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، و كذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، و تحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمن إطاره، و أخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار و التمويل.

• تحديد متطلبات الاستثمار و بدائله: استنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة و تعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة و تبويبها حسب الأولوية.

• التنبؤ بإيرادات المؤسسة و نفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار و مقسوم الأرباح و بين الإيرادات المتوقع أن تتوافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فواد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 175 - 177.

- تحليل البدائل المالية: و يقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواءا كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أو طويل الأجل، و كل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.
- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية و عند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لابد أن يتم أخذ كل من الكلفة و المخاطرة بعين الاعتبار.
- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه عند تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج و ذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب و النتائج على بقاء المؤسسة و استمرارها على المدى البعيد.
- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية : و تضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم و تتناغم مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة و أنها تتكامل معها و تساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

## ثانيا: تحليل البنية المالية

يعتبر التحليل المالي مهمة من مهام التسيير المالي، ويعتبر الركيزة الأساسية التي تستند عليها هذه الأخيرة، و ذلك في الخطط و البرامج المالية المستقبلية، بالإضافة إلى تقييم قراراتها المختلفة سواء تلك المرتبطة باستثماراتها أو تلك القرارات التي تجسد هيكل التمويل و مصادره المختلفة وبالتالي فالتحليل المالي يعد من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحديد و تقييم البدائل الإستراتيجية المختلفة و بالتالي الحكم على مدى قدرة المؤسسة و مركزها التنافسي.

### 1- ماهية التحليل المالي:

**1-1 نشأة التحليل المالي و تطوره:** ترجع نشأة التحليل المالي تاريخيا إلى اتجاهين اثنين، الأول مصرفي، إذ أن التوسع في حجم التسهيلات الائتمانية دعا المجلس التنفيذي لجمعية المصرفيين في نيويورك عام 1895م إلى إعداد توصية لأعضاء الجمعية تفيد أن على المقترض أن يقدم بيانات مكتوبة حول الأصول (الموجودات)، و الخصوم عند طلب الحصول على تسهيلات مصرفية (1) وفي عام 1906 م تمت التوصية على لزومية استخدام هذه البيانات لأغراض التحليل الشامل لوضعية المؤسسة المقترضة.

أما الاتجاه الثاني فقد أكدت أدبيات الإدارة المالية على أهمية التحليل المالي، إذ يعود إلى فترة الكساد الأعظم عام 1929 م، و التي كانت نتاجه إفلاس العديد من الشركات نتيجة عدم ملاءتها الفنية و الحقيقية لمواجهة التزاماتها المترتبة عليها، و بالتالي أكدت الحاجة إلى ضرورة نشر القوائم المالية بهدف قراءة بياناتها المالية و تحليلها للوقوف على المركز المالي و الائتماني للمؤسسات.

و بعد ذلك أخذت تقنيات الاستثمار و التمويل تتطور شيئا فشيئا، خاصة خلال عقد الأربعينات و الخمسينات، مما أصبحت من العوامل الضرورية التي أدت إلى تطور التحليل المالي، حيث كان مقتصرا على دراسة و مراجعة بعض التوازنات المالية فقط، ليتطور بعد ذلك و يصبح أكثر شمولية و ذلك من خلال الدراسات المبنية على العديد من النسب و مختلف البيانات المحاسبية.

فالتحليل المالي أصبح يساعد في تقييم الأداء و يساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات(2) بل بالإضافة إلى كل ذلك أصبح ضرورة ملحة في كافة الأنشطة و على كافة الأصعدة.

<sup>1</sup> عدنان تاليه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 17.  
<sup>2</sup> منير شاكر محمد و آخرون، "التحليل المالي - مدخل صناعة القرارات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 12.

**1-2 مفهوم التحليل المالي و بعده الاستراتيجي:** يمكن القول أن التحليل المالي هو أداة لتحديد نقاط القوة و الضعف في الأنشطة و الفعاليات الخاصة بالمؤسسة<sup>(1)</sup> عن طريق تحويل البيانات الواردة بالقوائم المالية و البيانات المحاسبية إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>

و عليه و بناءا على ما سبق يمكن القول بأن التحليل المالي هو بمثابة وسيلة لربط متغيرات البيئة الخارجية من فرص و تهديدات مع عناصر البيئة الداخلية ( جوانب القوة و الضعف)، و ذلك من خلال تحليل swot.

إذ أن البعد الاستراتيجي للتحليل المالي يتضمن قرارات الأعمال و قدرة المؤسسة على النجاح في تكوين ميزة تنافسية<sup>(3)</sup>. و عليه فالتحليل المالي يمد الإدارة المالية بوسيلة مهمة لتقييم الموقف الإستراتيجي.

**1-3 أهداف التحليل المالي:** بالإضافة إلى الإطار الشمولي الذي أصبح عليه التحليل المالي و أهميته الكبيرة في بناء مختلف القرارات، و الحكم على مدى كفاءة الإدارة و قدرتها في تحقيق الاستثمار الأمثل و الأفضل لمواردها المختلفة، فهو يرمي إلى جملة من الأهداف يمكن تلخيصها كمايلي: <sup>(4)</sup>

- يعتبر التحليل المالي وسيلة الإدارة المالية في تقييم الوضع المالي.
- يساعد في تقييم الأداء التشغيلي من خلال تقييم نتائج الاستثمار و قرارات التمويل.
- يوفر مؤشرات كمية تساعد المخطط المالي في رسم الأهداف المالية.
- يمكن من إجراء التنبؤ و وضع مختلف الاحتمالات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة من خلال مختلف النتائج المحصلة بواسطته.
- يساعد في تحديد المشاكل التقنية، الاقتصادية و المالية.
- تحديد الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير و تشخيص الثغرات القائمة.
- تقييم ملاءة المؤسسة في المدى القصير و الطويل تجاه التزاماتها المختلفة.

هذا و بالإضافة إلى أنه يعطي إمكانية الحكم على سياسات التسيير الماضي ، و التوازنات الداخلية من ربحية و سيولة و غيرها، ناهيك عن المخاطر المالية للمؤسسة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> عدنان تابه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> منير شاكر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> عدنان تابه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>4</sup> حمزة محمود الزبيدي، "أساسيات الإدارة المالية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 77.

<sup>5</sup> مبارك لسلس، " التسيير المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 16.



## 2- استخدامات التحليل المالي و مصادره:

### 1-2 استخدامات التحليل المالي: يستخدم التحليل المالي في إحدى المجالات التالية (1):

- التخطيط المالي: تستند عملية التخطيط المالي إلى منظومة معلومات مالية دقيقة تصف مسار العمليات السابقة للمؤسسة وهذه المنظومة من المعلومات المالية المدروسة يستخدمها المسيرون للخروج ببدايل لتقييم أداء المؤسسة، والتنبؤ بتحليلات مستقبلية، وهذه التحليل يستخدمها المخطط المالي عند وضع الخطط ويستند إليها عند وضع تقديراته المستقبلية.
- تحليل و تقييم الأداء: تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتقييم أداء المؤسسات لما لها من قدرة علي تقييم ربحية المؤسسة وكفاءتها في إدارة موجوداتها، وتوازنها المالي، وسيولتها.
- التحليل الائتماني: يقوم بهذا التحليل المقرض، وذلك بهدف التعرف علي الأخطار المتوقع أن مواجهتها في علاقته مع المقترض، وتقييم وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم.

وتعتبر أدوات التحليل المالي المختلفة بالإضافة إلي الأدوات الأخرى الإطار الملائم والفعال الذي يمكن المقرض من اتخاذ القرار المناسب.

### بالإضافة الى الاستخدامات السابقة يمكن استخدام التحليل المالي في:(2)

- التحليل الاستثماري: يستخدم التحليل المالي في تقييم الاستثمار في أسهم المؤسسات و إسناد القرض، وبالتالي تقييم المؤسسات لنفسها و الذي يعود بالفائدة على الأفراد و المؤسسات.
- تحليل الاندماج و الشراء: قد ترغب مؤسسة في شراء مؤسسة أخرى أو انضمام مؤسسة أو أكثر لتكوين مؤسسة جديدة، وهنا لابد من تقييم كل مؤسسة و تقدير الأداء المستقبلي لها.

## 2-2 مصادر معلومات التحليل المالي: تتعدد مصادر المعلومات التي يعتمد عليها التحليل المالي باختلاف المقاصد والأهداف المراد الوصول إليها.

و من بين هذه المصادر: الميزانية المحاسبية، و جدول حسابات النتائج.

<sup>1</sup> هيثم محمد الزعبي، " الإدارة و التحليل المالي " ، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 159.  
<sup>2</sup> عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 157-158.

1-1-2 الميزانية المحاسبية: إن الميزانية المحاسبية تستجيب إلى عدة أهداف منها أهداف محاسبية كتحديد النتائج، وأهداف قانونية كتحديد ذمة المؤسسة، وأهداف اقتصادية كتحديد الاعتبارات التي تستعمل من أجل الحصول على إيرادات من وراءها.

1-a مفهوم الميزانية المحاسبية: هي مرآة تعكس الوضع المالي للمؤسسة في لحظة معينة من خلال ما تحويه من أصول و خصوم<sup>(1)</sup> و هذه الفترة عادة ما تكون في نهاية كل شهر أو نهاية كل فصل أو في نهاية كل سنة، لمجموع ما تملكه من أموال في شكل أصول و لكل ما عليها من أموال في شكل خصوم، والفرق بينهما يمثل النتيجة الصافية للدورة سواء كانت ربحاً أو خسارة.<sup>(2)</sup>

2-a عناصر الميزانية المحاسبية: تضم الميزانية المحاسبية شقين، شق الجانب المدين و يتمثل في الأصول، و شق الجانب الدائن و يتمثل في الخصوم.

• الجانب الأيمن (الأصول): تتمثل الأصول في موجودات المؤسسة<sup>(3)</sup>، وترتب حسب درجة سيولتها أي حسب المدة التي تستغرقها للتحويل إلى نقود و تحتوي على:<sup>(4)</sup>

- الاستثمارات: و تشمل الأصول الثابتة الملموسة، كالألات، المصانع، العقارات، و النوع الآخر من الأصول الثابتة غير الملموسة و تشمل المصاريف الإعدادية، شهرة المحل... الخ، و هي لا تتحول إلى نقود إلا بعد مدة معينة بعد انتهاء مدة استعمالها أو بيعها.

- المخزونات: و هي أصول المؤسسة المتمثلة في المخزون اللازم من أجل ضمان إتمام العمليات الانتقالية للمؤسسة، والمتمثلة في البضائع، مواد أولية، فضلات و مهملات... الخ، و تستغرق أكثر من دورة استغلالية لبيعها أو إتمام إنتاجها.

- الحقوق: و هي الأصول السريعة التحويل إلى سيولة و تتمثل في حساب النقديات و كذا استثمارات المؤسسة قصيرة الأجل، مثل الأسهم و السندات بالإضافة إلى العملاء.

• الجانب الأيسر (الخصوم): تتمثل الخصوم في الأموال التي على المؤسسة سواء كانت لصيقة بالمؤسسة كالأموال الخاصة أو في شكل ديون طويلة الأجل أو ديون قصيرة الأجل، وترتب الخصوم تبعاً لدرجة استحقاقها أي بدلالة الزمن التي تبقى فيه هذه الأموال تحت تصرف المؤسسة.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، " الإدارة المالية المتقدمة"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 174.

<sup>2</sup> مبارك لسلس، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 18.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار البحث، الجزء الأول، الجزائر، 1990، ص 17.

<sup>5</sup> مبارك لسلس، مرجع سبق ذكره، ص 20.

• و تحتوي الخصوم على:(1)

- الأموال الخاصة: وهي الالتزامات التي على المؤسسة لأصحابها أي المساهمين، وتشمل الأموال الجماعية أو الفردية حسب ملكية رأس المال و كذلك الاحتياطات و الأرباح و المؤونات ... إلخ.

- الديون : و هي مجموعة الديون المختلفة و المترتبة على المؤسسة خلال ممارسة نشاطها، وتنقسم إلى ديون طويلة الأجل، والتي يستحق سدادها في الأجل الطويل مثل: ديون الاستثمارات والقروض طويلة الأجل، ومؤونات الأعباء و الخسائر طويلة الأجل و ديون قصيرة الأجل و هي الديون التي يلتزم سدادها في الأجل القصير مثل: ديون الموردين و أوراق الدفع...إلخ.

والجدول التالي يوضح مختلف عناصر الميزانية المحاسبية مرتبة حسب درجة السيولة و درجة الاستحقاق:

---

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص17.

الجدول رقم: 01 الميزانية المحاسبية

الأصول		الخصوم	
رح	إسم الحساب	مبلغ إجمالي	اهتلاكات و مؤونات
رح	إسم الحساب	مبلغ صافي	مبلغ إجمالي
2	الاستثمارات	1	
20	مصاريف إعدادية	10 و 11	
21	القيم المعنوية		
22	الأراضي	12	
24	تجهيزات الإنتاج	13	
25	تجهيزات إجتماعية		
28	تجهيزات قيد التنفيذ	18	
		19	
	<b>مجموع 02</b>	<b>مجموع 01</b>	
3	المخزونات	5	
30	بضاعة	52	
31	مواد ولوازم	53	
33	منتوجات 1/2 مصنعة	54	
34	منتوجات و أشغال قيد التنفيذ	55	
35	منتجات منجزة	56	
36	فضلات و مهملات	57	
37	المخزونات الموجودة في الخارج	58	
		50	
	<b>مجموع 03</b>	<b>مجموع 05</b>	
4	حسابات مدينة		
42	مدينو الإستثمارات		
43	مدينو المخزونات		
44	ديون الشركات و الشركات الحليفة		
45	سلفات على الحساب		
46	تسبيقات الإستغلال		
47	ديون على الزبائن		
48	أموال جاهزة		
40	حسابات الخصوم المدينة		
	<b>مجموع 04</b>	<b>نتيجة السنة المالية</b>	<b>88</b>
	<b>مجموع عام</b>	<b>مجموع عام</b>	

2-2-2 جدول حسابات النتائج: يمثل جدول حسابات النتائج عناصر الإيرادات و النفقات و ربطها و مقابلتها و تحقيق الإيرادات و من خلالها يتم معرفة الأرباح و الخسائر لعمليات المؤسسة.

a- 1 مفهوم جدول حسابات النتائج: هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كتمم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فإذا كانت الميزانية تعطي وضعية المؤسسة في لحظة معينة عادة تكون نهاية دورة معينة، فإن جدول حسابات النتائج يطل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات النهائية و التقويمية، فهو إذا يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، وهذا النشاط ينتج ويستهلك رؤوس أموال، فالإنتاج تطرح منه استهلاكاته أو بعارة أخرى أعبأؤه، وبالتالي الحصول على نتيجة الدورة قد تكون ربحاً أو خسارة.<sup>(1)</sup>

و في مايلي جدول يوضح الشكل العام لجدول حسابات النتائج :

---

<sup>1</sup> مبارك لسلس، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

جدول رقم 02: جدول حسابات النتائج.

دائن	مدين	إسم الحساب	ر ح
X		مبيعات بضاعة	70
	X	بضاعة مستهلكة	60
	X	الهامش الاجمالي	80
X		الهامش الاجمالي	80
X		الإنتاج المباع	71
X		الإنتاج المخزن	72
X		إنتاج المؤسسة لذاتها	73
X		آداءات مقدمة	74
X		تحويل تكاليف الانتاج	75
	X	مواد ولوازم مستهلكة	61
	X	خدمات	62
	X	القيمة المضافة	81
X		القيمة المضافة	81
X		منتجات متنوعة	77
X		تحويل تكاليف الاستغلال	78
	X	مصاريف العاملين	63
	X	ضرائب و رسوم	64
	X	مصاريف مالية	65
	X	مصاريف متنوعة	66
	X	اهتلاكات و مؤونات	68
	X	نتيجة الاستغلال	83
X		منتجات خارج الاستغلال	79
	X	تكاليف خارج الاستغلال	69
	X	نتيجة خارج الاستغلال	84
X		نتيجة الاستغلال	83
X		نتيجة خارج الاستغلال	84
X		النتيجة الإجمالية للسنة المالية	880
	X	ضرائب على الأرباح	889
X		نتيجة السنة المالية	88

المصدر: مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 26

2-a العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج: يمكن تلخيص العناصر المكونة لجدول حساب النتائج فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- أعباء الدورة: و تتكون الأعباء من:
  - كل المصاريف المتعلقة بالنشاط العادي واليومي للمؤسسة أي استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج، وبالإضافة إلى مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من ضرائب ورسوم ومصاريف العاملين والمصاريف المالية.
  - كل المصاريف المتعلقة بالاستغلال غير العادي للمؤسسة مثل الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحويل أو الأعباء على الدورات السابقة أو المؤونات الاستثنائية.
- نتائج الدورة: و تشمل كل من:
  - نواتج الاستغلال: وتتمثل في مبيعات البضائع في المؤسسة التجارية أو المختلطة، والإنتاج المباع في المؤسسات الصناعية والمختلطة، وكذلك الإنتاج المخزن بالإضافة إلى المتممة وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.
  - نواتج خارج الاستغلال: وهي كل النواتج الخاصة بالدورات السابقة، بالإضافة إلى نواتج بيع عناصر الأصول.

3-a تحليل النتائج: وتمثل مجموع النتائج الوسطية التي يعطيها الجدول وكيفية توزيعها، إلى غاية الوصول إلى النتيجة السنوية الصافية و يمكن تلخيصها كمايلي:<sup>(2)</sup>

- الهامش الإجمالي ح / 80: هو الفرق بين مبيعات البضائع وتكاليف شرائها، و يتم تقييم هذه المبيعات من البضائع على أساس سعر البيع بعد طرح التخفيضات التي تمنح للزبائن إن وجدت، أما تكلفة البضاعة المباعة فتحسب على أساس ثمن شراء البضاعة المباعة بالإضافة إلى المصاريف التي تتعلق بها.
- و يحسب الهامش الإجمالي كمايلي:

$$\text{الهامش الإجمالي} = \text{مبيعات بضاعة} - \text{بضاعة مستهلكة}$$

- القيمة المضافة ح / 81: وهي تمثل الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة مهما كان نوعها بفعل عمليات استغلالها، فهي تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة وتشكل أحسن معيار لقياس حجمها ونموها وتكامل هياكلها الإنتاجية، فالقيمة المضافة تبين إنتاج المؤسسة واستخداماتها الوسطية من السلع والخدمات التي تحصلت عليها من الغير، وتعتبر قياسا نقديا

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.  
<sup>2</sup> اليمين سعادة، "استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية و ترشيد قراراتها"، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، دفعة 2009، ص 22-23.

لما أضافته المؤسسة بوسائلها الإنتاجية الخاصة، فالاعتماد على رقم الأعمال في المؤسسة أو حجم الأصول أو حجم العمالة قد يكون مضللاً، لأنه كلما كانت القيمة المضافة كبيرة فذلك يعني أن المؤسسة قد تحصلت على قيمة إنتاج كبيرة من استخدامات وسيطة محدودة أو أن قيمة الإنتاج المحدود استلزم في عملياته استخدامات وسيطة قليلة مما يدل على نجاح عملية المزج بين مختلف عناصر الإنتاج.

و تحسب القيمة المضافة كمايلي:

$$\text{القيمة المضافة} = (\text{الهامش الإجمالي} + \text{إنتاج مباع} + \text{إنتاج مخزن} + \text{إنتاج المؤسسة لذاتها} + \text{أداء خدمات} + \text{تحويل تكاليف الإنتاج}) - (\text{مواد ولوازم مستهلكة} + \text{خدمات})$$

- نتيجة الاستغلال ح/83 و النتيجة خارج الاستغلال ح/84: تكمن أهمية نتيجة الاستغلال في كونها تقيس الفعالية الاقتصادية للمؤسسة في الظروف العادية، وتخص العناصر التي ترتبط بالعمليات الخاصة بالاستغلال العادي اليومي للمؤسسة، أما النتيجة خارج الاستغلال فهي نتيجة استثنائية تتحدد من النشاط الاستثنائي للمؤسسة. و تحسب نتيجة الاستغلال كمايلي :

$$\text{نتيجة الاستغلال} = (\text{القيمة المضافة} + \text{نواتج مختلفة} + \text{تحويل تكاليف الاستغلال}) -$$

$$(\text{مصاريف العاملين} + \text{ضرائب و رسوم} + \text{مصاريف مالية} + \text{مصاريف مختلفة} + \text{حصص الاهتلاكات و المؤونات})$$

أما النتيجة خارج الاستغلال فتحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{النتيجة خارج الاستغلال} = \text{نواتج خارج الاستغلال} - \text{مصاريف خارج الاستغلال}$$

- نتيجة السنة المالية الإجمالية و الصافية: بجمع النتيجتين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج، وهي النتيجة الإجمالية للسنة المالية، أو للدورة الاستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح نحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية، وتعتبر كمؤشر مهم لقياس مردودية رأس المال الخاص المستعمل داخل المؤسسة.

و يمكن تلخيص هاتين النتيجتين و فقا للصيغتين التاليتين:

$$\text{النتيجة الإجمالية} = \text{نتيجة الاستغلال} + \text{النتيجة خارج الاستغلال}$$

$$\text{النتيجة الصافية} = \text{النتيجة الاجمالية} - \text{الضرائب على الأرباح}$$



3- منهجية التحليل المالي: إن التحليل المالي يتطلب منهجية علمية لضمان القرار السليم و هذه المنهجية تتحدد كالتالي:(1)

- تحديد الهدف من التحليل لتوفير الجهد و الوقت و الكلفة.
- تحديد الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل.
- اختيار الأداة المناسبة للتحليل و المعيار المناسب للمقارنة.
- تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة وفقا لمعيار المقارنة.
- تشخيص اسباب الانحرافات و وضع الحلول المناسبة لمعالجتها و الحد منها.
- استعمال المعلومات و المقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار.

و عموما يمكن تبويب خطوات التحليل المالي في ثلاثة خطوات عامة و هي:(2)

- تصنيف و فرز المعلومات بمجموعة الأرقام المأخوذة من القوائم المالية و تبويبها.
- مقارنة الأرقام الجزئية في كل بند من أجل كشف مختلف العلاقات بينها.
- الاستنتاج و الوقوف على مختلف النتائج التي تم التوصل إليها، وبالتالي إصدار الحكم على مدى كفاءة و سلامة مختلف المراكز المالية المتعلقة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> عدنان تابه النعيمي، أرشد فواد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> عبد الحلیم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 159.

### ثالثاً: مدى إسهام التشخيص المالي في تعزيز الثقة لدى المتعاملين

إن تحليل البنية المالية للمؤسسة و تشخيصها يعطي صورة أدق و أوضح عن الحالة المالية للمؤسسة و بالتالي مدى قدرتها على أداء مختلف وظائفها و التي من شأنها أن تعزز مركزها التنافسي و المحافظة عليه.

إذن تتعدد الأطراف المستفيدة من معلومات التشخيص المالي، كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات و ذلك وفقاً لتنوع علاقاتهم بالمؤسسة<sup>(1)</sup>، إلى جانب بناء قراراتهم على هذه المعلومات.

#### 1- الأطراف المستفيدة من التشخيص المالي:

و في ما يلي نورد أهم الأطراف المستفيدة من التشخيص المالي:

**1-1 المستثمرون:** يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة بالعائد على المال المستثمر، والقيمة المضافة والمخاطر التي تطوي عليها الاستثمارات بالمؤسسة، ولذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم في تقييم هذه الجوانب<sup>(2)</sup>، أو تغيير و جهة استثماراتهم، إضافة إلى اهتمامه بالمخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة، إلى جانب النمو المتوقع في المدى البعيد و مدى اكتسابها لميزة تنافسية.

**1-2 الدائنون:** الدائن هو الشخص الذي قام بالاكتتاب في السندات الخاصة للمؤسسة، أو المحتمل شرائه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو أقرض أو بصدد إقراض الأموال للمؤسسة<sup>(3)</sup> وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسات مالية.

و الدائنون قد تختلف وجهة نظرهم فيما يخص الوضعية المالية للمؤسسة و ذلك تبعاً لنوع الدين:<sup>(4)</sup>

- دين طويل الأجل: فإن ما يهم الدائنون هنا هو ضمان قبض مبلغ الدين، وبالتالي فإن اهتمامهم بالمعلومات الخاصة بالتشخيص المالي يتعلق بمعرفة القيمة الحقيقية للأصول الثابتة ومستوى الربحية وكفايتها في تغطية الفوائد السنوية.
- دين قصير الأجل: إن ما يهم الدائنون هنا هو ضمان قبض مبلغ الدين في تاريخ استحقاقه لذا نجد الدائنون يهتمون بتحليل رأس المال العامل والمركز النقدي والسيولة في المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد مطر، "التحليل المالي و الانتمائي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 7.

<sup>2</sup> عيد الغفار حنفي، "أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 53.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 59.

<sup>4</sup> منير شاكر محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

**1-3 الموردون:** يهتم المورد بالتأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، واستقرار الأوضاع المالية لهم فالعمل من الناحية العملية مدين للمورد، و بالتالي فالمورد يهتم بشكل كبير بدراسة وتحليل مديونية العميل في دفاتر المورد، وتطور هذه المديونية، و عليه و بناءا على معلومات التشخيص المالي للمؤسسة (العميل)، و من خلالها يقرر المورد ما إذا كان سيستمر في التعامل مع المؤسسة (العميل) أو تقليص حجم معاملاته.(1)

**1-4 العملاء:** باستخدام البيانات التي ينشرها المورد، واعتمادا على المعلومات المستقاة من تحليل المركز المالي للمؤسسة، يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها مماثلة لما تمنح لهذه المؤسسة، و بالتالي فإن اعتماد على هذه البيانات يساهم صنع قراراته تجاه هذه المؤسسة.(2)

**1-5 الهيئات الحكومية:** يعود اهتمام الهيئات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى إضافة إلى أسباب ضريبية بالدرجة الثانية، و من جهة أخرى نجد الاهتمام يعود إلى الأسباب التالية (3):

- التأكد من التقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها.
- تقييم الأداء كرقابة البنك المركزي على البنوك التجارية.
- مراقبة الأسعار.
- غايات إحصائية.

**1-6 إدارة المؤسسة:** يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها.(4)

فالتحليل المالي يساعد إدارة المؤسسة في تحقيق أحد الغايات التالية:(5)

- تقييم ربحية المؤسسة والعوائد المحققة على الاستثمار.
- التعرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى المقاربة في الحجم والمثابهة في طبيعة النشاط بالإضافة إلى مقارنتها مع أداء الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- تقييم فاعلية الرقابة.

<sup>1</sup> اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 10.

<sup>3</sup> أيمن الشنطي، عامر شقر، "الإدارة و التحليل المالي"، دار البداية، عمان، الأردن، 2004، ص 172- 173.

<sup>4</sup> منير شاكر محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>5</sup> أيمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.

- كيفية توزيع الموارد المتاحة على أوجه الاستخدام المختلفة.
- تقييم كفاءة إدارة الموجودات.
- تقييم أداء المستويات الإدارية المختلفة.
- تشخيص المشكلات الحالية.
- المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

## 2- تقييم مدى كسب ثقة المتعاملين:

كما لاحظنا سابقا أن تحليل البنية المالية للمؤسسة، له اهتمام كبير جدا من عدة أطراف، فنجد أن الهيئات الحكومية و العملاء و المستثمرين و غيرهم من المتعاملين يهتمون بشكل كبير بالمعلومات الناتجة عن التحليل المالي للمؤسسة، وعلى أساسها يقومون باتخاذ قراراتهم العملية، إذ يعتبر المركز المالي هو المعيار الأقوى في الحكم على مدى كفاءة و أداء المؤسسة و بالتالي امتلاك مفاتيح التمويل اللازمة لدفع نشاطاتها و القيام بمختلف وظائفها وفق سياسة مبنية على أساس تخطيط جيد بالاعتماد على معلومات تحليلية.

وبالتالي فالعلاقات بين المؤسسة و مختلف المتعاملين معها تكتسي بطابع الثقة، مما يكسبها المزيد من الاستقرار، و على ضوء هذا يمكنها التفكير بتوسيع مشروعاتها بحسب استراتيجيات معينة متوائمة مع ما هو عليه وضعها المالي، و الذي بدوره يعزز الميزة التنافسية المكتسبة و يحافظ عليها إلى أبعد مدى ممكن.

و مما سبق يمكن استنباط أن للتخطيط المالي مكانة و دورا لا غنى عنه في كيفية صياغة و بناء الإستراتيجية المالية، فبواسطته و بما يتضمنه من تحليل البنية المالية للمؤسسة يعطي صورة واضحة عن الحالة العامة لهذه الأخيرة، و يوفر معلومات دقيقة و معبرة عن مختلف العناصر المكونة لها مما يعزز و يدعم آلية التخطيط بصفة عامة و التخطيط المالي بصفة خاصة، و بالتالي صياغة الإستراتيجية المالية التي تكون مبنية على أسس و معالم واضحة، مما يسمح ببناء مختلف الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحافظ على ميزتها التنافسية .

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن للتحليل المالي أهمية بالغة في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يقضي بالكيفيات و الأساليب المؤدية إلى تحقيق الميزة التنافسية و مواصلة الحفاظ عليها عبر مواكبة مختلف المتطلبات و الاحتياجات اللازمة لذلك، و هذا عن طريق معرفة الإمكانيات و القدرات الذاتية للمؤسسة، بالإضافة إلى تشخيص المحيط التي تتواجد فيه لمعرفة مختلف الفرص و التهديدات الموازية لمركزها الحالي و المستقبلي.

**تمهيد:**

لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة هناك مجموعة من الأدوات المستخدمة و التي من خلالها يتم تشخيص هذه الوضعية، إما عن طريق تحديد مراكز القوة و من ثم الحفاظ عليها و تدعيمها أكثر مستقبلاً، و تحديد مراكز الضعف بها، حيث يتسنى لها معرفة أسبابها و اتخاذ القرارات و السياسات المناسبة في أوانها أو على الأقل لتفاديها.

فمن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مختلف الأدوات المستعملة في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

## المبحث الأول: تحليل الميزانية المالية

توضع الميزانية العامة لتأدية مجموعة من الأهداف منها المحاسبية كتحديد النتيجة التي تُفرض الضريبة على أساسها، والقانونية كتحديد الذمة المالية للمؤسسة من حقوق وديون و غيرها، بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية المتمثلة في تحديد الاعتبارات التي تستعمل من أجل الحصول على الإيرادات. و لكن هذه الميزانية العامة أو المحاسبية لا تستجيب إلى أهداف مالية بحتة لغرض التسيير المالي لأنها لا تأخذ بعين الإعتبار القيم السوقية أو الحقيقية لممتلكات المؤسسة، لذلك استوجب استخلاص ميزانية مالية حقيقية تعبر عن الوضعية المالية الفعلية عن طريق إجراء تعديلات على الميزانية المحاسبية.

### أولاً: ماهية الميزانية المالية

#### 1- مفهوم الميزانية المالية:

تعتبر الميزانية المالية وثيقة مركبة، تجمع في تاريخ معين مجموع الموارد التي تمتلكها المؤسسة و مجموع الاستخدامات التي تم توجيه هذه الموارد إليها<sup>(1)</sup>، فهي جدول يشمل جانبين: جانب الأصول و جانب الخصوم<sup>(2)</sup>، و تعبر عن عملية جرد لعناصر هذين الأخيرين، كما تعبر عن الأجال التي تُرتب حسبها هذه العناصر - أي مبدأ السيولة و الاستحقاق - و يتم هذا الترتيب بناء على المبدأين التاليين:<sup>(3)</sup>

- تصنيف الأصول حسب درجة السيولة تصاعدياً.
  - تصنيف الخصوم حسب درجة استحقاقها المتزايدة تصاعدياً.
- و لتسهيل عملية الترتيب حسب المعيارين السابقين، يُفضل الاعتماد على معيار السنة الواحدة.

#### 2- مبدأ الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية:

للانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية يجب إعادة تبويب عناصر الميزانية من خلال إعادة تحديد تبعية البنود الفرعية للميزانية إلى مجموعات رئيسية و ذلك للأسباب التالية:<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> Jean Barreau, "Gestion financière", Edition Dunod, Paris, 13<sup>ème</sup> Edition, 2004, P 148.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> عبد الصمد بوشايب، "دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة قلمة، دفعة 2011، ص 29.

<sup>4</sup> منيرة كسري، "التحليل المالي و الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة قلمة، دفعة 2011، ص 49.

- الميزانية بشكلها التقليدي (المحاسبي) تحتوي على العديد من البنود الفرعية، بينما يحتاج المحلل المالي إلى إظهار ما بداخلها في شكل مجموعات رئيسية.
- يتركز اهتمام المحلل المالي على ما هو دائم و غير دائم (ثابت، متداول)، طويل الأجل و قصير الأجل بالنسبة لأصول و خصوم المؤسسة، و هذا ما لا يوضحه الشكل المحاسبي.

و تتم عملية الانتقال كمايلي:

**1-2 تعديل عناصر الأصول:** ترتب عناصر الأصول باتباع مبدئين هما: مبدأ السيولة و مبدأ السنوية كمقياسين أساسيين<sup>(1)</sup> و ذلك لتحديد العناصر الثابتة لأكثر من سنة و العناصر التي تتحرك خلال السنة و حسب هذا التصنيف فإن الأصول تتحول إلى قسمين أساسيين هما:<sup>(2)</sup>

- قسم خاص بأعلى الميزانية يمثل مجموع العناصر التي تستعملها المؤسسة لأكثر من سنة.
- أما القسم الآخر فهو أسفل الميزانية، و الذي يتمثل في العناصر التي تستعمل في دورة استغلالية واحدة.

و على هذا الأساس تصبح عناصر الأصول في الميزانية المالية مرتبة على الشكل التالي:

**1-1-2 الأصول الثابتة:** عرّف النظام المحاسبي الأصول الثابتة بأنها عبارة عن ممتلكات منقولة ملموسة أو غير ملموسة، مقتناة بمعرفة المؤسسة لغير أغراض البيع أو التحويل، بل لاستمرار استعمالها طوال فترة وجودها كأدوات إنتاج، و هي تتضمن مايلي:<sup>(3)</sup>

- الأراضي و المباني.
- الإنشاءات و المرافق.
- الآلات و المعدات.
- وسائل النقل.
- الأدوات و الأثاث و المكاتب.

و يكون ترتيب عناصرها متوافقا مع ترتيبها في الميزانية المحاسبية على أن تُجرى لها عملية تصحيح لقيمتها الحقيقية المعنوية منها و المادية، أي يجب أن تظهر بقيمتها الصافية و الحالية إلى جانب ضرورة خصم قيم الإهلاك ما عدا الأراضي نظرا لعدم خضوعها للإهلاك .

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> اسماعيل عرياجي، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 124.

<sup>3</sup> منيرة كسري، مرجع سبق ذكره، ص 49.



هذا و تطلق تسمية القيم الثابتة الأخرى أو القيم المالية الثابتة عن العناصر الأخرى من الأصول لكون هذه الأخيرة تتجاوز فترة بقائها داخل المؤسسة لأكثر من سنة، و هذا لتميزها عن القيم الثابتة التي كانت تتمثل في الاستثمارات في الميزانية المحاسبية؛ و من أهم القيم الثابتة الجديدة:<sup>(1)</sup>

- مخزون الأمان أو الطوارئ: و الذي يمكن تعريفه بأنه المخزون الأدنى الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار في نشاطها بشكل عادي دون التوقف، حيث أن مدة بقاءه تحت حيازة المؤسسة تفوق السنة، كما أنه يعتبر احتياط التموين بالمخزونات بسبب الظروف الخارجية.
- حقوق على الاستثمارات: إن درجة السيولة لبعض العناصر المكونة لهذا الحساب مثل سندات المساهمة و سندات التجهيز شبيهة بسيولة الاستثمارات، مما يجعل المحلل المالي يحولها إلى أصول ثابتة لأنها في الواقع عبارة عن استثمارات مالية لدى مؤسسات أخرى لأكثر من سنة.
- كفالات مدفوعة: و تعتبر من القيم التي تدفعها المؤسسة للغير و التي تزيد عن سنة.

**2-1-2 الأصول المتداولة:** تضم الأصول المتداولة العناصر التي تدخل في العمل الجاري لحقبة الاستغلال أي لفترة لا تتجاوز السنة، و يمكن تحويلها إلى نقدية بدون خسارة قيمتها، و تكون جاهزة لمواجهة الالتزامات المستحقة في الحال أو خلال السنة.<sup>(2)</sup>

و تتكون الأصول المتداولة من:<sup>(3)</sup>

- قيم الاستغلال: نظرا للمدة التي تستغرقها للوصول إلى سيولة، فإن المخزونات تأتي في المركز الأول للأصول المتداولة و تتمثل في المخزون من المواد الأولية، منتوجات تامة الصنع، أغلفة... الخ.
- القيم القابلة للتحقيق: و تشمل مجموعة حقوق المؤسسة لدى الغير من زبائن، سندات التوظيف سندات المساهمة التي لا تتجاوز مدة استثماراتها لسنة.
- القيم الجاهزة أو السائلة: و هي القيم التي تكون تحت تصرف المؤسسة و تشمل كل من: الصندوق، الحساب الجاري البريدي و البنكي.

**2-2 تعديل عناصر الخصوم:** إن عناصر الخصوم تُرتب و تُصنف حسب مبدأ الاستحقاقية و كذا مبدأ السنوية، و على هذا الأساس نحصل على مجموعتين و هما الأموال الدائمة و المتمثلة في الموارد الدائمة و التي تبقى تحت تصرف المؤسسة لأكثر من سنة و ذلك مهما كان مصدرها داخلية كانت

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> K.Chiha, "Finance d'entreprise", Edition Houma, Alger, 2009, P 50.

<sup>3</sup> Béatrice Meriem, "Le diagnostic financier", Edition d'organisation, Paris, 4<sup>ème</sup> Edition, 2006, P 105.

أم خارجية، و هي تقابل مجموعة الأصول الثابتة. أما المجموعة الثانية فهي مجموعة العناصر المتبقية من الموارد و التي لا تتجاوز السنة الواحدة.(1)

و عليه ينجم عن ذلك كل من الأموال الدائمة و القروض قصيرة الأجل.

2-2-1 الأموال الدائمة: ترتب هذه المجموعة حسب مبدأ الاستحقاق، ففي الجزء الأول منها تحتوي مجموعة الموارد التي تمثل الملكية الخاصة للمؤسسة، سواءا كان رأس مال شخصي أم جماعي بالإضافة إلى الاحتياطات و النتائج قيد التوزيع و المؤونات غير المدفوعة بعد طرح نسبة الضريبة منها.(2)

إذا فالأموال الدائمة هي الموارد التي تبقى تحت تصرف المؤسسة لأكثر من سنة و تشمل:(3)

- الأموال الخاصة: تتمثل في رأس المال الخاص، أموال المساهمين، الاحتياطات، نتائج رهن التخصيص و المؤونات غير المدفوعة بعد طرح نسبة الضريبة منها.
- الديون طويلة و متوسطة الأجل: و تشمل الديون التي تزيد مدة الاحتفاظ بها أو الإعتماد عليها كمورد مالي لمدة تزيد عن سنة.

2-2-2 الديون قصيرة الأجل: و تشمل مجموعة القيم الموجهة لتمويل حلقة الاستغلال و يجب أن تكون فترة تسديد هذا النوع من القروض أقل من سنة.(4)

و هي تتضمن مايلي:(5)

- حسابات الموردين.
- الضرائب الواجبة الدفع.
- جزء من النتيجة الموزعة على العمال و الشركاء.
- حسابات الشركاء قصيرة الأجل.

2-3 بعض الملاحظات الواجبة الذكر: هناك عدة نقاط يجب أخذها بعين الإعتبار عند تحويل الميزانية العامة أو المحاسبية إلى الميزانية المالية، و هي كالتالي:(6)

<sup>1</sup> إسماعيل عرياجي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 125.

<sup>3</sup> مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> K.Chiha, "Finance d'entreprise", op cit, P 53.

<sup>5</sup> إسماعيل عرياجي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 126-127.

- المصاريف الإعدادية لا تعبر عن قيمة مالية حقيقية فهي بطبيعتها أعباء و ليست موجودات فهي لا تظهر في الميزانية المالية.
- الديون المشكوك فيها و التي تصبح محتملة الإنخفاض بمقدار عدم تسديدها المحتمل، توضع لها مؤونة بمقدار عدم التسديد، لهذا تبقى في الأصول المتداولة إلا إذا كانت هناك إشارة إلى ما يخالف ذلك.
- إن المؤونات على الأعباء و الخسائر التي حددت بشكل تقديري لتغطية خسائر متوقعة احتماليا، يُلاحظ فيها ثلاث حالات:
  - \* الخسائر التي وقعت فعلا: ففي هذه الحالة تتحمل المؤسسة العبء و تدفع قيمة للغير في حدود السنة، فهي تعتبر دين على المؤسسة ذو مدة قصيرة فتضم إلى القسم الثاني من عناصر الخصوم للميزانية المالية.
  - \* الخسائر التي يُحتمل وقوعها مستقبلا: أي على المدى البعيد و التي يجب تسديدها على المدى الطويل، فهي ترتب في القسم الأول من مجموعة عناصر الخصوم للميزانية المالية أي الأموال الدائمة.
  - \* و في حالة عدم وقوع الخسارة و عدم تحققها، فمبلغ المؤونة المخصص يعود إلى أصله أي ربح إجمالي قبل الضريبة، و يخضع إلى الضريبة على الأرباح و المستحقة خلال نفس السنة، أما الباقي فيُضم إلى نتائج قيد التخصيص.
- إن ديون الاستثمار و التي تدفع غالبا على أساس أقساط سنوية، و كل سنة يُطرح من المبلغ الإجمالي قسطا ليُسد في نفس السنة، فيصبح من الديون قصيرة الأجل، أما الباقي من الأقساط فيُضم إلى الديون طويلة الأجل.
- النتيجة السنوية بعد إخضاعها إلى الضريبة على الأرباح، مبلغ الضريبة يُدفع خلال أشهر لذا فهو يُعتبر من العناصر قصيرة الأجل، ما الجزء المتبقي من النتيجة فيصبح ملكا للمؤسسة و بالتالي يُضم إلى القسم الأول.
- يُلاحظ أن عناصر الخصوم في الميزانية تُقيم بالقيمة التاريخية، فتختلف في قيمتها النقدية و ذلك لعدة عوامل كالتضخم على قيمة النقود، و نفس الشيء بالنسبة لعناصر الأصول، و بهذا الاختلاف يجب التقريب بينهما و ذلك بعملية مقارنة و تحليل بين عناصر مقيّمة بطريقتين و هذا ما يسمى بإعادة التقدير للأصول الثابتة.

الجدول رقم 03: الشكل العام للميزانية المالية

المبالغ	الخصوم المالية	المبالغ	الأصول المالية
	<b>أموال خاصة</b>		<b>أصول ثابتة</b>
***	- أموال اجتماعية.	***	- مصاريف إعدادية.
***	- علاوات المساهمة.	***	- أراضي.
***	- الاحتياطات.	***	- تجهيزات إنتاج.
***	- نتائج رهن التخصيص.	***	- تجهيزات اجتماعية.
***	- نتيجة الدورة الصافية.	***	- مدينو الاستثمار.
***	- فرق إعادة التقدير.	***	- مخزون الأمان.
			- أصول ثابتة أخرى.
***	<b>مجموع جزئي</b>	***	<b>مجموع جزئي</b>
	<b>ديون طويلة الأجل</b>		<b>قيم الاستغلال</b>
***	- دائنو الاستثمار.	***	- بضاعة.
***	- مؤونة الخسائر و التكاليف	***	- مواد و لوازم.
***	- طويلة الأجل.	***	- منتجات تامة.
***	- نتيجة موزعة طويلة	***	- أغلفة غير مسترجعة.
***	- الأجل.	***	
***	<b>مجموع جزئي</b>	***	<b>مجموع جزئي</b>
	<b>ديون قصيرة الأجل</b>		<b>قيم محققة</b>
***	- موردون.	***	- مدينو المخزونات
***	- محجوزات الغير.	***	- مدينو الاستغلال
***	- دائنو الاستغلال.	***	- عملاء
***	- ديون مالية.	***	- أوراق القبض
***	- نتيجة موزعة قصيرة	***	<b>مجموع جزئي</b>
***	- الأجل.	***	<b>قيم جاهزة</b>
	- ضرائب على المؤونة غير	***	- البنك
	- الموزعة.	***	- الصندوق
***	<b>مجموع جزئي</b>	***	<b>مجموع جزئي</b>
***	<b>مجموع إجمالي</b>	***	<b>مجموع إجمالي</b>

ثانيا: الميزانية المالية المختصرة

1- مفهوم الميزانية المالية المختصرة:

هي جدول يظهر المجاميع الكبرى لعناصر الأصول و تتمثل في: الأصول الثابتة، قيم الاستغلال القيم المحققة و القيم الجاهزة، و المجاميع الكبرى لعناصر الخصوم و التي تتمثل في: الأموال الخاصة الديون طويلة الأجل و كذلك الديون قصيرة الأجل، و ذلك لتسهيل عملية التحليل و حساب النسب المئوية لكل عنصر.(1)

و يمكن توضيح الميزانية المالية المختصرة من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم 04: الميزانية المالية المختصرة - أ -

أصول مالية	خصوم مالية
<p><b>الأصول الثابتة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم ثابتة.</li> <li>- قيم شبه ثابتة.</li> </ul>	<p><b>الأموال الدائمة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أموال خاصة.</li> <li>- قروض طويلة و متوسطة الأجل.</li> </ul>
<p><b>الأصول المتداولة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم الاستغلال.</li> <li>- قيم غير جاهزة (قيم قابلة للتحقيق).</li> <li>- قيم جاهزة.</li> </ul>	<p><b>ديون قصيرة الأجل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قروض الاستغلال قصيرة الأجل.</li> <li>- قروض خارج الاستغلال قصيرة الأجل.</li> <li>- قروض بنكية.</li> </ul>
المجموع	المجموع

Source : K.Chiha, " Finance d'entreprise", op cit, p 55.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الجدول رقم 05: الميزانية المالية المختصرة - ب -

المبالغ	الخصوم المالية	المبالغ	الأصول المالية
***	أموال دائمة	***	أصول ثابتة
	- أموال خاصة. - أموال دائمة أجنبية (ديون طويلة و متوسطة الأجل).	***	- قيم الاستغلال. - قيم قابلة للتحقيق. - قيم جاهزة.
***	ديون قصيرة الأجل		
***	مجموع الخصوم المالية	***	مجموع الأصول المالية

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الطلبة بالاعتماد على مكتسبات سابقة

2- التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة:

يتم تمثيل الميزانية المالية المختصرة على أشكال هندسية مختلفة منها: المربع، المثلث، المستطيل الدائرة، نصف الدائرة، و هذا التمثيل يمكننا من الملاحظة السريعة للتطورات التي تطرأ على عناصرها لفترات متتالية و بالتالي الاستنتاج.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل عرباجي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

### ثالثاً: تحليل الميزانية المالية بواسطة التوازنات المالية

يجب على المسير المالي في المؤسسة أن يوازن بين هدفين رئيسيين و هما هدف السيولة و هدف الربحية، حيث أن احتفاظ المؤسسة بسيولة كافية يسمح لها بمواجهة الالتزامات مما يؤدي إلى تدنية المخاطر التي تتعرض لها، ومن جهة ثانية ينبغي على المسير المالي أن يوفق و يسعى إلى تحقيق أرباح من أجل تنمية إيرادات المساهمين في المؤسسة و توسيع دائرة نشاطها.

وعليه يستلزم التوفيق بين هذين الهدفين بدرجة كبيرة أي تحقيق التوازن المالي و المحافظة عليه ومن خلال الميزانية المالية توجد هناك ثلاث أدوات رئيسية، و التي هي عبارة عن مؤشرات للتوازن المالي للمؤسسة يستخدمها المحلل المالي في تحليل الميزانية المالية.

#### 1- رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل<sup>(1)</sup>، و التوازن المالي يقضي بأن الأصول الثابتة يجب أن تمول من قبل الأموال الدائمة، أما عناصر الأصول المتداولة يجب أن تقابلها الديون قصيرة الأجل<sup>(2)</sup>.

**1-1 مفهوم رأس المال العامل:** يشار إلى أن رأس المال العامل بأنه الفرق بين الموجودات المتداولة و المطلوبات المتداولة<sup>(3)</sup>، أي:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الموجودات المتداولة} - \text{المطلوبات المتداولة}$$

و الموجودات المتداولة هي التي تمتاز بسرعة دورانها أي سهولة تحويلها إلى نقدية، و مثال على ذلك: النقد الجاهز في صندوق المؤسسة، حساباتها الجارية في البنوك، أوراق القبض، الأوراق المالية المتداولة، المدينون و المصاريف المدفوعة مقدماً، بالإضافة إلى المخزون السلعي. أما المطلوبات المتداولة فهي ديون يتوجب الوفاء بها في تواريخ استحقاقها، و مثال ذلك: القروض قصيرة الأجل و الفوائد المستحقة عليها خلال السنة الجارية، و المصاريف مثل الأجور و الرواتب والضرائب و التأمينات و غيرها.

#### 1-2 أنواع رأس المال العامل: هناك 4 أنواع لرأس المال العامل و هي:

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> إسماعيل عرياجي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup> علي عباس، "الإدارة المالية في منظمات الأعمال"، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 293.

1-2-1 رأس المال العامل الصافي: يعرف رأس المال العامل الصافي على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصصة لتمويل الأصول المتداولة، و يتم حسابه بطريقتين:<sup>(1)</sup>

• طريقة أعلى الميزانية: ويحسب كمايلي:

$$\text{رأس المال العامل الصافي} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

• طريقة أسفل الميزانية: وهو عبارة عن الجزء البطيء من الأصول المتداولة غير الممول بالقروض قصيرة الأجل و إنما بفائض الأموال الدائمة<sup>(2)</sup>، ويحسب كمايلي:

$$\text{رأس المال العامل الصافي} = \text{الأصول المتداولة} - \text{ديون قصيرة الأجل}$$

1-a تفسير حالات قيم رأس المال العامل الصافي: من خلال القيم المحصلة لرأس المال العامل الصافي يتم تفسير الحالات التالية:<sup>(3)</sup>

• من منظور أعلى الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ويمكن حصر 3 حالات:

\* الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب (+)، أي أن الأموال الدائمة > أكبر من الأصول الثابتة، وفي هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة. أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة و حققت فائض تمثل في رأس المال العامل الصافي.

\* الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب (-)، أي أن الأموال الدائمة < أقل من الأصول الثابتة، و في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية حيث يلبي جزء من هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية لتغطية العجز في التمويل.

\* الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم يساوي 0، أي أن الأموال الدائمة = الأصول الثابتة، و هي حالة نادرة الحدوث، وتمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد و الاستخدامات و تمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> منيرة كسري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> عبد الصمد بوشايب، مرجع سبق ذكره، ص 31.



• من منظور أسفل الميزانية: و يعبر هنا رأس المال العامل عن الفرق بين الأصول المتداولة و القروض قصيرة الأجل، حيث يمثل رأس المال العامل من أدنى الميزانية المالية المختصرة مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للاستحقاقات قصيرة الأجل عن طريق تحويل أصولها المتداولة إلى نقود سائلة يتم بواسطتها تسديد القروض قصيرة الأجل، و هناك 3 حالات لهذا المؤشر:

\* الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب (+)، أي الأصول المتداولة > أكبر من الديون قصيرة الأجل، و هذا يعني أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، و يتبقى فائض مالي يمثل هامش الأمان، وهو رأس المال العامل.

\* الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب (-)، أي الأصول المتداولة < أقل من الديون قصيرة الأجل، وفي هذه الوضعية تكون القيم القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير.

\* الحالة الثالثة: رأس المال معدوم (0)، أي الأصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل، في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض و لا عجز.

## 2-a أسباب زيادة و نقصان رأس المال العامل الصافي:

يمكن تلخيص أسباب الزيادة و النقص في رأس المال العامل الصافي كمايلي: (1)

\* أسباب الزيادة في رأس المال العامل الصافي:

• الزيادة في الأموال الدائمة و ذلك نتيجة للأسباب التالية:

\* زيادة رأس المال

\* الحصول على ديون طويلة الأجل

\* تكوين الاحتياطات.

\* التخلي عن بعض الأصول الثابتة بالبيع.

\* الأرباح المحققة و غير الموزعة.

\* أسباب النقص في رأس المال العامل الصافي:

<sup>1</sup> منير شاكر محمدو آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

- النقص في الأموال الدائمة نتيجة (تخفيض رأس المال، تسديد الديون الطويلة الأجل، توزيع جزء من الاحتياطات).
  - الاستثمار في أصول ثابتة جديدة غير ممولة من الأموال الدائمة الجديدة.
  - الخسائر المحققة، وهذا لأنها تؤدي إلى نقص الأموال الخاصة، وبالتالي الأموال الدائمة.
- 1-2-2 رأس المال العامل الخاص: يعرف رأس المال العامل الخاص بأنه المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة<sup>(1)</sup>.
- و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{أموال خاصة} - \text{الأصول الثابتة}$$

أو:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأصول المتداولة} - \text{مجموع الديون}$$

و يعتبر رأس المال العامل الخاص أداة للحكم على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

1-2-3 رأس المال العامل الأجنبي: رأس المال العامل الأجنبي يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي، بل كمورد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة، وأصبحت ملجئها لتدارك العجز في الخزينة<sup>(3)</sup>.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{إجمالي الديون} (\text{ديون طويلة الأجل} + \text{ديون قصيرة الأجل})$$

1-2-4 رأس المال العامل الإجمالي: و يسمى بحجم النشاط الاستغلالي، ويشمل مجموع عناصر الأصول المتداولة<sup>(4)</sup>.

و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

<sup>1</sup> إسماعيل عرياجي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 47.

<sup>4</sup> بوعلاق يمينة، فرنان هدى، "دور التحليل المالي في اتخاذ القرار"، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، دفعة 2011، ص 89.

2- احتياجات رأس المال العامل:

إن النشاط الاستغلالي للمؤسسة يتوجب توفير مجموعة من العناصر وهي المخزونات و المدينون إضافة إلى العناصر الثابتة، وهذه العناصر تولد مصادر قصيرة الأجل متجددة وهي مجموعة الديون الممنوحة من الموردين وهذه المصادر تمول جزء من الأصول المتداولة و يجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل و هو ما يدعى باحتياجات رأس المال العامل<sup>(1)</sup>، وتدرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير وتصبح الديون قصيرة الأجل مالم يحن موعد تسديدها تسمى موارد لدورة الاستغلال، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى احتياجات دورة الاستغلال، فيحاول المسيرون الماليون الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال على أن تكون هنا ملائمة بين استحقاقية الموارد مع سيولة الاحتياجات<sup>(2)</sup>. كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: احتياجات رأس المال العامل

إحتياجات الدورة				
أوراق القبض	زبائن	سندات التوظيف	منتجات تامة	مواد أولية
احتياجات رأس المال العامل				
ديون المخزونات				

المصدر: مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>1</sup> إسماعيل عرياجي، مرجع سبق ذكره، ص 132.  
<sup>2</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

و تحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:<sup>(1)</sup>

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل -

السلفات المصرفية)

### 3- الخزينة:

يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرف المؤسسة خلال دورة الاستغلال، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه من مبالغ سائلة<sup>(2)</sup>.

و تحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

أو :

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

### 3-1 تحليل اتجاهات الخزينة: تفسر حالات الخزينة كمايلي:<sup>(3)</sup>

- إن احتفاظ المؤسسة بخزينة أكثر من اللازم يجعل من السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال، و إن تسرع المسيرين في الاحتفاظ بالسيولة لغرض الوفاء بالالتزامات يحرم المؤسسة من ميزة كسب مدينيها، فالمؤسسات في السوق تتنافس على كسب المزيد من العملاء بواسطة تسهيلات الدفع.
- بينما نقصان قيمة الخزينة معناه أن المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دورة الاستغلال بدل استبقائها جامدة، وبالتالي زيادة الربحية، لكنها ضحت بالاحتياط للوفاء بالديون المستحقة وقد ينتج عن هذا تبعات سلبية.

### 3-2 دوافع الاحتفاظ برصيد النقدية في الخزينة: تحتفظ المؤسسة بالنقدية الجاهزة في خزينتها لعدة

أسباب يمكن تلخيصها كمايلي:<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>3</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>4</sup> محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، "الإدارة المالية والتحليل المالي لمشروعات الأعمال"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 159.

- المعاملات: ويشير هذا الدافع إلى ضرورة الاحتفاظ برصيد من النقدية يكفي لإدارة نشاط المؤسسة و اتمام المعاملات الخاصة بها من مدفوعات و مقبوضات مرتبطة بالعمليات التشغيلية.
- الاحتياط: تختلف درجة دقة التنبؤات بالتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة من مؤسسة لأخرى وذلك لابد من الاحتفاظ برصيد نقدي كاحتياطي لمواجهة التقلبات العشوائية غير المتوقعة وكلما قلت دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية كلما زادت الحاجة إلى الاحتفاظ برصيد نقدي أكبر.
- المضاربات: قد يتم الاحتفاظ ببعض الأرصدة النقدية لمساعدة المؤسسة على انتهاء بعض الفرص المتاحة أمامها مثل شراء المواد بكميات كبيرة للاستفادة من انخفاض مفاجئ في الأسعار و هو ما يؤدي لزيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسة.
- الرصيد المعوض: يلتزم المشروع بالاحتفاظ بحجم معين من الرصيد النقدي، في حسابه الجاري لدى البنك، وذلك مقابل الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه، مثل تقديم المعلومات المالية و تحصيل الشيكات، ويمثل هذا الرصيد مصدرا هاما للإيراد من وجهة نظر البنك حيث يستطيع استثماره لتحقيق بعض المزايا.

**3-3 كفاءة إدارة النقد الجاهز:** لإدارة النقدية في المؤسسة فإن الإدارة المالية ملزمة بوضع استراتيجيات معينة من شأنها أن تحافظ على النقدية و تكون متوفرة في الخزينة أو في الرصيد الجاري للبنك، ويمكن تلخيص الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبع لإدارة النقد الجاهز على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- العمل على تحصيل الذمم المدينة في أقرب وقت ممكن، وذلك بمنح المتعاملين الخصم النقدي لسداد ما عليهم مع مراعاة التشدد في تحصيل الذمم خوفا من خسارة بعض المتعاملين.
- التأخر في سداد بعض الذمم الدائنة (الدائنون) و لكن دون الإضرار بسمعة المؤسسة الائتمانية.
- العمل على زيادة معدل دوران البضاعة مع مراعاة عدم التعرض لخطر نفاد المخزون.
- الاحتفاظ دائما بعلاقات جيدة مع المؤسسات المالية والمصرفية و ذلك للجوء إليها عند الحاجة إلى نقدية جاهزة.

هذا و تقوم المؤسسة بتطبيق الاستراتيجيات السابقة إما مجتمعة أو منفردة، وذلك حسب طبيعة التعامل و حاجة المؤسسة إلى السيولة.

<sup>1</sup> عليان الشريف وآخرون، "الإدارة و التحليل المالي"، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 118.

## المبحث الثاني: التحليل بواسطة النسب المالية

إن استخدام النسب المالية في التحليل المالي لنشاط و نتائج أعمال المؤسسات يعتبر من أهم طرق التحليل، و من الضروري القول بأن النسب المالية التي تُستخدم في التحليل ليست هي الغاية و إنما هي في الواقع مجموعة من النتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي المركز النقدي، الأداء و تقييم قرارات الاستثمارات و قرارات التمويل و غيرها.

### أولاً: ماهية النسب المالية

#### 1- مفهوم النسب المالية:

تعرف النسب رياضياً بأنها علاقة ثابتة بين رقمين، أما في المجال المالي فتستخدم النسب للإشارة إلى تلك العلاقات المالية التي لا تكون ظاهرة في البيانات الخام<sup>(1)</sup>، و يستند تحليل النسب المالية على مجموعة من العلاقات المنطقية بين البنود المختلفة للقوائم المالية، و يعبر عن العلاقات في شكل نسب مئوية أو معدلات<sup>(2)</sup>.

#### 2- أهداف النسب المالية:

إن لاستخدام النسب المالية مجموعة من الأهداف يمكن حصرها كمايلي<sup>(3)</sup>:

- إتاحة مؤشرات عامة لقياس درجة نمو المشروع و الكشف عن مواطن الضعف فيه.
- توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات و رسم السياسات، و إجراء المقارنات على مختلف المستويات، إذ أن إدارة المشروع يهتما بالتأكد أولاً قبل اتخاذ أي قرار أن الأموال الموجودة في المشروع كافية و وافية لمقابلة النفقات و تحقيق الأرباح.
- إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المشروعات المتجانسة.
- تمكين أجهزة الرقابة الداخلية و الخارجية بتوفير المعلومات التحليلية لها، من أجل القيام بأعمالها المختلفة بكفاءة و فعالية.
- بالنسبة لاتجاه المؤشرات العامة لقياس درجة نمو المشروع و الكشف عن مواطن الضعف فيه فإن النسب المالية تقيس العلاقات بين العناصر المتجانسة في القوائم المالية كما أنها تقيس التغيرات في هذه العناصر وفقاً لتحركاتها من فترة مالية لأخرى خلال حياة المشروع مما

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، "الإدارة المالية و التحليل المالي لمشروعات الأعمال"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 61.

<sup>2</sup> عاطف وليم أندراوس، "التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 86.

<sup>3</sup> أبو الفتوح علي فضالة، "التحليل المالي و إدارة الأموال"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 22-23.

يؤدي إلى استخلاص مؤشرات معينة تستطيع بها الإدارة أن تلمس مواطن الضعف و القوة في المشروع.

- تُستخدم لتوفير المعلومات اللازمة للإدارة لرسم سياساتها و اتخاذ قراراتها على أساس سليم إذ أن الأرقام المجردة في القوائم المالية الختامية محدودة المعاني، فقائمة المركز المالي مثلا تحتوي على بنود الأصول و الالتزامات دون تقدير لقيمتها السوقية و لذا لا يمكن الإعتماد عليها في تصوير قيمة المشروع ككل، كما أن الربح الصافي الوارد بقائمة الدخل ليس ربحا صحيحا بصفة مطلقة بل هو ربح نسبي تتوقف قيمته على الإجراءات و القواعد المحاسبية و الأسس المتبعة في إعداد القوائم المالية الختامية.
- إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المشروعات المتجانسة، حيث أن النسب المالية تعطي مفهوما موحدا للقياس إذ أنها تقيس التغيرات بين البنود المتناسقة في القوائم المالية كما أنها توفر المقارنات التاريخية بين النسب المالية لهذه البنود.

### 3- مزايا التحليل بواسطة النسب المالية:

يمكن إبراز مزايا التحليل بواسطة النسب في مايلي:<sup>(1)</sup>

- إمكانية حسابها ببساطة.
- نتائجها تعرض بصور كمية قابلة للفهم والتفسير و المقارنة.
- تقدم وتكشف بيانات ومعلومات لا تقدمها القوائم المالية الأخرى.
- القدرة التنبئية للنسب بحيث يمكن استخدام قيمة النسب كمؤشر مسبق على احتمال مرور المؤسسة بأحداث معينة مستقبلا بصورة تستوجب اتخاذ إجراءات وقائية.
- تفسير وتقييم القوائم المالية لأغراض الاستثمار والاقتراض.
- قدرة بعض النسب على الاحتفاظ بالحد الأقصى من المعلومات التي تتوفر في نسب أخرى بحيث يمكن الاستعانة بنسبة واحدة والاستغناء على نسب عديدة عند تقييم مجال محدد من الأداء.

<sup>1</sup> هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

### ثانياً: أسس التحليل بواسطة النسب المالية

هناك مجموعة من القواعد التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الإعتبار عند العمل على استخدام النسب المالية كطريقة لتحليل الوضعية المالية المطلوبة، و تتمثل هذه الأسس في:<sup>(1)</sup>

- تحديد الهدف من عملية التحليل بوضوح: لا بد من المحلل المالي أن يتعرف على الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من عملية التحليل، وتحليل الهدف بدقة يساعد على فهم المحلل لطبيعة عمله، واختباره للتسلل المنطقي والصحيح لعملية التحويل.
- تحديد نطاق البيانات والمعلومات الأزمنة لعملية التحليل: يجب على المحلل المالي أن يستند إلى الهدف المراد تحقيقه من أجل تحديد مصادر البيانات التي يستعين بها، وتحديد الفترة المالية الخاضعة لعملية التحليل.
- تحديد الحد الأدنى والأقصى المقبول لكل نسبة: تعد نتيجة النسبة المحسوبة دلالة واضحة على طبيعة ما تمثله من عناصر ونشاطات المؤسسة لكن ليس بالضرورة دائماً أن يدل ارتفاع النسبة على مستوى جيد في جميع الأحوال، لذلك لا بد من وضع حدود تبين متى تكون النسبة مقبولة أو جيدة، ومتى تكون غير مقبولة.
- وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة: يتم وضع نسب معيارية يمكن مقارنتها مع النسب المحسوبة لتحليل نشاطات المؤسسة، وبالتالي معرفة وضع المؤسسة نسبة إلى الأوضاع المعيارية، ويتم تفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة بالنسب المعيارية الموضوعية.
- اختيار النسب التي تحقق الهدف من التحليل: يتجاوز عدد النسب التي يمكن تركيبها العشرات وكل نسبة تؤدي إلى تحقيق هدف يختلف عن الهدف التي تؤديه النسبة الأخرى، لذلك يجب على المحلل المالي أن يختار النسب التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من التحليل الذي يقوم به.
- تركيب النسب الإضافية بطريقة منطقية: عندما تكون هناك حاجة إلى تركيب نسب لها وظائف خاصة بهدف التحليل فإن هناك أسس تؤخذ بعين الإعتبار عند تركيبها وتتمثل في:
  - \* يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى إيجاد علاقات وظيفية بين نشاطين في المؤسسة.
  - \* يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى تقييم وتحليل العلاقة بين النشاطات مع بعض المؤشرات الإقتصادية.
  - \* يجب أن تتركب النسب بطريقة تعمل على تحقيق أهداف محددة بهدف إظهار كفاءة المؤسسة في تحقيق عائد على أموال مساهميها.

<sup>1</sup> هيثم محمد الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 228-230.



- تحديد المعنى الصحيح والتفسير الواقعي لما تعنيه كل نسبة والدلائل والمؤشرات التي تشير إليها تلك النسبة.

### ثالثا: أنواع النسب المالية و آليات التحليل بواسطتها

عند تحليل الوضع المالي لمؤسسة يمكن استخدام عدد كبير من المعايير و النسب المالية المختلفة فباختلاف الأسباب المنطقية التي تستدعي نوعا معينا من النسب عند تحليل رقم معين أو بند معين أو مجال محدد، إلا أنه من الممكن تصنيف النسب المالية إلى خمسة مجموعات رئيسية و هي:

- نسب الهيكل المالي.
- نسب السيولة.
- نسب الربحية.
- نسب الاستغلال.

#### 1- نسب الهيكل المالي:

توضح هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة في تمويل أصولها على الموارد الخارجية، كما تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء في المدى الطويل، و الاعتماد على هذه النسب يمكن للدائنين معرفة المركز الائتماني للمؤسسة و مدى استقلاليتها<sup>(1)</sup>، و لقياس هذا المؤشر يعتمد المحلل المالي على مجموعة من النسب و هي كمايلي:<sup>(2)</sup>

**1-1 نسبة التمويل الدائم:** تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة فهذه النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل، أو ما يسمى بهامش الأمان.

و تقاس هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}} \times 100$$

- إذا كانت هذه النسبة أقل من 100% فإن رأس المال العامل يكون سالبا، و هذا يدل على أن جزء من الأصول الثابتة مغطى بقروض قصيرة الأجل.
- و إذا كانت أكبر من 100% معناه أن المؤسسة تتمكن من تغطية المخزونات بالأموال الدائمة.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2008، ص 150.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

<sup>3</sup> الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 150.

**1-2 نسبة التمويل الخاص:** و تعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين و ما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، و تبين النسبة التي تحتاجها المؤسسة من القروض طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش للأمان.

و تقاس هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} \times 100$$

**1-3 نسبة الاستقلالية المالية:** تشير هذه النسبة إلى وزن الديون، داخل الهيكل المالي للمؤسسة و بالتالي درجة استقلاليتها، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية.

و تقاس هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}} \times 100$$

كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما استطاعت المؤسسة أن تتعامل بمرونة مع الدائنين، أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها في وضعية متقلة بالديون و لا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من قروض إضافية إلا بتقديم ضمانات، و قد تكون هذه الضمانات مرهقة.

**1-4 نسبة التمويل الخارجي:** و تسمى أيضا نسبة القدرة على الوفاء، و تبين هذه النسبة مستوى تغطية موجودات المؤسسة بأموال خارجية، و هي مقارنة موجودات المؤسسة و المتمثلة في الأصول بمجموع الديون.

و تقاس هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

كلما كانت هذه النسبة صغيرة، كلما كانت أموال الدائنين مضمونة و لو تغيرت القيمة السوقية بالنقصان للموجودات.

## 2- نسب السيولة:

السيولة هي مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها، و تعبر السيولة عن مقدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقود<sup>(1)</sup>، إذ تعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية، و لقياس هذا المؤشر يعتمد المحلل المالي على جملة من النسب، و هي كمايلي:

**1-2 نسبة السيولة العامة (الخزينة العامة):** تبين هذه النسبة مدى تغطية الأصول المتداولة بكل مكوناتها بما فيها بطيئة التحول إلى سيولة كقيم الاستغلال المتمثلة في المخزونات، و السريعة التحول كالقيم القابلة للتحقيق، و السائلة كالقيم الجاهزة للديون قصيرة الأجل، و كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما أعطت للمؤسسة هامش للحركة، و تحسب بالعلاقة التالية:<sup>(2)</sup>

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}} \times 100$$

**2-2 نسبة السيولة المختصرة:** تبين هذه النسبة مدى تغطية كل الديون قصيرة الاجل بواسطة الحقوق، خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم الجاهزة كالقيم القابلة للتحقيق و القيم الجاهزة هي أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من قيم الاستغلال كالمخزونات، و تصاغ هذه النسبة كمايلي:<sup>(3)</sup>

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{القيم القابلة للتحقيق} + \text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}} \times 100$$

**2-3 نسبة السيولة الجاهزة (الحالية):** و هي التي تسمح بعملية المقارنة بين مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت و بين الديون قصيرة الأجل<sup>(4)</sup>، إذ تبين مدى القدرة على تسديد كل ديونها القصيرة بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً.

و تحسب نسبة السيولة الجاهزة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}} \times 100$$

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الهادي، "الإدارة المالية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 157.

<sup>2</sup> مبارك لسلس، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 47.

<sup>4</sup> إسماعيل عرباجي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

و في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن هناك من يعطي لنسبتي السيولة المختصرة المجال من 30% إلى 50%، و للسيولة الجاهزة المجال من 20% إلى 30%.(1)

### 3- نسب النشاط:

و يصطلح على تسميتها بنسب الدوران أو بنسب إدارة الموجودات، و هي مجموعة من العلاقات و القيم التي تقيس كفاءة الموظفين و المسؤولين في المؤسسة و قدرتهم على إدارة موجوداتها. و توجد نسب عديدة لقياس كفاءة نشاط المؤسسة أهمها:(2)

**3-1 معدل دوران إجمالي الأصول:** يتم احتساب هذا المعدل بقسمة المبيعات (رقم الأعمال) على إجمالي أصول الشركة، و يقيس هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصول المؤسسة و عليه تكون هذه النسبة وفقا للصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

**3-2 معدل دوران الأصول الثابتة:** يشير معدل دوران الأصول الثابتة إلى مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة في زيادة المبيعات، و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

**3-3 معدل دوران الأصول المتداولة:** يشير هذا المعدل إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات و تحسب كمايلي:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

<sup>1</sup> مبارك لسلس، مرجع سبق ذكره، ص 48.  
<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 83.

3-4 سرعة دوران المخزون: تقاس سرعة دوران المخزون بنسبة تكلفة شراء السلع المباعة إلى متوسط المخزون، و هي في الحقيقة تعبر عن عدد المرات التي يدور فيها المخزون (قيم الاستغلال) خلال دورة الاستغلال.<sup>(1)</sup>

و تقاس هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{سرعة دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة شراء البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}} \times 360$$

حيث أن متوسط المخزون يحسب كمايلي:

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أولي} + \text{مخزون نهائي}}{2}$$

و كلما كان هذا المؤشر كبيرا، كلما كان ذلك دليلا على سهولة انسياب مخزون المؤسسة.

3-5 مهلة تسديد الموردين: تُقاس مهلة تسديد الموردين بواسطة نسبة الموردين و أوراق الدفع إلى مشتريات الدورة، و يقيس هذا المؤشر المهلة التي يمنحها الموردين للمؤسسة حتى تُسدد المستحقات التي عليها، و الحقيقة يعتبر أمرا مهما و إيجابيا للغاية بالنسبة للمؤسسة كلما كانت هذه المهلة أطول، و هذا يسمح بالتخفيف من المشاكل التي من الممكن أن تواجه تسيير الخزينة كما أن طول هذه المدة تمنح للمؤسسة الفرصة لتسيير الاستحقاقات بشكل أفضل.<sup>(2)</sup>

و تقاس هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$\text{مهلة تسديد الموردين} = \frac{\text{موردين} + \text{أوراق الدفع}}{\text{مشتريات الدورة}} \times 360$$

حيث أن معدل دوران الموردين يحدد عدد المرات التي تقوم فيها المؤسسة بتسديد مورديها، و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الموردين} = \frac{\text{مشتريات الدورة}}{\text{موردين} + \text{أوراق الدفع}}$$

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السابعة، 2009، ص 149.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 150.

3-6 مهلة تسديد الزبائن: يقيس هذا المؤشر المدة التي يقضيها الزبائن حتى يسددوا ديونهم إلى المؤسسة، و من مصلحة هذه المؤسسة أن تكون هذه المهلة أقصر ما يمكن حتى تستطيع أن تحول حقوقها إلى سيولة بأسرع ما يمكن.<sup>(1)</sup>

و تقاس هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$360 \times \frac{\text{العملاء + أوراق القبض}}{\text{رقم الأعمال المتضمن للرسوم}} = \text{مهلة تسديد الزبائن}$$

#### 4- نسب الربحية:

تستخدم عدة مؤشرات لقياس ربحية المؤسسة، و نسبة الربحية تمثل المردودية المتتالية من استخدام عنصر من العناصر المحركة للنشاط في المؤسسة، و يعبر عنها بمقارنة النتيجة بما استخدم لتحقيقها. و أهم هذه النسب هي:<sup>(2)</sup>

4-1 نسبة ربحية الأصول: تبين هذه النسبة ما استخدم من أصول للحصول على النتيجة، و العبرة ليست في ضخامة الأصول المستخدمة بقدر مدى مردوديتها، و تحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{نسبة ربحية الأصول}$$

4-2 نسبة ربحية الأموال الخاصة: تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة، أو هي النتيجة المتحصل عليها باستخدام أموال الملاك أو المساهمين، و كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما زادت أهمية و جاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في البورصة. و تحسب بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{نسبة ربحية الأموال الخاصة}$$

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 150.  
<sup>2</sup> مبارك لسلس، مرجع سبق ذكره، ص 51-54.

4-3 نسبة ربحية النشاط: تمثل هذه النسبة مردودية رقم الأعمال، و ضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد تكون مضللة و ذلك لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن في العادة مع تزايد الأعباء الكلية، و بالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة كل من رقم الأعمال و الأعباء الكلية و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية النشاط} = \frac{\text{النتيجة الكلية}}{\text{رقم الأعمال السنوي}} \times 100$$

5- نسب الاستغلال:

تتعدد النسب التي تُؤخذ من جدول حسابات النتائج، و يتم الاعتماد على الواحدة دون الأخرى حسب الغاية المراد الوصول إليها من التحليل، و من بين هذه النسب يمكن التطرق إلى نسبتين رئيسيتين: (1)

5-1 نسبة مصاريف المستخدمين: تعتبر هذه النسبة الأكثر استخداما باعتبار أنه من المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية هي تضخم أجور اليد العاملة و وصولها في كثير من الأحيان إلى امتصاص كل فائض في المؤسسة، و يصعب على هذه المؤسسات التخلص من الفائض في اليد العاملة بسبب الضغوط السياسية أو النقابية، خاصة في المؤسسات التي دخلت إلى الاستقلالية المالية أو إلى الخصخصة حديثا، حيث أصبح يراعى الجانب الاقتصادي و المالي لنشاط هذه المؤسسات من دون الجانب الاجتماعي، و عليه تنسب مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة.

$$\text{نسبة مصاريف المستخدمين} = \frac{\text{مصاريف المستخدمين}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100$$

و إذا كان عبئ مصاريف المستخدمين كبيرا، تنسب نسبته إلى رقم الأعمال

$$\text{نسبة مصاريف المستخدمين} = \frac{\text{مصاريف المستخدمين}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

5-2 نسبة المصاريف المالية: تشكل الديون المالية عبئا على المؤسسات يصعب التخلص منه بفعل السياسات المالية الخاطئة الماضية، و تشكل خدمات الديون حاجزا يبتلع كل إضافة و يعيق توسع

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 53-54



هذه المؤسسات، خاصة إذا خولت القوانين للدائنين مراقبة نشاطات المؤسسات المدنية إذا كانت مشبعة بالديون، فتقل حرية المبادرة للمسيرين و تصعب المناورة لاستغلال الفرص المتاحة من الإنتعاشات المحتملة في السوق، فتتسب المصاريف المالي إلى إجمالي الأعباء.

$$\text{نسبة المصاريف المالية} = \frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{إجمالي الأعباء}} \times 100$$

أو

$$\text{نسبة المصاريف المالية} = \frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

### المبحث الثالث: التحليل بواسطة جدول التمويل و قائمة التدفقات النقدية

يعتبر جدول التمويل و قائمة التدفقات النقدية أداتين مهمتين في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال توفير المعلومات الضرورية عن نشاط المؤسسة من مختلف الموارد الموضوعة والمتاحة لديها وذلك لمواجهة احتياجاتها المستقبلية، بالإضافة إلى تبيان مختلف الاستخدامات اللازمة التي تتطلبها المؤسسة.

#### أولاً: جدول التمويل

#### 1 مفهوم جدول التمويل:

هو جدول يتضمن الموارد المالية للمؤسسة و استخداماتها<sup>(1)</sup>، و يظهر الآثار المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطاتها و عملياتها<sup>(2)</sup>، و بهذا فهو يبين التغيرات التي تحدث على الذمة المالية للمؤسسة بين فترتين، بحيث يوضح مصدر الموارد الجديدة التي حصلت عليها المؤسسة خلال فترة معينة والاتجاهات التي استعملت فيها<sup>(3)</sup>.

#### 2 أهمية جدول التمويل:

يستفيد المسير المالي من استخدام جدول التمويل للحصول على المعلومات التي تمكنه من متابعة تنفيذ الخطة المالية الماضية للمؤسسة، ويعتبر جدول التمويل أداة تحليلية تقدم معلومات لها أهميتها خاصة فيما يتعلق بـ:<sup>(4)</sup>

- إبراز التغيرات المالية التي لا تستطيع الميزانيات المحاسبية أو المالية إظهارها.
- إظهار صافي التمويل الذاتي كمصدر أساسي للتمويل.
- مساعدة المسير المالي في اتخاذ القرارات المستقبلية التي تخص المؤسسة في الاستخدام الأمثل للأموال التي تحت تصرفها، وفي اختيار الاستثمارات مستقبلاً واللجوء إلى مصادر التمويل المناسبة.

#### 3- إعداد جدول التمويل:

إن جدول التمويل يفسر كيفية حدوث التغيرات على الذمة المالية للمؤسسة خلال فترة من الزمن فهو يوضح بدقة كيفية انتقال الميزانية الافتتاحية للمؤسسة إلى الميزانية الختامية، ويتم إعداد

<sup>1</sup> رقية شطبي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و مؤشرات تقييمه"، مذكرة ماجستير، جامعة قلمة، دفعة 2011، ص 71.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup> اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>4</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 62.

هذا الجدول انطلاقاً من ميزانيتين ماليتين و جدول حسابات النتائج و بعض الجداول التي تنشر ضمن الملحق كجدول الإهتلاكات و جدول الاستثمارات.(1)

و يتكون جدول التمويل من:

### 3-1 الجزء الأول من جدول التمويل:

يحتوي الجزء الأول من جدول التمويل على العناصر التالية:(2)

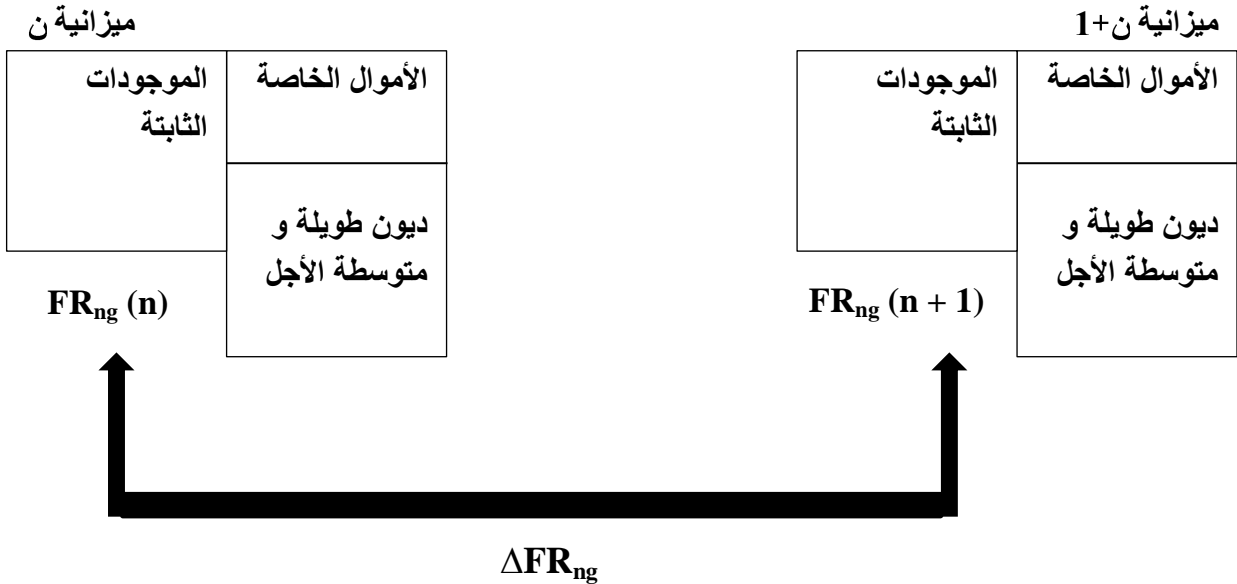
- الموارد الدائمة التي جلبتها المؤسسة خلال الدورة المالية.
- الاستخدامات المستقرة التي كونتها المؤسسة لنفس الدورة.

فالجزء الأول من الجدول يتضمن التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي، وذلك وفق العلاقة

$$\Delta FR_{ng} = \Delta R_D - \Delta R_S \quad \text{التالية:}$$

و الشكل التالي يوضح التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي:

الشكل رقم 07: تحديد التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي



Source: K.Chiha, "Gestion et stratégie financière ", Edition Houma, 1<sup>er</sup> Edition, Alger, 2005, p 69.

<sup>1</sup> رقية شطبيبي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 107.

و الجدول التالي يبين مضمون الجزء الأول من جدول التمويل:

الجدول رقم 06 : الجزء الأول من جدول التمويل

الموارد المستقرة	الاستخدامات المستقرة
القدرة على التمويل الذاتي CAF التنازل عن الاستثمارات الرفع في الأموال الخاصة الحصول على قروض جديدة	حيازة استثمارات جديدة مصاريف موزعة على عدة سنوات تسديد الديون البنكية المالية التخفيض من الأموال الخاصة تسديد مكافئة رأس المال
التغير في الموارد المستقرة (+)	التغير في الاستخدامات المستقرة (-)
 <p>التغير في رأس المال العامل <math>\Delta FR_{ng}</math></p>	

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

### 3-2 الجزء الثاني من جدول التمويل:

إذا كان الجزء الأول من جدول التمويل يتناول التغير في رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية فإن الجزء الثاني منه يتناول التغيير في رأس المال العامل من أدنى الميزانية وعليه يحتوي الجزء الثاني على التغييرات التالية:<sup>(1)</sup>

- التغيير في عناصر الاستغلال.
- التغيير في العناصر خارج الاستغلال.
- التغيير في الخزينة الصافية الإجمالية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 113-114.

3-2-1 التغيير في عناصر الاستغلال: ويقصد بها الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال في الدورة الجارية الناتجة عن التباعد الزمني بين أجل التسديد وأجل الدفع التي تحسب بالفرق بين الاستخدامات والموارد.

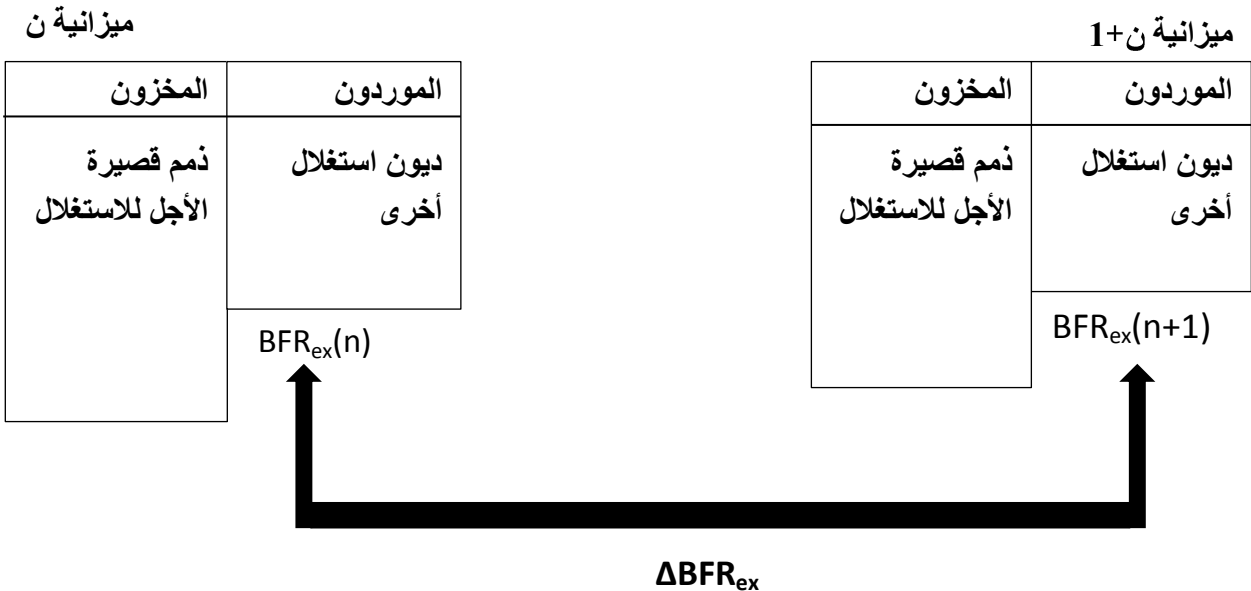
- التغيير في استخدامات الاستغلال: تتمثل في التغيير في المخزونات والتغيير في حقوق الاستغلال حيث يؤدي مجموع التغيير بين العنصرين إلى حساب التغيير في استخدامات الاستغلال.
- التغيير في موارد الاستغلال: و تتمثل في التغيير في ديون الاستغلال خصوصا المورد والحسابات الملحقة به.

يمكن حساب التغيير في عناصر الاستغلال من خلال العلاقة التالية:

$$\Delta BFR_{ex} = \Delta E_{ex} - \Delta R_{ex}$$

و الشكل الموالي يوضح التغيير في احتياجات رأس المال للاستغلال:

الشكل رقم 08: تحديد التغيير في احتياجات رأس المال العامل للاستغلال.



Source : K.Chiha, "Gestion et stratégie financière", op cit, p71.

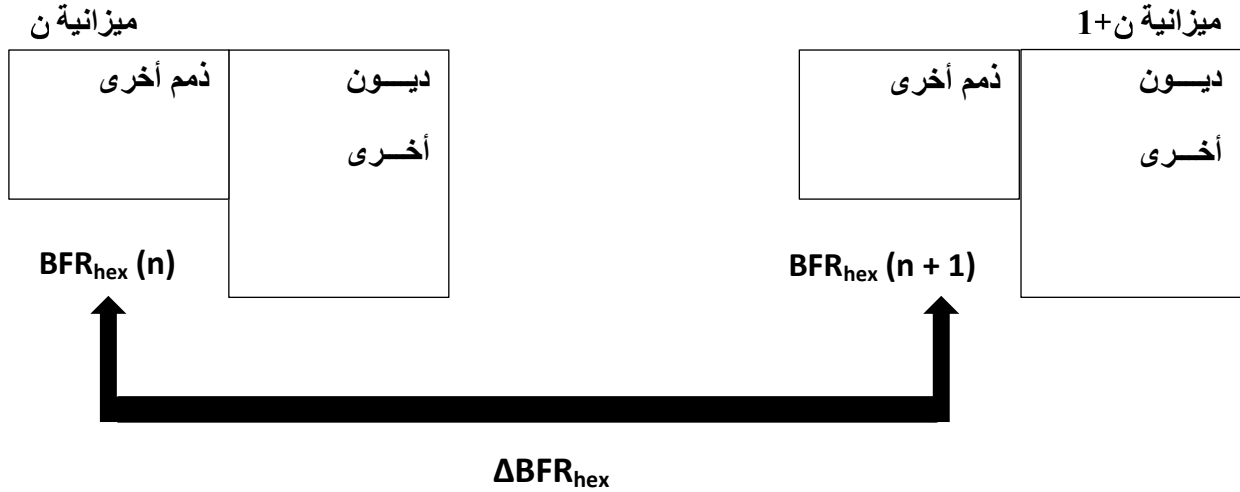
3-2-2 التغيير في العناصر خارج الاستغلال: و يتمثل في الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الأساسية والأنشطة ذات الطابع الاستثنائي ويتضمن العناصر التالية:

- التغيير في الاستخدامات خارج الاستغلال: وهي الاستخدامات غير المتضمنة في استخدامات الاستغلال.
  - التغيير في الموارد خارج الاستغلال: وهي الموارد غير المدرجة في موارد الاستغلال.
- والفرق بين العنصرين السابقين يعطي التغيير في العناصر خارج الاستغلال، ويحسب كالتالي:

$$\Delta BFR_{hex} = \Delta E_{hex} - \Delta R_{hex}$$

و الشكل التالي يوضح التغيير في احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال:

الشكل رقم 09: تحديد التغيير في احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال.



Source : K.Chiha, "Gestion et stratégie financière", op cit, p71.

3-2-3 التغيير في عنصر الخزينة: يعتبر محصلة التغييرات السابقة ويتشكل أساسا من عنصرين

- التغيير في موارد الخزينة: متمثلة في الاعتمادات البنكية التي جلبت خلال الدورة الجارية.
- التغيير في استخدامات الخزينة: وتشمل السيولة النقدية التي وضعت في شكل متاحات.

بالنسبة لتغييرات الخزينة يمكن أن تكون موجبة، وهذا عندما يكون التغيير في رأس المال العامل أكبر من التغيير في احتياجات رأس المال العامل.

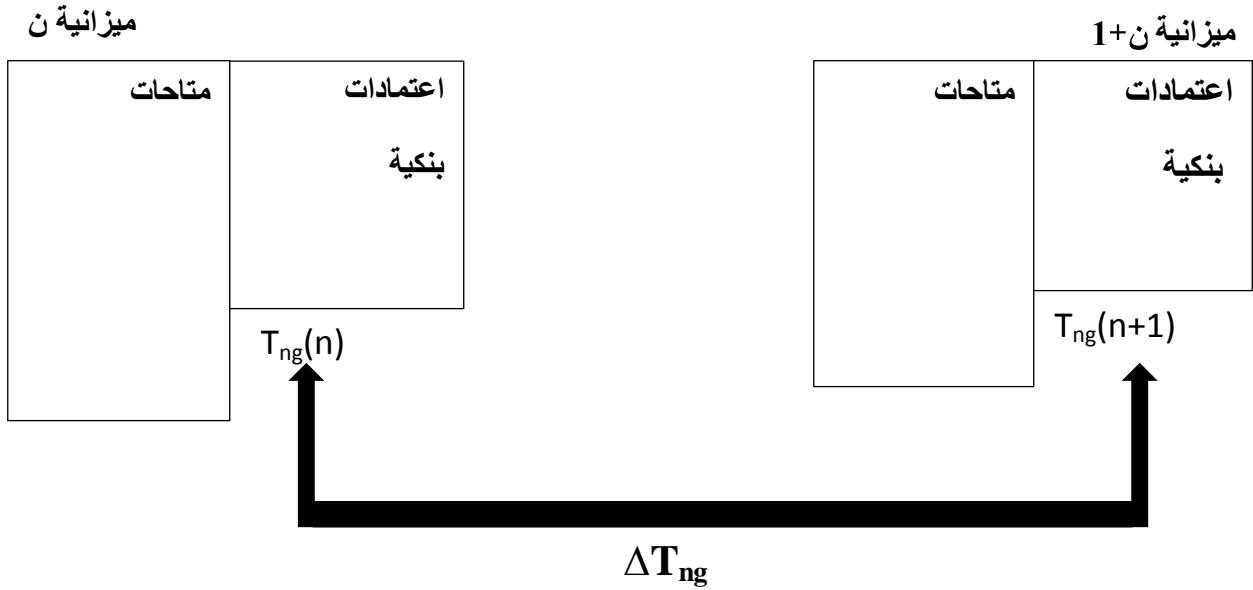
وتكون سالبة إذا كان التغير في رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل من خلال تغيرات في العناصر الثلاثة السابقة.

يمكن حساب التغير في رأس المال العامل وفقا للعلاقة التالية:

$$\Delta FR_{ng} = \Delta BFR_{ex} + \Delta BFR_{hex} + \Delta T_{ng}$$

و الشكل التالي يوضح التغير في الخزينة الصافية الإجمالية:

الشكل رقم 10: تحديد التغير في الخزينة الصافية الإجمالية.



Source : K.Chiha, "Gestion et stratégie financière", op cit, p72.

و الجدول الموالي يوضح الجزء الثاني من جدول التمويل:

جدول رقم 07 : الجزء الثاني من جدول التمويل.

التغيرات في رأس المال العامل الإجمالي $\Delta FR_{ng}$			
الرصيد (3)	الموارد (2)	الاحتياجات (1)	
(3)=(2)-(1)			
			التغير في عناصر الاستغلال التغير في أصول الاستغلال التغير في ديون الاستغلال
			$\Delta BFR_{ex}$ (A)
			التغير في العناصر خارج الاستغلال التغير في المدينون الآخرون التغير في الدائنون الآخرون
			$\Delta BFR_{hex}$ (B)
			التغير في احتياجات رأس المال العامل
			$\Delta BFR_G (A + B = C)$
			تغيرات الخزينة التغير في المتاحات التغير في ديون الخزينة
			$\Delta Tng$ (D)
			$(C+D) \Delta FR_{ng}$ التغيرات في رأس المال العامل الإجمالي

المصدر إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 108.



## ثانيا : قائمة التدفقات النقدية

يعتبر تحليل قائمة التدفقات النقدية والمؤشرات التي يمكن استخلاصها منها من الوظائف المهمة للتحليل الوضعية المالية للمؤسسة ، وقد تزايدت هذه الأهمية خلال العقدین الأخيرین من القرن العشرين بعد أن ثبت أن القوائم المالية التقليدية والمتمثلة بقائمتي الدخل والمركز المالي لا توفران بما فيه الكفاية المعلومات الضرورية سواء لأغراض الإدارة أو الاستثمار.

### 1- مفهوم قائمة التدفقات النقدية :

قائمة التدفق النقدي هي قائمة توضح حركة التدفقات النقدية خلال فترة معينة سواء كانت تدفقات نقدية داخلية أو تدفقات نقدية خارجة<sup>(1)</sup>، و عادة ما يحصل اختلال بين تدفقين ففي الحالة التي يزيد فيها التدفق النقدي الداخل على التدفق النقدي الخارج يحصل فائض نقدي، بينما تكون النتيجة عجز نقدي عندما يحصل العكس.<sup>(2)</sup>

### 2- الغرض من إعداد قائمة التدفقات النقدية:

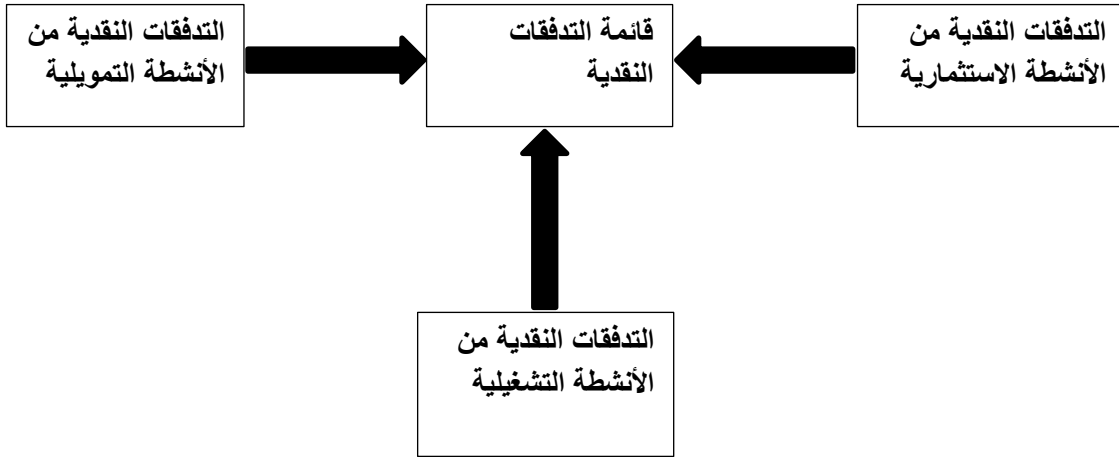
يتمثل الغرض الأساسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية في:<sup>(3)</sup>

- الإعلان عن المستلمات النقدية و المدفوعات النقدية للمؤسسة خلال الفترة المحاسبية، و يعرف النقد ضمن هذا الإطار على أنه يتضمن النقدية و مكافئات النقدية كالاستثمارات قصيرة الأجل سندات الخزينة و الأوراق التجارية أي تلك الأدوات المالية القابلة للتحويل إلى نقد بسرعة.
- نشر المعلومات عن الأنشطة الاستثمارية و التمويلية للمؤسسة للفترة المعنية، فإن قائمة التدفقات النقدية تظهر الأنشطة التشغيلية و الاستثمارية و التمويلية على النقد خلال الفترة المالية، أما الآثار المهمة للأنشطة الاستثمارية و التمويلية التي لا تؤثر على النقدية فإن على المؤسسة إظهارها في قائمة مستقلة.

و الشكل التالي يوضح آثار الأنشطة على قائمة التدفقات النقدية:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، مرجع سبق ذكره، ص 174.  
<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 190.  
<sup>3</sup> منير شاكر محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 143 .

الشكل رقم 11: آثار الأنشطة على قائمة التدفقات النقدية.



المصدر: منير شاكر محمد، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 144.

### 3- العناصر المكونة لقائمة التدفقات النقدية :

تتمثل العناصر المكونة لقائمة التدفقات النقدية في الأنشطة الثلاثة التالية:<sup>(1)</sup>

**3-1 التدفقات النقدية الناشئة عن الأنشطة التشغيلية:** تمثل الأنشطة التشغيلية الآثار النقدية الناجمة عن المعاملات التي تدخل ضمن تحديد صافي الدخل، فإذا تم تحصيل مبيعات الفترة بكاملها نقداً فإن صافي الدخل سيمثل بالكامل تدفقا نقديا داخلا من العمليات، غير أنه في الواقع العملي يمكن أن يوجد جزء من المبيعات لا يتم تحصيل قيمته، وذلك ما يعرف بالمبيعات الآجلة، و تأسيسا على ذلك فلكي يتم تحديد التدفقات النقدية من العمليات يتم تعديل صافي الدخل بقيمة المبيعات الغير نقدية و غيرها من المصاريف و الإيرادات غير النقدية كالإهلاك و الضرائب المؤجلة، و في ضوء هذا يمكن تحويل أو تعديل رقم صافي الربح إلى صافي التدفق النقدي، و عليه يستوجب تخفيض هذه المصاريف الغير نقدية من الربح، ولكن يلاحظ أنها لا تؤثر في الأرصدة النقدية لذا يتعين إضافتها إلى صافي الربح وصولا لقيمة التدفقات النقدية الصافية من الأنشطة التشغيلية.

**3-2 التدفقات النقدية الناشئة عن الأنشطة الاستثمارية:** تمثل الزيادة في الأصول طويلة الأجل استخداما للنقدية للأغراض الاستثمارية، ومن ثم يترتب عليها تدفقا نقديا خارجا يسحب من الرصيد النقدي.

<sup>1</sup> عاطف وليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 66-68.

3-3 التدفقات النقدية الناشئة من الأنشطة التمويلية: تؤثر التغيرات في الخصوم طويلة الأجل و حقوق الملكية على الرصيد النقدي للمؤسسة، إذ أن الزيادة في الدين طويل الأجل يترتب عليها تدفقا نقديا داخلا يضاف للرصيد النقدي، فيما تمثل توزيعات الأرباح للمساهمين استخداما للنقدية يرتبط بأسلوب تمويل المؤسسة و يترتب عليها السحب من الرصيد النقدي.

وفي الضوء العرض السابق يمكن الوصول إلى صافي الزيادة أو النقص في الرصيد النقدي في نهاية السنة من خلال إدماج صافي التدفقات من أنشطة المؤسسة التشغيلية و الاستثمارية و التمويلية لينتج ما يسمى بالأثر الصافي على الرصيد النقدي للمؤسسة.

و الجدول التالي يوضح هيكل قائمة التدفقات النقدية:

الجدول رقم 08: قائمة التدفقات النقدية.

أولاً: التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية		
		صافي الربح
....		يضاف: الاستهلاك
....		الزيادة في الضرائب المؤجلة
....		النقص في الأصول المتداولة
....		الزيادة في الخصوم المتداولة
(....)		يخصم : الزيادة في الأصول المتداولة
(....)		النقص في الخصوم المتداولة
....		صافي التدفقات النقدية من العمليات
ثانياً: التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية		
....		يضاف : النقص في الأصول الثابتة
(....)		يخصم : الزيادة في الأصول الثابتة
....		صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
ثالثاً : التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية		
....		يضاف : الزيادة في الديون طويلة الأجل
....		الزيادة في رصيد الأسهم العادية
(....)		يخصم : النقص في الديون طويلة الأجل
(....)		النقص في رصيد الأسهم العادية
(....)		التوزيعات المدفوعة لحملة الأسهم
....		صافي التدفقات من الأنشطة التمويلية
....		صافي الزيادة أو النقص في النقدية ( أولاً + ثانياً + ثالثاً )

#### 4- استخدام قائمة التدفقات النقدية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة:

تعتبر قائمة التدفقات النقدية صلة الوصل بين جدول حسابات النتائج و الميزانية العامة، ولذلك فإنها تمكن من اكتشاف نقاط القوة و الضعف في نشاط المؤسسة من خلال المعلومات المهمة التي يمكن أن تكشف عنها، وما يمكن أن يتوصل إليه تحليلها من مؤشرات كمية تعتبر أداة مهمة لتقييم سياسات المؤسسة في مجال الاستثمار و التمويل و التوسع المستقبلي.

إن المعلومات التي تتضمنها قائمة التدفقات النقدية يمكن استخدامها في اشتقاق مجموعة من النسب المالية التي يمكن الاسترشاد بها في تقييم الأوجه المختلفة لنشاط المؤسسة، و اختيار مدى الكفاءة في توظيف الموارد المالية.

ومن خلال الدراسة التي قام بها Lilke and Giomine سنة 1988 م تبين أن قائمة التدفقات النقدية و المؤشرات التي يمكن اشتقاقها منها يمكن أن تكون أداة مهمة في قياس و تقييم جودة الربحية و السيولة النقدية و متطلبات التمويل.<sup>(1)</sup>

**4-1 مقاييس جودة الربحية:** توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الربح المعد على أساس الاستحقاق و صافي الربح المعد على الأساس النقدي ، و هذا المقياس يبين مدى أهمية ارتفاع النقدية المتحصل عليها خلال السنة من الأنشطة التشغيلية للمؤسسة، فكلما ارتفع صافي التدفق النقدي كلما ارتفعت نوعية و جودة الأرباح، بينما نجد أنه في حالة تحقق الربح بموجب مبدأ الاستحقاق فإن ذلك لا يعني تحقيق تدفق نقدي مرتفع، كما أن تحديد قيمة التدفقات للمؤسسة يمكن تقييم أدائها في هذا الجانب من خلال المقارنة بين المؤسسات المماثلة .

إن من النسب التي يمكن اشتقاقها لقياس جودة الربح هي :

$$\bullet \text{ نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية} = \frac{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}{100 \times \text{التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية}}$$

$$\bullet \text{ مؤشر النقدية التشغيلية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{100 \times \text{صافي الربح}}$$

توضح هذه النسبة مدى قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي.

<sup>1</sup> منير شاكر محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 163-168.

$$\bullet \text{ نسبة التدفق النقدي} = \frac{\text{التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

4-2 مقاييس جودة السيولة: كما سبق ذكره أن السيولة توفر جانب الأمان للمؤسسة من خلال توفير القدرة على مواجهة الالتزامات النقدية الجارية، و بما أن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية يمثل الأساس الذي يركن إليه في توفير السيولة، فإن قائمة التدفقات النقدية توفر معلومات مهمة في هذا الجانب، كما أنها توفر معلومات عن الكفاءة في سياسات التحصيل.

و إن من أهم النسب التي تقيس جودة السيولة مايلي:

$$\bullet \text{ نسبة تغطية النقدية} = \frac{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية و التمويلية}} \times 100$$

و تبين هذه النسبة ما إذا كانت المؤسسة تحقق نقدية بما فيه الكفاية لمواجهة التزاماتها الاستثمارية و التمويلية، و ما مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أموال الملكية أو الطريقتين معا.

$$\bullet \text{ مؤشر التدفقات النقدية الضرورية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الديون مستحقة الأداء}} \times 100$$

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على خلق نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية.

$$\bullet \text{ نسبة الفائدة المدفوعة} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة}}{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}} \times 100$$

تعد هذه النسبة مؤشرا على مدى تغطية صافي التدفقات النقدية للفوائد المتعلقة بالقروض، فكلما كانت منخفضة كلما دل ذلك على تمتع المؤسسة بمستوى جيد من السيولة، والعكس صحيح.

4-3 مقاييس تقييم السياسات المالية للمؤسسة: توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن عن طريق تحليلها بواسطة المؤشرات المناسبة و مقارنتها لعدد من السنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية.

و من بين هذه النسب مايلي:

• نسبة التوزيعات النقدية =  $100 \times \frac{\text{التوزيعات النقدية للمساهمين}}{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}$

تعكس هذه النسبة سياسة توزيع الأرباح على المساهمين، ومدى قدرة التدفقات النقدية التي توفرها الأنشطة التشغيلية على مواجهة التزامات المؤسسة في توزيع الأرباح و استقرار هذه التوزيعات من فترة إلى أخرى.

• نسبة متحصلات الفوائد و التوزيعات =  $100 \times \frac{\text{متحصلات الفوائد و التوزيعات}}{\text{صافي التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}$

تعتبر هذه النسبة مؤشر على مدى أهمية المتحصلات النقدية من الاستثمارات المالية في الأسهم و السندات مقارنة بالتدفقات النقدية للمؤسسة من أنشطتها التشغيلية.

• نسبة الإنفاق الرأسمالي =  $100 \times \frac{\text{الإنفاق الرأسمالي}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من إصدار أسهم و سندات و قروض طويلة الأجل}}$

تعبّر هذه النسبة عن مدى مساهمة مصادر التمويل الطويلة الأجل في تمويل الأصول الثابتة و انخفاض قيمة هذه النسبة قد يكون نتيجة زيادة الاستثمار في المخزون، و كذلك زيادة الاستثمارات المالية، و لذلك تعد هذه النسبة مؤشر للمستثمرين و المقرضين عن كيفية استخدام أموالهم من قبل الإدارة.

و عليه يعد استخدام النسب السابقة الذكر في تحليل قائمة التدفقات النقدية و مقارنتها بتلك الخاصة بالمؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، إضافة إلى مقارنتها بالنتائج التي تظهرها عمليات تحليل جدول حسابات النتائج و الميزانية العامة في المؤسسة سيمكّن بلا شك من تقييم وضعية المؤسسة بشكل أكثر موضوعية.

## المبحث الرابع: دراسة المردودية

تعتبر المردودية من المؤشرات الهامة والأساسية في تحليل و تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية وذلك لكونها تعطي إجابات واضحة عن كفاءة الأداء التشغيلي لها.

فالمردودية تعطي معلومات مفيدة جدا للمحلل المالي، خاصة في تقييم الأداء و تحديد مراكز القوة و الضعف، إذ تعبر عن العلاقة بين النتيجة المحصلة و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، حيث أن الهدف الأساسي من وراء إنشاء أي مؤسسة اقتصادية هو تحقيق أرباح صافية عن طريق الأموال المستثمرة<sup>(1)</sup>.

و تقاس المردودية عن طريق مجموعة من المؤشرات، يمكن ذكرها كمايلي:

- المردودية الاقتصادية.
- المردودية المالية.
- المردودية التجارية.

### أولاً: المردودية الاقتصادية

#### 1- مفهوم المردودية الاقتصادية:

تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيسي، وتستبعد النشاطات الثانوية ذات الطابع الإستثنائي حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الإستغلال<sup>(2)</sup>. فهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الموجودات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة<sup>(3)</sup>، و قياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل.

#### 2- أهمية قياس المردودية الاقتصادية:

تلعب المردودية الاقتصادية دورا أساسيا في تقييم أداء المؤسسة كوحدة اقتصادية مستقلة، حيث تعتبر مقياسا ملائما لازدهار و تقدم الأعمال، ويشير وجود مردودية اقتصادية في المؤسسة إلى:<sup>(4)</sup>

- طاقة تمويل ذاتي قادرة على المشاركة في تطويرها و نموها.
- مكافأة مغرية لمساهميها.

<sup>1</sup> بوطغان حنان، "تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، دفعة 2007، ص 62.

<sup>2</sup> رقية شطبيبي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>3</sup> Hubert de la bruslerie, "analyse Financier et risque de Gréait", Edition Dunod, Paris, 1999, p 163.

<sup>4</sup> رقية شطبيبي، مرجع سبق ذكره، ص 108.



- مقدره متميزة كضمان لسداد المقرضين.
- موقف ناجح لمعاونة بيئتها.
- استخدام أمثل لطاقتها التمويلية المتاحة.
- تأمين مكافاة الأموال المستثمرة بعدالة.

### 3- مؤشر قياس المردودية الإقتصادية:

تقاس المردودية الإقتصادية بالعلاقة التالية<sup>(1)</sup>:

$$\text{معدل المردودية الإقتصادية RE} = \frac{\text{النتيجة الصافية للدورة}}{\text{الأصول الإقتصادية}}$$

ومن جهة أخرى، وبما أن المردودية الإقتصادية هي عبارة عن العلاقة بين النتيجة التي تحققها المؤسسة و مجموع الأموال التي استعملتها، فإنه هناك من يعبر عن المردودية الإقتصادية الإجمالية والمردودية الإقتصادية الصافية، وبالتالي يمكن ذكرها كمايلي:<sup>(2)</sup>

**3-1 المردودية الإقتصادية الإجمالية:** وهي عبارة عن العلاقة بين الفائض الإجمالي للإستغلال و أصول المؤسسة.

و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الإقتصادية الإجمالية} = \frac{\text{الفائض الإجمالي للإستغلال}}{\text{الأصول}}$$

**3-2 المردودية الإقتصادية الصافية:** وهي العلاقة بين نتيجة الإستغلال و أصول المؤسسة و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الإقتصادية الصافية} = \frac{\text{نتيجة الإستغلال}}{\text{الأصول}}$$

<sup>1</sup> Bernard closse, "La Rentabilité de l'entreprise – Analyse prévision et contrôle", Edition Dunod, Paris, 3<sup>ème</sup> Edition, 1982, p 31.

<sup>2</sup> عبد الصمد بوشايب، مرجع سبق ذكره، ص 149.

## ثانيا: المردودية المالية

تعتبر النظرة المالية للمردودية صورة عن السياسة التمويلية للمؤسسة، وهي شرط لكل نمو فالمؤسسة لكي تتطور عليها أن تستثمر، والإستثمارات يجب أن تمول، وضمن هذه الحلقة لابد من تدعيم الأموال الخاصة<sup>(1)</sup>.

### 1- مفهوم المردودية المالية:

هي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة و الأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة<sup>(2)</sup>.

### 2- أهمية قياس المردودية المالية:

إن قياس المردودية المالية يسمح بالحكم على فعالية و كفاءة رؤوس الأموال الخاصة، و خاصة في الأجل الطويل، كما يلاحظ أنها تكشف عن واحد من أهم المؤشرات الرئيسية لتشخيص الإدارة الجيدة أو السيئة للأعمال، حتى أنها تمثل أساس يرجع إليه المساهم، هذا بالإضافة إلى أنها تعد ضمان للمقرض<sup>(3)</sup>.

كما تعتبر المردودية المالية بمثابة المحدد للمردودية العامة في المؤسسة، حيث أنها تقيس قدرة الأموال الخاصة أو المملوكة على تحقيق أرباح صافية، وبالتالي فهي تقدم صورة حقيقية عن مدى استخدام الأموال سواء من الناحية الإنتاجية أو من ناحية توظيف الأموال<sup>(4)</sup>.

### 3- مؤشر قياس المردودية المالية:

تحسب المردودية المالية على أساس التقرير الخاص بالنتيجة المالية ( نتيجة الدورة) و ذلك بعد طرح المصاريف المالية إلى جانب الضرائب و الرسوم (النتيجة الصافية)<sup>(5)</sup>، وبناءا على ذلك يعبر عن معدل المردودية المالية بالعلاقة التالية:

النتيجة الصافية

الأموال الخاصة

= معدل المردودية المالية

<sup>1</sup> بوطغان حنان، مرجع سبق ذكره، ص71.

<sup>2</sup> عبد الصمد بوشايب، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>3</sup> رقية شطبيبي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>4</sup> بوطغان حنان، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>5</sup> K Chiha, "Finance d'entreprise", op cit,P 97.

### ثالثاً: المردودية التجارية

المردودية التجارية يطلق عليها أيضاً في بعض الأحيان مردودية النشاط أو المردودية الإستغلالية فهي تحدد الفائض المتولد من الأنشطة الصناعية و التجارية للمؤسسة، أي فيما يتعلق بقدرتها على استخلاص فائض من التشغيل، ولكونها ترتبط بدورة التشغيل، أو دورة الإستغلال فهي تسمح بإلقاء الضوء على العلاقة بين النتائج والوسائل المستخدمة في الإنتاج و المتاجرة.

#### 1- مفهوم المردودية التجارية:

و هي المردودية من وجهة نظر الإستغلال العادي الذي تمارسه المؤسسة وهي عبارة عن مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة من صافي المبيعات<sup>(1)</sup>.

#### 2- أهمية حساب المردودية التجارية:

إن لحساب المردودية التجارية أهمية كبيرة لدى إدارة المؤسسة، وعموماً يمكن لمس أهميتها في مايلي:

- تسمح المردودية التجارية بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة، فهي معيار مهم لتقييم الأداء، إذ تتمثل في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل، لتقدم بذلك معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية و كفاءة النشاط التجاري و الصناعي الذي تمارسه المؤسسة<sup>(2)</sup>.
- تسمح بإصدار حكم ذو قيمة حول فعالية و كفاءة السياسات الإنتاجية و التجارية التي تنتهجها إدارة المؤسسة، مما ينتج عنه أن هذه المردودية مستقلة عن سياسات الإستثمار، توزيع الأرباح<sup>(3)</sup>.

#### 3- مؤشر قياس المردودية التجارية:

نقاس المردودية التجارية على أساس النتيجة الصافية مقارنة برقم الأعمال الصافي ( السنوي) خارج الضريبة، وعليه فالمردودية التجارية تحسب بالعلاقة التالية:<sup>(4)</sup>

نتيجة الدورة الصافية

معدل المردودية التجارية =  $\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{رقم الأعمال السنوي الصافي خارج الرسم}}$

<sup>1</sup> بوطغان حنان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> عبد الصمد بوشايب، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>3</sup> رقية شطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>4</sup> بوطغان حنان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن أدوات التحليل المالي تعطي صورة أخرى عن الوضع المالي للمؤسسة، و التي لا يمكن إظهارها من خلال القوائم المحاسبية الأخرى، إذ توضح بصفة دقيقة بعض الانحرافات و التغيرات و التي من الممكن أن تكون مضللة نتيجة للأرقام المسجلة و بالتالي تمكن هذه الأدوات من النظر بزاوية مختلفة و بمنظور مخالف موضحة الصورة الحقيقية للوضعية المالية الراهنة مما يساهم في بناء و اتخاذ قرارات صائبة.

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى الفصلين السابقين من الجانب النظري، يأتي هذا الفصل الذي من خلاله سنحاول التعرف على مدى مطابقة الجانب العلمي مع الواقع العملي للدراسة.

و من أجل التعرف على أهمية تحليل الوضعية المالية للمؤسسة و التي تعتبر كأداة استراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية اخترنا لهذه الدراسة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB.

و على هذا الأساس و من خلال هذا الفصل سنتناول التقديم العام بميدان الدراسة، إضافة إلى التركيز على تجميع و دراسة المعلومات الخاصة ببيئة المؤسسة و ميزتها التنافسية، ثم تحليل الوضعية المالية لهذه المؤسسة باستخدام الأدوات الممكنة، وصولاً إلى علاقة النتائج المتحصل عليها مع الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة.

## المبحث الأول: التقديم بميدان الدراسة

تم إجراء دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB ذات الطابع الخاص، و هي مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة، وبغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي صورة عامة عنها.

### أولاً: نبذة تاريخية و جغرافية

#### 1- نبذة تاريخية:

تعتبر مؤسسة عمر بن عمر مؤسسة عائلية اختصت في مجال تحويل المنتجات الزراعية الغذائية و التي أنشئت من طرف السيد عمر بن عمر الأب، امتازت منتجاتها بالجودة العالية و هو ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني.

إلا أنه و بعد وفاة الأب و تبني الأبناء مسؤولية الإدارة و بالسير على خطى أبيهم ومع ازدياد تطلعاتهم، سمح لهم بتطوير هذه المؤسسة و تحديثها و توسيعها، فأصبحت مما عليه اليوم بـ ثلاث مؤسسات رئيسية، كل في اختصاصها:

- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
- مؤسسة العجائن عمر بن عمر
- مؤسسة المصبرات عمر بن عمر

و هذه الأخيرة هي التي تتمحور عليها دراستنا.

تم إنجاز مشروع المصبرات الغذائية بعد إجراء الأبحاث و الدراسات التمهيدية، كالتركيز على المنطقة الجغرافية و ما يتلائم مع نشاط المؤسسة، و عليه تم بدأ أشغال إنشاء مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB في أفريل 1984م، و بدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986، و تعتبر من أنجح المؤسسات و من أبرزها محليا و وطنيا، يتمحور نشاط هذه المؤسسة في إنتاج المصبرات الغذائية المتمثلة في:

- مصبرات معجون الطماطم في علب من حجم 1 كغ، ½ كغ.
- مصبرات الهريسة و المتمثلة في علب من حجم 1 كغ، ½ كغ، ¼ كغ.
- مصبرات المربي و المتمثلة في علب من حجم 1 كغ، ½ كغ.

تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 3.5 هكتار، بدأت نشاطها الفعلي بوحدة يتراوح إنتاجها 300 طن في اليوم بحوالي 375 عامل، أما حاليا فقد أصبح إنتاجها يتراوح بحوالي 650 طن و 530 عامل.

تتوفر على رأس مال قدره: 200.000.000,00

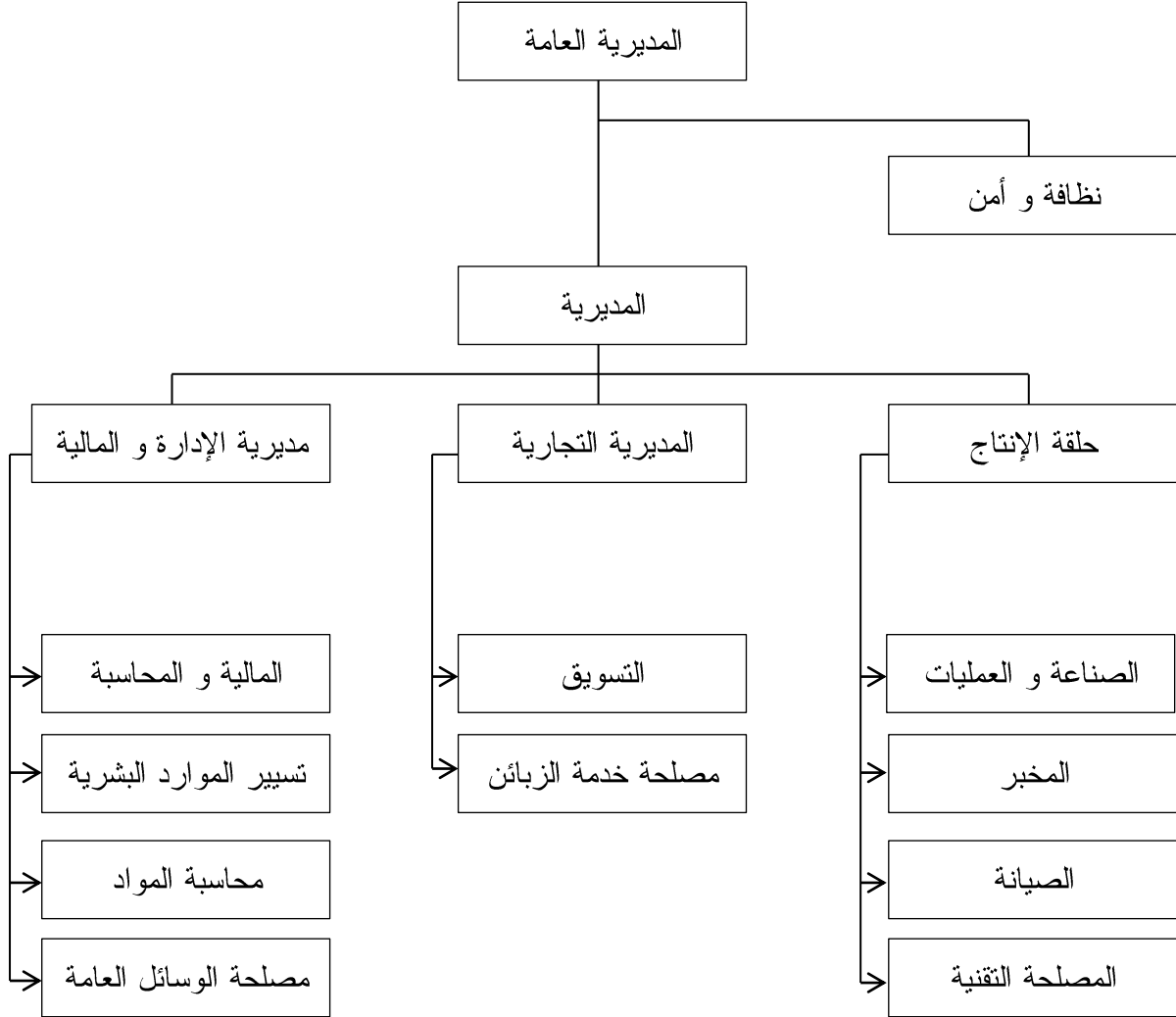
## 2- نبذة جغرافية:

تقع مؤسسة مصبرات عمر بن عمر CAB في الشمال الشرقي لولاية قالمة بمنطقة بوعاتي محمود التي تبعد بـ 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج، وشمالا بلدية النشماية، أما غربا بلدية بكوش لخضر، وجنوبا بلدية الركنية.

ثانياً: الإطار التنظيمي

1 - الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

2- شرح مهام الهيكل التنظيمي:

من خلال الشكل السابق، يتمثل دور التنظيم الداخلي للمؤسسة في توضيح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية و كيفية الاتصال فيما بينها، و يهدف إلى:

- تحديد كل ما تنظمه المؤسسة من علاقات بين المديرية العامة و المصالح الفرعية.



- تأمين الترابط و التعاون و التنسيق بين الرؤساء و المرؤوسين للحفاظ على وحدة الهدف و تأمين التماسك بين مختلف الوظائف والأنشطة الموجودة في المؤسسة.
  - مساعدة الإدارة العليا في إعداد سياستها و استراتيجياتها.
  - سهولة انتقال المعلومات و تدفقها أفقياً و عمودياً و تعزيز اتخاذ القرارات و فعاليتها.
- و عموماً يمكن تلخيص المهام الأساسية للوحدات و المديريات الرئيسية كمايلي:
- \* **المديرية العامة:** توجد في أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعمل على التنسيق بين مختلف المديريات و اتخاذ مختلف القرارات، بالإضافة إلى الإشراف و الرقابة على مختلف المهام التي تقوم بها. و عموماً تنحصر أهم الأهداف المسطرة لها في مايلي:

- إدارة و تسيير مختلف شؤون و تعاملات المؤسسة.
- الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة لضمان سير العمل و فقاً لما هو مخطط له.
- تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين مختلف المصالح و الأقسام.
- تقوم بإصدار النظام الداخلي للمؤسسة و الإعلان عن التجديدات الواقعة عليه من قوانين.
- التنسيق بين مختلف الوظائف.
- إعداد الاستراتيجيات و المخططات و العمل على تنفيذها.

\* **المديريات الفرعية:** و هي تتمثل في مختلف المديريات و المصالح الفرعية و هي كالتالي:

**1-2 مديرية الإدارة و المالية:** تعمل على تسيير أموال المؤسسة و جلب المواد الضرورية لتلبية حاجيات المؤسسة، وتتضمن هذه المديرية كل من:

**1-1-2 مصلحة المحاسبة و المالية:** تهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية و تحديد التكاليف و الأسعار و عن طريقها تتحدد الوضعية المالية للمؤسسة في نهاية الدورة، كما تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية و المؤسسات العمومية و الهياكل الحكومية و تسعى أيضاً إلى متابعة تسجيل جميع العمليات و المعاملات المالية و المحاسبية مع المتعاملين الداخليين للمؤسسة و الخارجيين و متابعة و كشف الأخطاء المحاسبية و العمل على تصحيحها، و تهدف هذه المراقبة المحاسبية خاصة الداخلية منها لتسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح ام خسارة، وبالتالي تحديد مركزها المالي و مكانتها الإقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة.

**2-1-2 إدارة الموارد البشرية:** إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الإدارة المسؤولة عن التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية و المهنية، و تطبيق الإجراءات الخاصة بهم و احترام القوانين و انتظام العمل.

2-1-3 مصلحة محاسبة المواد: مهمة هذه المصلحة هي تسجيل جميع العمليات اليومية التي تجرى بالمؤسسة والمتعلقة بمختلف المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

2-1-4 مصلحة الوسائل العامة: و هي عبارة عن مكتب يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة مثل الأوراق، الأقلام، و كذلك تزويد المؤسسة بمختلف الوسائل الضرورية كالتجهيزات المكتبية، الإعلام الآلي، ... الخ.

2-2 مديرية التجارة: و تقوم بالإشراف على متابعة الأعمال التجارية، مراقبتها و متابعتها لمدى تحقيق الأهداف المسطرة لتحقيق رقم الأعمال المطلوب و تنقسم إلى:

2-2-1 مصلحة التسويق: تهتم هذه المصلحة ببيع و تسويق المنتج النهائي (المصبرات الغذائية).

2-2-2 مصلحة خدمة الزبائن: و هي المصلحة التي تهتم بجميع الشؤون المتعلقة بخدمة مختلف الزبائن و العمل على إرضائهم.

2-3 حلقة (دائرة) الإنتاج: و هي المصلحة التي تهتم بجميع العمليات الإنتاجية و تنقسم إلى:

2-3-1 مصلحة الصناعة و العمليات: تعمل هذه المصلحة على توفير المادة الغذائية المتمثلة في منتج الطماطم و تحويلها إلى معجون مصبرات، والفلفل و تحويله إلى هريسة و المشمش و تحويله إلى مربى المشمش، و يقوم على رأس هذه المصلحة رئيس مصلحة الإنتاج الذي يعمل على المراقبة المستمرة لسير العملية بالتنسيق مع الوظائف الفرعية و المتمثلة في فرع التعبئة و التغليف.

2-3-2 المخبر: و هي المصلحة التي تسهر على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات، بدءا بالمواد الأولية و وصولا إلى المنتج النهائي.

2-3-3 مصلحة الصيانة: تعتبر هذه المصلحة ضرورية بالنسبة للمؤسسة إذ أن معظم نشاطها يتركز و بشكل كلي على الآلات لإنتاج المنتج النهائي، و المسؤولية في هذه المصلحة تقع بالدرجة الأولى على عاتق عمال الصيانة، و تضم مصلحة الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع.

2-3-4 المصلحة التقنية: و هي المصلحة التي تقوم بمختلف العمليات التقنية الخاصة بدائرة الإنتاج من توجيه و تشخيص مختلف أجهزة الإنتاج و الظروف الضرورية اللازمة لسيرورة تلك الأجهزة.

### ثالثا: الأهداف العامة للمؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية و هي :

- العمل على إرضاء الزبون و توسيع قاعدة المعاملات.
- تعظيم مردودية المؤسسة بتعظيم حجم المبيعات من خلال علاقات مميزة مع جميع المتعاملين معها.
- الاستحواذ و الحفاظ على الحصة التسويقية الحالية و التطلع لحصص سوقية أكبر.
- العمل على تحسين جودة منتجاتها و المحافظة على استمراريتها من خلال البحث و التطوير.
- تحقيق ميزة تنافسية محلية و وطنية و المحافظة على استمراريتها.
- تلبية الطلب على المواد الاستهلاكية المصبرة في السوق الجزائرية و تحقيق الجودة و التميز.
- الوصول إلى أسواق إقليمية و دولية.
- المساهمة في نمو الإقتصاد الوطني.

## المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول القيام بتشخيص استراتيجي للمؤسسة حيث استندنا في ذلك على منهجين رئيسيين، المقابلة والاستمارة.

حيث من خلال المطلبين الأول والثاني و المتمثلين في الجهات المتعاملة مع المؤسسة و المؤسسات المنافسة فقد اعتمدنا في جمع البيانات و المعلومات على منهج المقابلة، أما المطلب الثالث المتمثل في تشخيص الموقع التنافسي للمؤسسة فقد كان عن طريق الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من الموظفين.

### أولاً: الجهات المتعاملة مع المؤسسة

تتعامل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB مع صنفين أساسيين من المتعاملين و هما: الموردون و الزبائن.

#### 1- الموردون:

الموردون هم الأشخاص الذين يقومون بتوفير المواد الأولية اللازمة لقيام المؤسسة بأنشطتها الإنتاجية، ويتوزعون على مجموعتين: مجموعة الموردون المحليون، و مجموعة الموردون الأجانب، إذ أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة في اقتناء موادها الأولية على الموردين المحليين وهم الفلاحين، و ذلك بسبب جودة المواد الأولية و نوعيتها مقارنة بالخارج بالإضافة إلى تكلفتها المنخفضة نسبياً، و تتمثل هذه المواد الأولية في:

✓ الطماطم الطازجة لصناعة معجون الطماطم.

✓ الفلفل الحار لصناعة الهريسة.

✓ فاكهة المشمش لصناعة المربي.

و في حالة كون أن الطاقة الإنتاجية و ظروف الطلبات تفوق طاقة الموردين المحليين تلجأ المؤسسة إلى الموردين الأجانب في اقتناء هذه المواد.

و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تتبع استراتيجية مهمة وفعالة و ذلك من خلال قيامها بتوفير بذور ذات مواصفات قياسية و تقنية و ذلك على مستوى مخابرها، مع وضع شروط خاصة للفلاحين و التي

تقضي إلى دعم المؤسسة للفلاحين المحليين بالفسيلات(\*) اللازمة مع إعادة بيع محاصيل الفلاحين للمؤسسة نفسها في نهاية الموسم الفلاحي.

2- الزبائن: الزبون هو الجهة التي توجه إليها المؤسسة منتجاتها في شكلها النهائي، فهذه الجهة التي تتعامل معها المؤسسة تتمثل في:

✓ الزبائن المحليون: و الذين يتمثلون في تجار الجملة و الموزعين على المستوى الوطني إضافة إلى بعض المؤسسات العمومية كوزارة الدفاع الوطني، و ذلك بنسبة كبيرة تصل إلى 99%.

✓ الزبائن الأجنيون: إذ تتعامل معهم المؤسسة بنسبة قليلة تصل إلى 1%.

---

\* الفسيلات هي نباتات فتية يتم تلقيحها وفق شروط و طرق مدروسة و ذلك على مستوى مخابر المؤسسة لتصبح جاهزة لإعادة الغرس و الحصول على المنتج النهائي في نهاية الموسم الفلاحي.

### ثانيا: المؤسسات المنافسة

البيئة التي تنشط فيها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، تتميز بالمنافسة نوعا ما وذلك من خلال العديد من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال و التي نذكر منها:

- ✓ مؤسسة ازدهار بسكيكدة.
- ✓ المؤسسة الصناعية للمنتوجات الغذائية بعنابة.
- ✓ مؤسسة البستان بعنابة.
- ✓ الشركة الجزائرية للمصبرات الغذائية بالطارف.
- ✓ مجمع عبيدي بقالمة.
- ✓ مصبرات الجنوب ببلدية بومهرة ولاية قالمة.

### ثالثاً: تحليل الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة

من أجل تحليل الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة ارتأينا إجراء عملية جمع للبيانات عن طريق استمارات الاستبيان و التي تم توزيعها على عينة من الموظفين على مختلف المستويات الموزعة في الهيكل التنظيمي.

#### 1- عينة الدراسة:

تكونت العينة المستهدفة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة من 20 موظف موزعين كمايلي:

#### • الجنس:

- ذكور: 10 موظفين بنسبة 50 %.
- أنثى: 10 موظفين بنسبة 50 %.

#### • المستوى التعليمي:

- أقل من ثانوي: 2 موظفين بنسبة 10 %.
- ثانوي: 2 موظفين بنسبة 10 %.
- تكويني: 3 موظفين بنسبة 15 %.
- جامعي: 13 موظف بنسبة 65 %.

#### • الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات: 11 موظف بنسبة 55 %.
- من 5 إلى 10 سنوات: 6 موظفين بنسبة 30 %.
- أكبر من 10 سنوات: 3 موظفين بنسبة 15 %.

#### • الرتبة المهنية:

- أعوان: 1 موظف بنسبة 5 %.
- عمال تنفيذيون: 2 موظفين بنسبة 10 %.
- إداريون: 9 موظفين بنسبة 45 %.
- إطارات: 8 موظفين بنسبة 40 %.

2- عرض و تحليل نتائج الاستبيان:

2-1 تشخيص البيئة الخارجية:

جدول رقم 09: درجة استقرار البيئة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
35 %	07	- مستقرة.
45 %	09	- متغيرة قليلا.
20 %	04	- ديناميكية و متغيرة تماما.
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن درجة استقرار البيئة المتواجدة فيها المؤسسة هي بيئة متغير عموما.

جدول رقم 10: مستوى السوق المستهدف.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
05 %	01	- محلي.
25 %	05	- وطني.
70 %	14	- عالمي.
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة تستهدف أو تطمح إلى العالمية.



جدول رقم 11: وجود منافسة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 90	18	- نعم.
% 10	02	- لا.
% 00	00	- لا أدري.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك منافسة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

جدول رقم 12: شدة المنافسة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 05	01	- ضعيفة.
% 55	11	- متوسطة.
% 40	08	- قوية.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول يتضح أن شدة المنافسة عموما متوسطة إلى قوية.

جدول رقم 13: وجود معلومات عن المنافسين.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 70	14	- نعم.
% 05	01	- لا.
% 25	05	- لا أدري.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تمتلك على معلومات عن منافسيها في السوق.

جدول رقم 14: الموقع التنافسي الذي تحتله المؤسسة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 00	00	- ضعيف.
% 30	06	- متوسط.
% 70	14	- قوي.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: يتضح لنا أن المؤسسة تحتل موقع تنافسي قوي.

2-2 تشخيص البيئة الداخلية:

جدول رقم 15: مدى ملاءمة الظروف الداخلية لزيادة الكفاءة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 55	11	- نعم.
% 05	01	- لا.
% 40	08	- نوعا ما.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين في المؤسسة يعتبرون أن الظروف الداخلية الحالية في المؤسسة تعتبر مواتية على العموم من أجل مباشرة مختلف المهام و الوظائف.

جدول رقم 16: كفاءة الموظفين الحاليين.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 80	16	- نعم.
% 00	00	- لا.
% 20	04	- لا أدري.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول نجد أن المؤسسة تمتلك على كفاءات بشرية.

جدول رقم 17: قيام المؤسسة بدورات تكوينية.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 70	14	- نعم.
% 05	01	- لا.
% 25	05	- لا أدري.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: نلاحظ أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية لمواردها البشرية.

جدول رقم 18: وجود مصلحة البحث و التطوير.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 50	10	- نعم.
% 30	06	- لا.
% 20	04	- لا أدري.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تمتلك مصلحة للبحث و التطوير

3-2 الميزة التنافسية:

جدول رقم 19: وجود ميزة تنافسية للمؤسسة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 85	17	- نعم.
% 00	00	- لا.
% 15	03	- لا أدري.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين أن لهذه المؤسسة ميزة تنافسية.

جدول رقم 20: الشيء الذي يميز المؤسسة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 29.27	12	- السمعة الجيدة.
% 46.34	19	- الجودة.
% 14.63	06	- تغطية الطلبات.
% 09.76	04	- أخرى.
% 100	21 + 20 تكرار	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول نجد أن المؤسسة تمتلك على أكثر من ميزة تميزها عن منافسيها من سمعة جيدة و جودة منتجاتها و تغطية الطلبات و غيرها.

ملاحظة: إن مجموع الإجابات المتحصل عليها هي 41 إجابة، و ذلك راجع إلى التكرارات التي تم تسجيلها من خلال نتائج استمارات الاستبيان، و التي تعني أن بعض الموظفين قاموا بالإجابة على أكثر من خيار.

جدول رقم 21: الاستراتيجية أو الأسلوب المتبع في تحقيق الميزة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
45 %	09	- الجودة.
00 %	00	- التكلفة الأقل.
55 %	11	- الإثتين معا.
00 %	00	- لا أدري.
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة تتبع استراتيجية الجودة و التكلفة الأقل معا.

جدول رقم 22: مدى رضا العملاء على جودة المنتجات.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
100 %	20	- راضي.
00 %	00	- غير راضي.
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العملاء راضين بنسبة كبيرة جدا عن منتجات المؤسسة.

4-2 تشخيص الجانب المالي:

جدول رقم 23: تأثير تكاليف تكوين الإطارات على مردودية المؤسسة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 85	17	- إيجابي.
% 00	00	- سلبي.
% 15	03	- لا أدري.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول يتضح أن التكاليف المخصصة لتكوين الإطارات و الموظفين لها تأثير إيجابي على مردودية المؤسسة.

جدول رقم 24: تأثير تكاليف البحث و التطوير على مردودية المؤسسة بطريقة جيدة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
% 75	15	- نعم.
% 00	00	- لا.
% 25	05	- لا أدري.
% 100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: نلاحظ أن التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل البحث و التطوير تعود بفائدة و مردودية جيدة عليها.

جدول رقم 25: الدور الفعال لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

النسبة	عدد الإجابات	الاقتراحات
80 %	16	- نعم.
05 %	01	- لا.
15 %	03	- لا أدري.
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال هذا الجدول نجد أن الأغلبية تتفق على أن تحليل و تشخيص الجانب المالي للمؤسسة من طرف الخبراء و المختصين له دور كبير جدا و فعال في تحقيق الكفاءة اللازمة للتسيير الجيد مما يؤدي إلى المحافظة على الريادة في مجال نشاطها و تعزيز مكسب ميزتها التنافسية.

### 3- بناء نماذج التحليل و التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة:

بالاعتماد على النتائج السالفة الذكر و بالاعتماد على عنصر لملاحظة سنحاول بناء نماذج تحليل و تشخيص الوضع الاستراتيجي و التنافسي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

### 3-1 نموذج S.W.O.T:

#### 3-1-1 تحليل البيئة الخارجية:

**a-1 البيئة العامة:** يمثل تحليل البيئة العامة أهمية كبيرة لقيام المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي كونه يتضمن آفاق التطور الإيجابي أو عناصر التهديد المحتملة التي تواجه المؤسسة، فالبيئة العامة تتمثل في المحيط الاقتصادي العام من قوانين و شروط تتعلق بمزاولة الأنشطة المختلفة للمؤسسة، و عموما يمكن القول بأن الوضع الراهن للحالة الاقتصادية العامة يعد قاعدة مناسبة لمختلف المؤسسات لبلوغ أهدافها و زيادة طموحاتها، و ذلك بسبب انفتاح الجزائر على السوق العالمي و محاولة دفع عجلة التنمية الاقتصادية، و خصوصا من خلال المخطط الخماسي 2010-2014 المقرر من طرف فخامة رئيس الجمهورية و المصادق عليه من طرف مجلس الوزراء و الذي عقد يوم الإثنين 24 ماي 2010 الموافق لـ 10 جمادى 1431هـ، بالإضافة إلى الامتيازات و التسهيلات التي تمنح للمؤسسات



الصغيرة و المتوسطة في سبيل بحث و دعم السوق الوطنية و تكريس ثقافة المنتج المحلي، و عليه يمكننا القول أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB تتواجد في بيئة مناسبة و مواتية لبلوغ أهدافها المسطرة من خلال الفرص الكبيرة المتاحة أمامها لتوسيع دائرة نشاطها و زيادة طاقتها الإنتاجية.

**2-a البيئة الخاصة:** تتمثل البيئة الخاصة في مختلف العوامل التي تؤثر في نشاط المؤسسات من خلال عدة عوامل نذكر منها:

**1-2-a المنافسون:** من خلال المعلومات و المعطيات التي جمعناها عن طريق إجراء المقابلات مع المكلف باستقبالنا و توجيهنا على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB نجد أن للمؤسسة العديد من المنافسين المذكورين سابقا، و بالتالي يمكن القول بأن النشاط الذي تعمل فيه هذه المؤسسة يتميز عموما بالمنافسة.

**2-2-a الموردون:** إن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية كما سبق القول تعتمد على نسبة كبيرة في جلب موادها الأولية من موردين محليين (فلاحين محليين)، بالإضافة إلى الاعتماد على موردين اجنبيين، و بالنظر إلى الاستراتيجية المطبقة من طرف هذه المؤسسة مع الموردين المحليين من خلال تقديمها لبذور ذات مواصفات قياسية مع شرط إعادة توريدها إليها من طرف الفلاحين في نهاية الموسم الفلاحي، يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك قاعدة جيدة في جلب موادها الأولية.

**3-2-a الزبائن:** بالنظر إلى المعلومات المقدمة و مختلف الإحصائيات التي تشير إلى الحصة الكبيرة التي تمتلكها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB يمكن القول بأنها تمتلك قاعدة جيدة و واسعة من الزبائن و العملاء.

و عليه و من خلال هذا التشخيص للبيئة الخارجية يمكن استخلاص الفرص المتاحة للمؤسسة و ذلك كمايلي:

- إمكانية التوسع و زيادة الطاقة الإنتاجية.
- وجود قاعدة توريدية كبيرة.
- وجود قاعدة كبيرة لتصريف المنتوجات.
- وجود مناخ اقتصادي مناسب.
- توفر عدد لا بأس به من الكفاءات و الإطارات البشرية.

و لكن و من جهة أخرى نجد أن هناك بعض التهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة و التي نذكر منها:

- زيادة المنافسين.
- ميل الزبون المحلي إلى المنتجات الأجنبية.
- انفتاح السوق الجزائرية على الأسواق العالمية مما يؤدي إلى دخول المنتجات الأجنبية و المنافس الاجنبي.

**3-1-2 تحليل البيئة الداخلية:** من خلال المعلومات و النتائج التي تم الوصول إليها عن طريق الاستمارات المقدمة لعينة من الموظفين داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، يمكن تلخيص نقاط القوة و الضعف كمايلي:

**1-a نقاط القوة:**

- المستوى الكبير للانضباط المشهود.
- المستوى العالي للإطارات.
- الحركية الكبيرة لمسيري المؤسسة.
- الأجهزة المتطورة و التقنية الكبيرة المستخدمة في تنفيذ المهام.
- حداثة وسائل الإنتاج.
- التخزين القياسي للمنتجات النهائية.

**2-a نقاط الضعف:** بالرغم من نقاط القوة العديدة التي تتميز بها المؤسسة إلا أنه يمكن التطرق إلى بعض الملاحظات التي من شأنها أن تؤثر سلبا نوعا ما على نشاط المؤسسة وهي:

- مركزية القرارات و التي يمكن أن تكون مبنية على أسس غير دقيقة أو معلومات ناقصة بالنظر إلى خبرة العمال التنفيذيين.

و عليه و بناءا على التشخيص الذي تم بناؤه و النتائج المتوصل إليها يمكننا القول بأنه حسب التشخيص الاستراتيجي عن طريق نموذج S.W.O.T نجد أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تتوفر على مركز تنافسي قوي.

**3-2 نموذج القوى الخمس لبورتر:** كما سبق القول، يعتبر نموذج بورتر من أهم النماذج المستخدمة في تشخيص الوضع التنافسي للمؤسسات و هو يعتمد على خمس عوامل رئيسية:

**3-2-1 المنافسون (شدة التنافس):** إذ أن معرفة المنافسين يعطي للمؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية و المستقبلية. و عليه و من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة عمر بن

عمر للمصبرات الغذائية CAB تمتلك معلومات عن منافسيها، مما يمكنها من تقدير شدة المنافسة على أساس علمي و دقيق، و بالتالي فإن هذه المؤسسة تمتلك مؤشر جيد عن هذا العامل.

**3-2-2-2 الداخلون الجدد:** من خلال المعلومات المتحصل عليها سابقا و بناءا عليها نجد أن النشاط الذي تعمل فيه مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB قد عرف تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، و بالتالي تم دخول منافسين جدد إلى الميدان، و لكن من الملاحظ أن هذه المؤسسة حافظت على ريادتها و مركزها في السوق و ذلك من خلال رقم الأعمال المسجل خلال عدة سنوات و بالتالي يمكننا القول بأن هذا التهديد قد يؤول إلى أدنى مستوى له.

**3-2-3 تهديد السلع و الخدمات البديلة:** إن السلع و الخدمات البديلة يلجأ إليها المستهلك عندما تكون السلع و الخدمات الأصلية غير متوفرة لأسباب كانت ذلك لأنها توفر نفس الإشباع، و بالنظر إلى طبيعة المنتجات التي تنتجها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB، يمكننا القول بأن منتجاتها لا توازيها منتجات بديلة، أو إن صح التعبير صعوبة الإيجاد، على الأقل في الوقت الراهن و بالتالي فهذا التهديد يؤول إلى أدنى مستوى له.

**3-2-4 القوة التفاوضية للعملاء:** إن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB تمتلك على سمعة جيدة و ذلك على مر السنين، منذ تأسيسها سنة 1984م إلى يومنا الحالي، و بالاعتماد على المعلومات المكتسبة، و التي لم تكن موثقة إلا أننا نجد أن مختلف العملاء أو الزبائن سواء كانوا تجار الجملة أو المستهلكين النهائيين راضين بدرجة كبيرة على تعاملهم مع المؤسسة و بالنظر إلى الوضع الراهن للاقتصاد العام و ثقافة المستهلك الجزائري يمكننا القول بأن القوة التفاوضية للعملاء تؤول إلى أدنى مستوياتها.

**3-2-5 القوة التفاوضية مع الموردين:** بالنظر إلى الاستراتيجية المطبقة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB، نقول بأن القوة التفاوضية للموردين تؤول إلى أدنى مستوى لها، و ذلك بسبب القاعدة الكبيرة للموردين التي تمتلكها المؤسسة و العلاقات الجيدة معهم، بالإضافة إلى التدعيم الذي تقدمه المؤسسة إلى الموردين المحليين عبر الاستراتيجية التي تم شرحها سابقا.

و عليه و من خلال التشخيص الذي تم الوصول إليه عن طريق نموذج القوى الخمس لبورتر نجد أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB تمتلك على مركز تنافسي قوي.

**3-3 نموذج سلسلة القيمة لبورتر:** إن عملية وضع نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة مهمة معقدة و ذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- ✓ مهمة تحديد الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة يتولاها مجموعة من الخبراء و الاستشاريين مع الاستعانة بإطارات المؤسسة.
- ✓ تداخل الوظائف و الأنشطة في المؤسسة.
- ✓ نقص الدراسات و البحوث حول سلسلة القيمة.

إلا أنه و بالرغم من هذه المعوقات سنحاول بناء نموذج لسلسلة القيمة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB، و اعتمدنا في بناء هذا النموذج على المعلومات المقدمة من قبل المكلف باستقبالنا إلى جانب الملاحظة.

**3-3-1 النشاطات الداعمة و المساندة:** و هي مجموعة الأنشطة التي توفر القاعدة الأساسية للمؤسسة مما يدعم و يسهل لها القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار و تتمثل هذه الأنشطة في:

**1-a البنى الأساسية (التحتية):** تتوفر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB على بنى تحتية تسمح لها بمباشرة مهامها و تتضمن الإدارة بمختلف فروعها، الطرقات و المواصلات ... إلخ.

**2-a إدارة الموارد البشرية:** تتوفر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB على إدارة للموارد البشرية ذات كفاءة عالية و التي تسهر على السير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية و المهنية و تساهم في تطبيق الإجراءات الخاصة بهم و ذلك من خلال متابعة الأفراد من حيث دراسة عدد المناصب، مراقبة الغيابات، الاحتفاظ بملفات العاملين، وإعداد كشوف الأجور و المرتبات، إعداد خطط التدريب و التكوين، ... إلخ.

**3-a التطور التكنولوجي:** إن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB تتوفر على تكنولوجيا عالية من خلال أجهزة الإعلام الآلي المستخدمة في الإدارات، وكذلك التكنولوجيا العالية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

**4-a التجهيزات:** تتوفر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB على تجهيزات حديثة المتوفرة في مختلف أرجاء المؤسسة كالمكاتب، الكراسي، مكيفات الهواء، ... إلخ مما يساعد بمزاولة النشاط بشكل دائم و مستمر.

**3-3-2 النشاطات الأساسية:** وهي تلك المهام و الأنشطة التي تؤديها المؤسسة و التي من خلالها يتم الوصول إلى المنتج النهائي و تتمثل هذه الأنشطة في :

**1-a الإمدادات الداخلية اللوجستية:** إن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB تمتلك ديناميكية جيدة في إمداداتها اللوجستية الداخلية، حيث تعتمد على نظام جيد في مناولة مدخلاتها من مخازن مهيئة بتقنيات حفظ عالية، ووسائل نقل مستحدثة داخل مختلف أقسامها الإنتاجية.

**2-a العمليات:** تمتلك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB على عمال تنفيذيون ذات كفاءة عالية، يسهرون على التطبيق الجيد للخطط الإنتاجية، بالإضافة إلى المصالح التقنية التي تسهر على مراقبة النوعية.

**3-a الإمدادات الخارجية اللوجستية:** تسهر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB على وصول المنتجات النهائية بطريقة منظمة و سهلة من حيث التوزيع إلى مختلف العملاء و ذلك من خلال توفير كل الجهود حتى تصل الطلبات في الوقت المحدد.

**4-a المبيعات و التسويق:** تتولى المديرية التجارية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB على تولي مختلف الخدمات البيعية و العمليات التسويقية.

**5-a الخدمات:** تمتلك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB على مصلحة خدمة الزبائن و التي تعمل و تسهر على التسيير الجيد لمختلف العلاقات مع مختلف العملاء.

و عليه و من خلال التشخيص الذي تم الوصول إليه عن طريق نموذج سلسلة القيمة لـ porter نجد أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB تمتلك جوانب قوة في مختلف النشاطات الأساسية و النشاطات الداعمة.

✓ إذن من خلال النتائج التي توصلنا إليها عن طريق النماذج الثلاثة السابقة يمكننا الحكم على أن التشخيص الاستراتيجي العام للمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB يقضي بأنها تحتل مركز تنافسي قوي مقارنة بمنافسيها و مستوى أداء عالي جداً، مما يمكنها من تعزيز مكسب ميزتها التنافسية.

### المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB

من خلال هذا المبحث سوف نحاول القيام بتحليل الوضعية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB و ذلك من خلال تحليل الميزانية المالية لهذه المؤسسة خلال الفترة N و N-1 و حساب مختلف التوازنات المالية و النسب المالية الممكنة وبناء جدول التمويل و دراسة مردودية المؤسسة.

#### أولاً: منهجية التحليل

عند الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية هناك مجموعة من التعديلات التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الإعتبار و التي سبق ذكرها، و عليه و بالاعتماد على الوثائق المحاسبية التي تحصلنا عليها من المؤسسة يمكن ذكر أهم التعديلات التي تم ملاحظتها كمايلي:

#### 1- جانب الأصول:

- المصاريف الإعدادية لا تظهر في الميزانية المالية لأن المؤسسة تقوم بها قبل بدء نشاطها الاستغلالي فهي مصاريف صرفت وانتهى أمرها.
- مخزون الأمان لم يتوفر في الميزانية المالية.
- مدينو الاستثمار مدتها أقل من سنة فتبقى في القيم قابلة التحقيق.

#### 2- جانب الخصوم:

- نتيجة الدورة لم تتوزع و بالتالي تضاف إلى الأموال الخاصة.
- الديون طويلة الأجل بحسب ما لوحظ في الجانب النظري فإن الديون التي تفوق مدتها السنة تضاف إلى الأموال الخاصة، و بحسب الميزانية المالية المتحصل عليها وجدنا أن الديون طويلة الأجل لم تضاف إلى الأموال الدائمة، و بالتالي فقد قمنا بتعديل هذا البند و ذلك من خلال إضافته إلى الأموال الدائمة من أجل مطابقتها مع الجانب النظري.

ثانيا: عرض الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج

1- السنة N:

1-1 الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N:

جدول رقم 26: الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N

المبالغ	الخصوم المالية	المبالغ	الأصول المالية
	<b>الأموال الدائمة:</b>		<b>أصول ثابتة:</b>
200.000.000	• <u>أموال دائمة خاصة</u>	79.026	• <u>قيم معنوية</u>
	- رأس مال جماعي		- البرنامج
20.000.000	(أموال جماعية)	50.000.000	• <u>قيم غير معنوية (مادية)</u>
48.522.722	- احتياطات قانونية	237.756.694	- أراضي
62.587.623	- نتيجة رهن التخصيص		- تجهيزات الإنتاج
	- نتيجة الدورة		
331.110.345	<b>مجموع الأموال الدائمة الخاصة</b>		
50.000.000	• <u>أموال دائمة أجنبية</u>		
	- ديون طويلة الأجل		
50.000.000	<b>مجموع الأموال الدائمة الأجنبية</b>		
<b>381.110.345</b>	<b>مجموع الأموال الدائمة</b>	<b>287.835.720</b>	<b>مجموع الأصول الثابتة</b>
	<b>ديون قصيرة الأجل:</b>		<b>الأصول المتداولة:</b>
52.485.595	- الموردون	39.081.769	• <u>قيم الاستغلال</u>
1.288.983	- ديون و ضرائب	39.645.100	- مواد و لوازم
16.331.484	- ديون أخرى		- منتجات تامة
		78.726.869	<b>مجموع قيم الاستغلال</b>
		17.068.161	• <u>قيم قابلة للتحقيق</u>
		3.074.861	- مدينو الاستثمار
		24.142.896	- مدينو المخزونات
		12.440.369	- تسبيقات على الحساب
		18.959.686	- تسبيقات الاستغلال
			- عملاء
		75.658.973	<b>مجموع القيم القابلة للتحقيق</b>
		8.967.845	• <u>قيم جاهزة</u>
			- متاحات
		8.967.845	<b>مجموع القيم الجاهزة</b>
<b>70.106.062</b>	<b>مجموع الديون قصيرة الأجل</b>	<b>163.380.687</b>	<b>مجموع الأصول المتداولة</b>
<b>451.216.407</b>	<b>مجموع الخصوم المالية</b>	<b>451.216.407</b>	<b>مجموع الأصول المالية</b>

الوحدة: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها



2-1 جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N:

جدول رقم 27: جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N

الوحدة: دينار جزائري

دائن	مدين	إسم الحساب	ر ح
1.104.842.904,03	(88.692.475,89)	الإنتاج المباع	71
		الإنتاج المخزن	72
00		إنتاج المؤسسة لذاتها	73
00		آداءات مقدمة	74
141.582,44		تحويل تكاليف الانتاج	75
	760.055.580,20	مواد ولوازم مستهلكة	61
	63.346.054,15	خدمات	62
	<b>192.890.376,23</b>	<b>القيمة المضافة</b>	<b>81</b>
192.890.376,23		القيمة المضافة	81
1.579.317,11		منتجات متنوعة	77
265.192,83		تحويل تكاليف الاستغلال	78
	80.085.549	مصاريف العاملين	63
	16.730.000	ضرائب و رسوم	64
	9.000.616,83	مصاريف مالية	65
	11.018.863,18	مصاريف متنوعة	66
	14.663.288,73	اهتلاكات و مؤونات	68
	<b>63.236.568,03</b>	<b>نتيجة الاستغلال</b>	<b>83</b>
294.936,31		منتجات خارج الاستغلال	79
	943.881,34	تكاليف خارج الاستغلال	69
<b>648.945,03</b>		<b>نتيجة خارج الاستغلال</b>	<b>84</b>
63.236.568,03		نتيجة الاستغلال	83
	648.945,03	نتيجة خارج الاستغلال	84
<b>62.587.623</b>		<b>النتيجة الإجمالية للسنة المالية</b>	<b>880</b>
	-----	ضرائب على الأرباح	889
<b>62.587.623</b>		<b>نتيجة السنة المالية</b>	<b>88</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها

1-3 الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N:

جدول رقم 28: الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N.

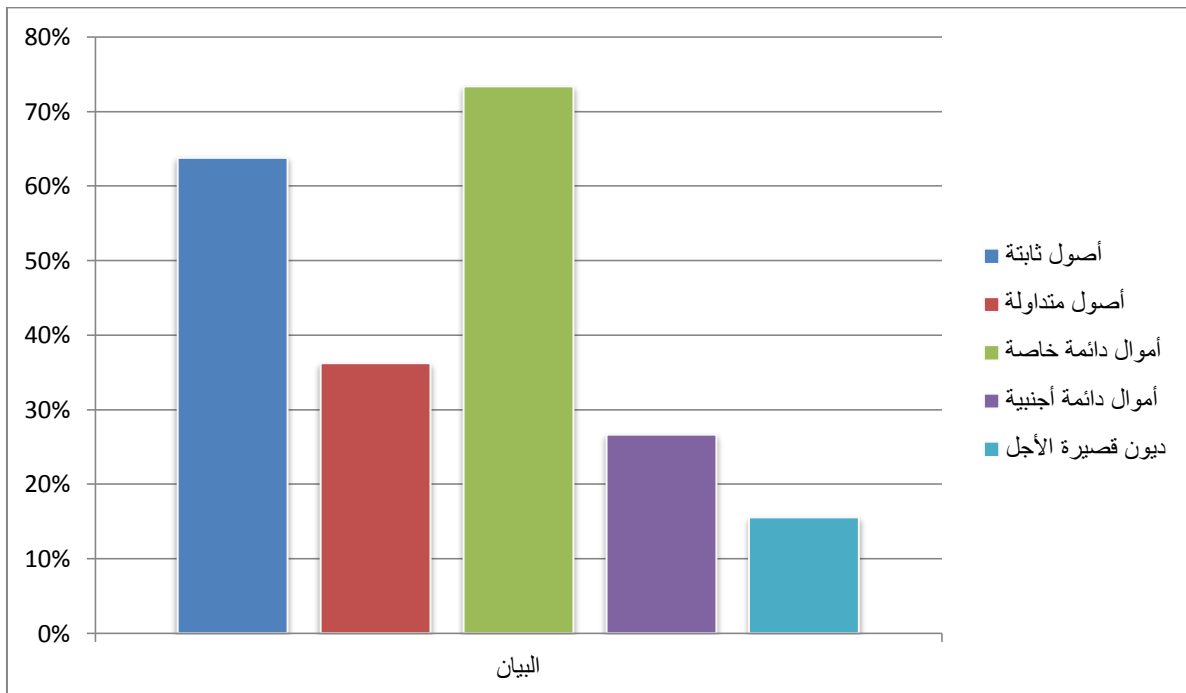
الوحدة: دينار جزائري

المبالغ	الخصوم المالية	المبالغ	الأصول المالية
<b>381.110.345</b>	الأموال الدائمة	<b>287.835.720</b>	الأصول الثابتة
331.110.345 50.000.000	• أموال دائمة خاصة • أموال دائمة أجنبية	<b>163.380.687</b>	الأصول المتداولة
<b>70.106.062</b>	ديون قصيرة الأجل	78.726.869 75.685.973 8.967.845	• قيم الاستغلال • قيم قابلة للتحقيق • قيم جاهزة
<b>451.216.407</b>	مجموع الخصوم المالية	<b>451.216.407</b>	مجموع الأصول المالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها.

1-4 التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة للسنة N:

الشكل رقم 13: الميزانية المالية المختصرة للسنة N.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الميزانية المالية المختصرة.

2- السنة N-1:

1-2 الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N-1:

جدول رقم 29 : الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N-1

المبالغ	الخصوم المالية	المبالغ	الأصول المالية
	<b>الأموال الدائمة:</b>		<b>أصول ثابتة:</b>
200.000.000	• <u>أموال دائمة خاصة</u>	90.666	• <u>قيم معنوية</u>
	- رأس مال جماعي		- البرنامج
20.000.000	(أموال جماعية)	50.000.000	• <u>قيم غير معنوية (مادية)</u>
0	- احتياطات قانونية	198.020.994	- أراضي
48.522.722	- نتيجة رهن التخصيص		- تجهيزات الإنتاج
	- نتيجة الدورة		
268.522.722	<b>مجموع الأموال الدائمة الخاصة</b>		
	• <u>أموال دائمة أجنبية</u>		
20.000.000	- ديون طويلة الأجل		
20.000.000	<b>مجموع الأموال الدائمة الأجنبية</b>		
<b>288.522.722</b>	<b>مجموع الأموال الدائمة</b>	<b>248.111.660</b>	<b>مجموع الأصول الثابتة</b>
	<b>ديون قصيرة الأجل:</b>		<b>الأصول المتداولة:</b>
16.988.476	- الموردون		• <u>قيم الاستغلال</u>
902.288	- ديون و ضرائب	21.187.055	- مواد و لوازم
14.529.157	- ديون أخرى	5.232.120	- منتجات تامة
		26.419.175	<b>مجموع قيم الاستغلال</b>
			• <u>قيم قابلة للتحقيق</u>
		3.652.929	- مدينو الاستثمار
		2.459.889	- مدينو المخزونات
		5.314.317	- تسبيقات على الحساب
		9.952.295	- تسبيقات الاستغلال
		8.167.749	- عملاء
		29.547.179	<b>مجموع القيم القابلة للتحقيق</b>
			• <u>قيم جاهزة</u>
		16.864.629	- متاحات
		16.864.629	<b>مجموع القيم الجاهزة</b>
<b>32.419.921</b>	<b>مجموع الديون قصيرة الأجل</b>	<b>72.830.983</b>	<b>مجموع الأصول المتداولة</b>
<b>320.942.643</b>	<b>مجموع الخصوم المالية</b>	<b>320.942.643</b>	<b>مجموع الأصول المالية</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها. الوحدة: دينار جزائري

2-2 جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N-1:

جدول رقم 30: جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N-1.

الوحدة: دينار جزائري

رح	إسم الحساب	مدين	دائن
71	الإنتاج المباع		773.390.032,80
72	الإنتاج المخزن	(60.084.733,13)	
73	إنتاج المؤسسة لذاتها		00
74	آداءات مقدمة		00
75	تحويل تكاليف الانتاج		424.747,32
61	مواد ولوازم مستهلكة	526.038.906,14	
62	خدمات	44.342.237,91	
<b>81</b>	<b>القيمة المضافة</b>	<b>143.348.903</b>	
81	القيمة المضافة		143.348.903
77	منتجات متنوعة		00
78	تحويل تكاليف الاستغلال		1.060.771,32
63	مصاريف العاملين	56.059.884,65	
64	ضرائب و رسوم	10.883.460	
65	مصاريف مالية	6.754.013,66	
66	مصاريف متنوعة	11.471.030,67	
68	اهتلاكات و مؤونات	10.264.302,12	
<b>83</b>	<b>نتيجة الاستغلال</b>	<b>48.976.983,52</b>	
79	منتجات خارج الاستغلال		206.455,42
69	تكاليف خارج الاستغلال	660.716,94	
<b>84</b>	<b>نتيجة خارج الاستغلال</b>		<b>454.261,52</b>
83	نتيجة الاستغلال		48.976.983,52
84	نتيجة خارج الاستغلال	454.261,52	
<b>880</b>	<b>النتيجة الإجمالية للسنة المالية</b>		<b>48.522.722</b>
889	ضرائب على الأرباح	-----	
<b>88</b>	<b>نتيجة السنة المالية</b>		<b>48.522.722</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها.

3-2 الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N-1:

جدول رقم 31: الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للسنة N-1

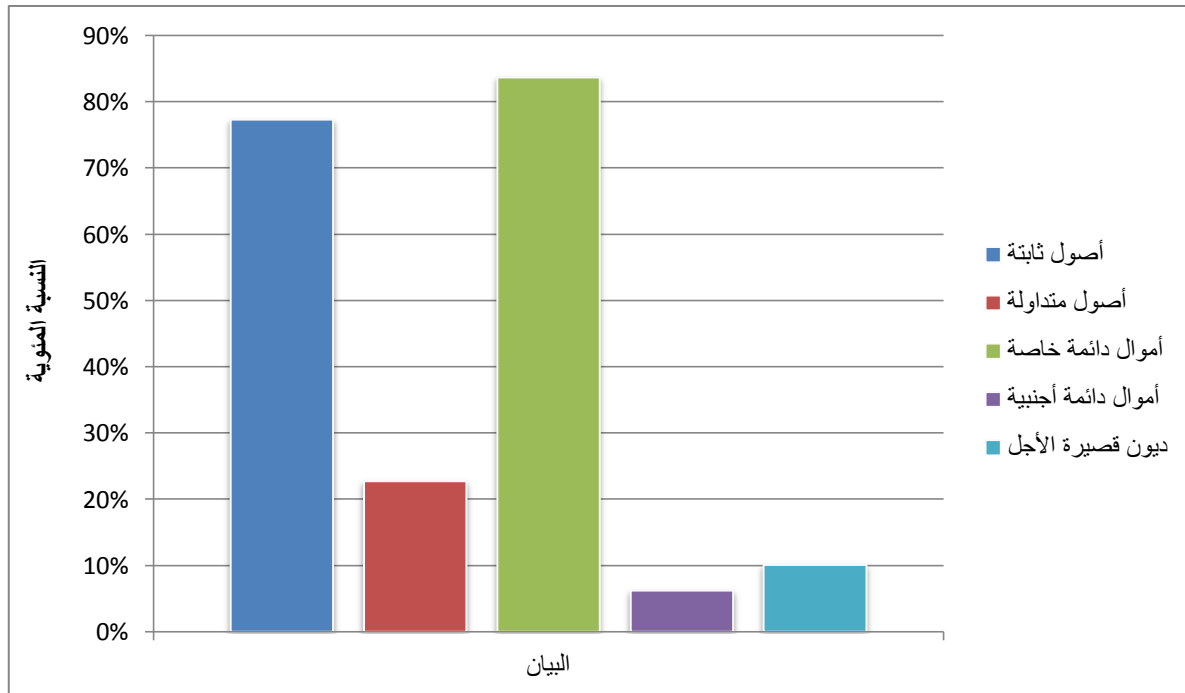
الوحدة: دينار جزائري

المبالغ	الخصوم المالية	المبالغ	الأصول المالية
288.522.722	الأموال الدائمة	248.111.660	الأصول الثابتة
268.522.722 20.000.000	• أموال دائمة خاصة • أموال دائمة أجنبية	72.830.983	الأصول المتداولة
32.419.921	ديون قصيرة الأجل	26.419.175 29.547.179 16.864.629	• قيم الاستغلال • قيم قابلة للتحقيق • قيم جاهزة
320.942.643	مجموع الخصوم المالية	320.942.643	مجموع الأصول المالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها.

4-2 التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة للسنة N-1:

الشكل رقم 14: الميزانية المالية المختصرة للسنة N-1.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الميزانية المالية المختصرة.

ثالثا: أدوات التحليل و استعراض النتائج المتحصل عليها

من خلال هذا المطلوب سوف نقوم بحساب مختلف العلاقات و النسب المالية الممكنة.

1- التحليل بواسطة التوازنات المالية:

سوف نقوم بعرض النتائج المتحصل عليها من خلال حساب العلاقات الخاصة بالتوازنات المالية في الجدول الموالي:

جدول رقم 32: نتائج التوازنات المالية

الوحدة: دينار جزائري

البيان	القيمة	القيمة
	السنة N-1	السنة N
<u>رأس المال العامل</u>		
• رأس المال العامل الدائم ( الصافي)	40.411.062	93.274.625
• رأس المال العامل الخاص	20.411.062	43.274.625
• رأس المال العامل الأجنبي	52.419.921	120.106.062
• رأس المال العامل الإجمالي	72.830.983	163.380.687
احتياجات رأس المال العامل	23.546.433	84.306.780
الخزينة	16.864.629	8.967.845

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحسوبة في الميزانية المالية للمؤسسة

2- التحليل بواسطة النسب المالية:

1-2 نسب الهيكل المالي:

جدول رقم 33: نتائج نسب الهيكل المالي

الوحدة: نسبة مئوية

البيان	القيمة	القيمة
	السنة N-1	السنة N
نسبة التمويل الدائم	116,29	132,40
نسبة التمويل الخاص	108,23	115,03
نسبة الاستقلالية المالية	512,25	275,68
نسبة التمويل الخارجي	16,33	26,62

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحسوبة في الميزانية المالية للمؤسسة

2-2 نسب السيولة:

جدول رقم 34: نتائج نسب السيولة

الوحدة: نسبة مئوية

البيان	القيمة	القيمة
	السنة N-1	السنة N
نسبة السيولة العامة	224,65	233,05
نسبة السيولة المختصرة	143,16	120,75
نسبة السيولة الجاهزة	52,02	12,79

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحسوبة في الميزانية المالية للمؤسسة



3-2 نسب النشاط:

جدول رقم 35: نتائج نسب النشاط \*أ\*

الوحدة: نسبة مئوية

البيان	القيمة	القيمة
	السنة N-1	السنة N
نسبة معدل دوران إجمالي الأصول	240,97	244,86
نسبة معدل دوران الأصول الثابتة	311,71	383,84
نسبة معدل دوران الأصول المتداولة	1.061,90	676,24

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحسوبة في الميزانية المالية للمؤسسة

جدول رقم 36: نتائج نسب النشاط \*ب\*

الوحدة: بالأيام

البيان	القيمة	القيمة
	السنة N-1	السنة N
مهلة تسديد الزبائن	4	6

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحسوبة في الميزانية المالية للمؤسسة

4-2 نسب الربحية:

جدول رقم 37: نتائج نسب الربحية

الوحدة: نسبة مئوية

البيان	القيمة	القيمة
	السنة N-1	السنة N
نسبة ربحية الأصول	15,12	13,87
نسبة ربحية الأموال الخاصة	18,07	18,90
نسبة ربحية النشاط	6,27	5,66

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحسوبة في الميزانية المالية للمؤسسة

5-2 نسب الاستغلال:

جدول رقم 38: نتائج نسب الاستغلال

الوحدة: نسبة مئوية

البيان	القيمة	القيمة
	السنة N-1	السنة N
نسبة مصاريف المستخدمين	39,11	41,52
نسبة المصاريف المالية	1,01	0,94

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحسوبة في الميزانية المالية للمؤسسة و جدول حسابات

النتائج

3- التحليل بواسطة جدول التمويل:

جدول رقم 39: جدول التمويل لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية للسنتين N-1 و N

الوحدة: دينار جزائري

المبالغ	الموارد	المبالغ	الاستخدامات
62.587.623	• القدرة على التمويل الذاتي CAF	39.724.060	• حيازة استثمارات
30.000.000	• زيادة الديون طويلة الأجل		
92.587.623	مجموع الموارد الدائمة	39.724.060	مجموع الاستخدامات الدائمة
<b>52.863.563</b>	<b>التغير في رأس المال العامل <math>\Delta FR</math></b>		
37.686.141	• الزيادة في الديون قصيرة الأجل	52.307.694	• الزيادة في قيم الاستغلال
		46.138.794	• الزيادة في القيم قابلة للتحقيق
37.686.141	مجموع الموارد الدورية	98.446.488	مجموع الاستخدامات الدورية
<b>60.760.347</b>	<b>التغير في احتياجات رأس المال العامل <math>\Delta BFR</math></b>		
7.896.784	• النقص في القيم الجاهزة		
<b>(7.896.784-)</b>	<b>التغير في الخزينة الصافية <math>\Delta Tn</math></b>		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال المقارنة بين الميزانيتين الماليتين و

الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من المؤسسة

4- دراسة المردودية:

جدول رقم 40: نتائج نسب المردودية

الوحدة: نسبة مئوية

البيان	القيمة	القيمة
	السنة N-1	السنة N
المردودية الإقتصادية	15,12	13,87
المردودية المالية	18,07	18,90
المردودية التجارية	6,36	5,75

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج التي تم حسابها من الميزانية المالية و جدول حسابات

النتائج

## المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول تحليل النتائج التي تم حسابها سابقا و التعليق عليها في حدود ما يمكننا من تسليط الضوء على علاقتها مع الوضع الاستراتيجي العام و التنافسي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB.

### أولا: تحليل النتائج المتحصل عليها

#### 1- تحليل نتائج التوازنات المالية

##### 1-1 رأس المال العامل الدائم(الصافي):

- من منظور أعلى الميزانية: من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب في كلا السنتين و هذا ما يدل على أن المؤسسة استطاعت أن تمول جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة، و حققت فائض جد معتبر و هو يمثل هامش الأمان.
- من منظور أسفل الميزانية: من هذا المنظور نجد أن المؤسسة تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة بمرونة عالية مع تحقيق فائض كبير جدا يتمثل في هامش الأمان.

و من ناحية أخرى نلاحظ أن رأس المال العامل قد ارتفع في السنة N و هذا يعني أن المؤسسة قد حققت زيادة كبيرة بمقدار 52.863.563 دج.

**1-2 رأس المال العامل الخاص:** نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الخاص موجبة و هذا يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة بالاعتماد على مواردها المالية الخاصة دون اللجوء إلى الموارد الخارجية، مما يعني أن المؤسسة تمتلك مؤشر إيجابي من خلال عدم التبعية للأطراف الخارجية، وهذا ما يمكننا من الحكم على استقلاليتها المالية.

و من ناحية نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الخاص ارتفع بنسبة كبيرة و هذا ما يدل على أن الاستقلالية المالية قد ارتفعت.

**1-3 رأس المال العامل الأجنبي:** رأس المال العامل الأجنبي يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة و ذلك لتنشيط عملية الاستغلال، مما يعني أن القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي يدل على الاستقلالية المالية للمؤسسة.

و نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الأجنبي قد ارتفعت من السنة N-1 إلى السنة N و هذا راجع إلى رغبة مسيري المؤسسة في تأمين الموارد المالية المتاحة للضرورة و زيادة النشاط.

**4-1 رأس المال العامل الإجمالي:** إن القيمة المعتبرة لرأس المال العامل الإجمالي التي تم ملاحظتها للمؤسسة تدل على امتلاك هذه المؤسسة لحجم نشاط استغلالي معتبر، و ذلك بمبلغ 163.380.687 دج في السنة N و التي حققت زيادة معتبرة مقارنة بالسنة N-1.

**5-1 احتياجات رأس المال العامل:** نلاحظ أن قيمة احتياجات رأس المال العامل موجبة خلال السنتين مع ارتفاعها في السنة الأخيرة، مما يدل على ارتفاع قيمة احتياجات التمويل مقارنة بالموارد التمويلية و عليه يستلزم على المؤسسة التخفيض في قيمة احتياجاتها التمويلية إما عن طريق تخفيض قيمة المخزونات أو تخفيض قيمة الحقوق لدى الغير.

**6-1 الخزينة:** نلاحظ أن قيمة الخزينة قد انخفضت في السنة N مقارنة بالسنة N-1 بنسبة كبيرة أي ما يقارب 50% مما يدل على أن المؤسسة قد فضلت توظيف السيولة المتاحة في دورتها الاستغلالية بدل استبقائها جامدة، وبالتالي زيادة الربحية، و ذلك ما نلمسه من خلال النتيجة المحققة في نهاية الدورة، و بكن من ناحية أخرى قد يؤثر هذا على ملاءة المؤسسة تجاه ديونها قصيرة الأجل، و بالتالي يجب عليها أن تزيد من قيمها الجاهزة حتى تصل إلى القيمة المثالية.

## 2- تحليل نتائج النسب المالية

### 2-1-1 نسب الهيكل المالي:

**2-1-1-1 نسبة التمويل الدائم:** نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم مرتفعة في كلا السنتين تفوق 100% مع زيادتها في السنة N مقارنة بالسنة N-1، مما يدل على أن المؤسسة استطاعت تغطية استثماراتها الصافية بمواردها الدائمة.

**2-1-1-2 نسبة التمويل الخاص:** نلاحظ أن نسبة التمويل الخاص تفوق 100% و قد ارتفعت في السنة الأخيرة، مما يدل على أن المؤسسة استطاعت تغطية الأصول الثابتة بأموالها الخاصة.

**2-1-1-3 نسبة الاستقلالية المالية:** نلاحظ أن هذه النسبة مرتفعة في السنة N مقارنة بالسنة N-1 وبالتالي نجد أن المؤسسة قد زادت من ديونها و ذلك لتمويل نشاطها الاستغلالي المرتفع.

و لكن تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة خلال السنتين تمتلك استقلالية مالية مرتفعة نوعا ما خاصة في السنة N-1، وهذا يعني أنها تستطيع أن تتعامل مع دائنيها بمرونة كبيرة.

2-1-4 نسبة التمويل الخارجي: نلاحظ أن هذه النسبة منخفضة خلال السنتين، بغض النظر عن ارتفاعها في السنة الأخيرة، مما يدل على أن أموال الدائنين مضمونة، و أن نسبة الوفاء بها مرتفعة.

## 2-2-2- نسب السيولة:

2-2-1-1 نسبة السيولة العامة (التداول): نلاحظ ارتفاع قيمتها خلال السنتين، وهذا دليل على ملاءة المؤسسة أي قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على كفاية أصولها المتداولة القابلة للتحويل إلى نقدية جاهزة، إضافة إلى دلالتها على وجود رأس مال عامل معتبر خلال السنتين.

2-2-2-2 نسبة السيولة المختصرة: نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة أكثر من 100%، مما يعني أن المؤسسة استطاعت تغطية ديونها المستحقة من قيم الاستغلال بواسطة حقوقها المتمثلة في القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة و هذا دليل على نجاح ساسة المؤسسة في تحصيل حقوقها لدى الغير.

2-2-2-3 نسبة السيولة الجاهزة: تعد هذه النسبة أكثر دلالة في قياس سيولة المؤسسة وذلك لاعتمادها على القيم الجاهزة المتوفرة للوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزوناتا أو تحصيل مدينيتها، وتتراوح النسبة النموذجية بين 20% و 30%.

في السنة N-1 نلاحظ أن المؤسسة قد احتفظت بسيولة أكثر من حاجتها بينما في السنة N قد انخفضت إلى ما يقارب 300% و ذلك راجع إلى توظيف جزء كبير من السيولة المتوفرة، وعليه وجب على المؤسسة هنا زيادة نسبة سيولتها الجاهزة حتى تصبح قادرة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، دون اللجوء إلى تحصيل سيولتها الغير جاهزة و التي تعطيها أفضلية أكبر.

## 2-3-3 نسب النشاط:

2-3-1-1 نسبة معدل دوران إجمالي الأصول: يقدر معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسة في السنة N-1 بـ 2,41 أي بنسبة 240,97% وهذا معناه أن كل دينار مستثمر في المؤسسة خلال هذه السنة يولد 2,41 دينار جزائري، أما في السنة N فيقدر هذا المعدل بـ 2,44 أي ما يولد 2,44 دينار جزائري، و هذا يشير إلى مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام أصولها و أن المؤسسة تعمل في حدود طاقتها الكاملة، مما يؤكد ارتفاع هذا المعدل خلال السنة N مقارنة بالسنة N-1.

2-3-2-2 نسبة معدل دوران الأصول الثابتة: كذلك بالنسبة لهذا المعدل فهو يشير إلى مدى كفاءة الإدارة في استخدام الأصول الثابتة في توليد مبيعات، ففي السنة N يقدر هذا المعدل بـ 3,83 أي ما يقارب 383% ومعناه أن كل دينار مستثمر في الأصول الثابتة يولد 3,83 دينار جزائري، كما نلاحظ أيضا ارتفاع هذا المعدل في السنة N مقارنة بالسنة N-1.

2-3-3 نسبة معدل دوران الأصول المتداولة: نلاحظ أن هذه النسبة مرتفعة خلال السنتين، ففي السنة N-1 يقدر هذا المعدل ب 10,61 أي بنسبة 1061,90% و هذا المعدل كبير جداً، مما يدل على الكفاءة العالية للمؤسسة في سياستها تجاه تسيير أصولها المتداولة، إلا أنه يمكن ملاحظة أن هذا المعدل قد انخفض في السنة الأخيرة N إلى ما يقارب النصف، وذلك راجع إلى زيادة الأصول المتداولة خاصة قيم الاستغلال و القيم القابلة للتحقيق.

2-3-4 مهلة تسديد الزبائن: من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن مهلة تسديد الزبائن تتراوح بين 4 أيام إلى 6 أيام و هي مهلة صغيرة جداً مما يسمح للمؤسسة بتحصيل حقوقها بسرعة كبيرة.

#### 2-4-4 نسب الربحية:

2-4-4-1 نسبة ربحية الأصول: نلاحظ ان نسبة ربحية الأصول في السنة N-1 تقدر ب 15,12% مما يعني أن نسبة مساهمة الأصول في تحقيق النتيجة تقدر ب 15,12%، أما في السنة N قد انخفضت إلى 13,87% و هذا راجع إلى أن نسبة الزيادة في الأصول تفوق نسبة الزيادة في النتيجة المحققة.

2-4-4-2 نسبة ربحية الأموال الخاصة: تقدر هذه النسبة في السنة N-1 ب 18,07%، أما في السنة N قد ارتفعت إلى 18,90% و هذا راجع إلى الزيادة في الديون طويلة الأجل.

2-4-4-3 نسبة ربحية النشاط: تقدر هذه النسبة في السنة N-1 ب 6,27% و قد انخفضت إلى 5,66% و هذا راجع إلى الزيادة في رقم الأعمال المترامن مع الزيادة في إجمالي الأعباء.

#### 2-5-5 نسب الاستغلال:

2-5-5-1 نسبة مصاريف المستخدمين: تقدر هذه النسبة ب 39,11% في السنة N-1 و قد شهدت ارتفاعاً في السنة N وقدرت ب 41,52% و هذا راجع إلى الزيادة في مصاريف العاملين.

2-5-5-2 نسبة المصاريف المالية: نلاحظ ان نسبة المصاريف المالية إلى إجمالي الأعباء قد انخفضت خلال السنة N مقارنة بالسنة N-1 من 1,01% إلى 0,94%، ولكن هذا لا يعني أن قيمتها هي التي انخفضت و إنما بالتزامن مع زيادة النشاط الاستغلالي للمؤسسة فقد زادت قيمة هذه المصاريف إلا أن هذه الزيادة كانت قليلة مقارنة بالزيادة في الأعباء الكلية.

### 3- تحليل جدول التمويل:

**3-1 التغير في رأس المال العامل ( $\Delta FR$ ):** نلاحظ من خلال جدول التمويل للسنتين N-1 و N أن التغير في الموارد الدائمة للمؤسسة أكبر بكثير من التغير في الاستخدامات الدائمة و هذا ما أثر على رأس المال العامل حيث كان تغيره موجب و بقيمة كبيرة جدا و تعود هذه الزيادة إلى:

- الزيادة في الأموال الخاصة بسبب الارتفاع في قيمة النتيجة المحققة.
- الزيادة في الديون طويلة الأجل.

**3-2 التغير في احتياجات رأس المال العامل ( $\Delta BFR$ ):** نلاحظ من خلال جدول التمويل للسنتين N-1 و N أن الاحتياجات في رأس المال العامل قد زادت في السنة الأخيرة، و هذا راجع إلى زيادة النشاط الاستغلالي للمؤسسة.

**3-3 التغير في الخزينة:** من خلال جدول التمويل للسنتين N-1 و N نلاحظ أن التغير في احتياجات رأس المال العامل أكبر من التغير في رأس المال العامل، و هذا ما أدى إلى تغيير سلبي في الخزينة.

### 4- تحليل نتائج المردودية:

**4-1 المردودية الإقتصادية:** نلاحظ أن المردودية الإقتصادية للمؤسسة تقدر بـ 15,12% في السنة N-1 و بـ 13,87% في السنة N، و هذا ما يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباحها بعيدا عن تأثير التمويل، و ذلك بالرغم من انخفاضها قليلا مقارنة بالسنة N-1، إلا أنه يمكن القول عموما أنها نسبة جيدة.

**4-2 المردودية المالية:** تقدر المردودية المالية للمؤسسة بـ 18,07% في السنة N-1 و بـ 18,90% في السنة N، أي أنها ارتفعت قليلا و هذا ما يشير إلى ارتفاع العائد المحقق من استثمار أموالها الخاصة، و بالتالي جودة مواردها الخاصة، مما يساهم في زيادة قيمة أسهمها.

**4-3 المردودية التجارية:** نلاحظ أن نسبة المردودية التجارية تقدر بـ 6,36% في السنة N-1 و هي تشير إلى مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة من المبيعات، أي أن كل وحدة من هذه الأخيرة تحقق 0,0636 دينار جزائري من الأرباح المحققة، إلا أننا نلاحظ أن هذه النسبة قد انخفضت قليلا في السنة N لتصل إلى 5,75% و قد يكون هذا الارتفاع ناتج عن الارتفاع في قيم الاستغلال أو زيادة فترة التحصيل.



### ثانياً: علاقة النتائج المتحصل عليها مع الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة

حسب النتائج المتحصل عليها من خلال حساب مختلف النسب و العلاقات ذات الدلالة على الوضعية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB، وكذا التشخيص الاستراتيجي لمركزها السوقي و التنافسي العام، يمكننا القول بأن هذه المؤسسة تمتلك بنية مالية قوية، مما يؤكد على النتائج المتوصل إليها من خلال نموذج سلسلة القيمة لبورتر Porter إذ تبين أنها تمتلك على جوانب قوة كبيرة في مختلف مؤشرات نشاطها الأساسي و الاستغلالي، إلى جانب مختلف الأنشطة الداعمة و التي تساهم في السير الجيد لعمليات الاستغلال.

هذا بالإضافة إلى وما أكدته نموذج بورتر Porter للقوى الخمس أيضا من خلال تدنية التهديدات المحتملة إلى أدنى مستوياتها، و ذلك بفضل استراتيجياتها و أساليبها المتبعة في التعامل مع مختلف العوامل المؤثرة في نشاطها و هذا كله راجع إلى الدراسات و الأبحاث التي تقوم بها الكفاءات و الإطارات من خلال تخصيص ميزانية جيدة على مستوى مخابرها، بالإضافة إلى جودة مصادر المعلومات المتحصل عليها.

أما بالنسبة لنموذج تحليل S.W.O.T فهو يؤكد أن المؤسسة تمتلك على نقاط قوة كبيرة مع نقاط ضعف يمكن القول بأنها ذات مستوى متدني جدا، و ذلك كله بفضل البنية المالية القوية و الجيدة التي خولت للمسيرين اتخاذ قرارات سليمة من ناحية التمويل أو من ناحية تجهيز المؤسسة بمختلف التجهيزات و اللوازم العصرية، حيث أنه من خلال الموارد المالية المتاحة لهذه المؤسسة لاحظنا أن أموالها الخاصة تفوق بكثير ديونها طويلة الأجل و كذا سياستها في تسيير مخزوناتها.

إضافة إلى رؤوس الأموال العاملة التي تعتبر مرتفعة، وهذا ما مكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية في مزاولتها نشاطها، و تحقيق نتائج جيدة و هذا ما نلمسه من خلال الحفاظ على ميزتها التنافسية طول مدة نشاطها.

### خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم تناوله في هذا الفصل، و من خلال التشخيص الاستراتيجي للمركز السوقي و التنافسي العام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB، و كذا تحليل و تشخيص الوضعية المالية لهذه المؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي، يمكن القول بأن المؤسسة تملك بنية مالية قوية و هذا ما تدل عليه النتائج المتحصل عليها سواء من مختلف النسب أو نتائج التوازنات المالية و كذا مختلف نتائج المردودية، مما يؤكد المركز التنافسي القوي الذي تم استخلاصه من خلال التشخيص الاستراتيجي العام، إلى جانب نقاط القوة الكبيرة في كافة الأنشطة و هذا ما يعكس المستوى العالي لأدائها إلى جانب الحفاظ على ميزتها التنافسية طوال مدة نشاطها.

كخاتمة عامة للدراسة التي تم تناولها من خلال هذا البحث، تبين أن للتحليل المالي دور كبير جدا في تقييم الوضع الراهن للمؤسسة، و وضع الركائز الأساسية في عملية التخطيط و بناء مختلف السياسات و الاستراتيجيات المواتية لمتطلبات البيئة الخارجية من أجل كسب الرهان و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة أصبحت تتميز بصعوبة الحصول على مسببات البقاء.

فالميزة التنافسية تعد مكسب تسعى إليه مختلف المؤسسات في إطار جوهرية التحدي لضمان البقاء و الاستمرار، و لما كان ذلك يتطلب جهد كبير و عملا إضافيا من أجل زيادة النشاط و تحقيق المستوى المطلوب للأداء، فإن ذلك يعتبر عبئا إضافيا تتحمله المؤسسة، فعملية بناء الاستراتيجيات و السياسات التي تصل بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب لتحقيق النمو و التوسع في دائرة النشاط لا يمكن تنفيذها أبدا بمعزل عن قاعدة معلوماتية تشير إلى حدود الطاقة المتوفرة، و عليه فالتحليل المالي و ما يقدمه من نسب و علاقات و أرقام يُعد مرجعا و مصدرا هاما و ضروريا تستند عليه جميع أبعاد النشاط الاستغلالي للمؤسسة، إذ أن معلوماته و بياناته الناتجة تعتبر تقييما حقيقيا للبنية المالية للمؤسسة، و مدى التوفيق في تسيير جميع العناصر التي تدخل في النشاط الاستغلالي، و الحكم على مدى قوة المركز التنافسي.

فمن خلال هذه الدراسة تبينت أهمية تحليل الوضعية المالية في تعزيز مكسب الميزة التنافسية، ليتم بذلك الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات صحة الفرضيات الموضوعية، إذ اتضح جليا أن التحليل المالي يُعد اداة أساسية و ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها من أجل الحفاظ على القوة التنافسية من خلال اتخاذ القرارات السليمة و الصائبة على أساس علمي و دقيق.

و عليه و من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ جميع المؤشرات التي تم التوصل إليها كانت تشير إلى بنية مالية جيدة و ذلك من خلال التوازنات و مختلف النسب المالية الأخرى التي تم حسابها، إضافة إلى المردودية و التي تشير إلى كفاءة المسؤولين بالمؤسسة في تسيير أصولها المختلفة.

✓ النتائج التي تم الوصول إليها من خلال التشخيص الاستراتيجي الذي تم بناؤه عن طريق النماذج الثلاثة المتمثلة في نموذج S.W.O.T، نموذج القوى الخمسة و نموذج سلسلة القيمة لبورتر دلت جميعها على قوة المركز التنافسي الذي تحتله المؤسسة، و الذي راجع إلى الهيكل المالي القوي مما سمح بتخطيط النشاط الاستغلالي و وضع سياسة جيدة في تسيير الأصول و توفير

الاحتياجات اللازمة لذلك مع اتباع استراتيجيات مكنت المؤسسة من الحصول على تقييم جيد و كل ذلك يعود إلى تحليل البنية المالية و تفسير مختلف العوامل و العلاقات بين مختلف العناصر الإستغلالية، مما أدى إلى وضع أسس جيدة في اتخاذ القرارات اللازمة.

✓ و عليه كان ذلك تأكيدا على أن التحليل المالي يعتبر أداة لا يمكن الاستغناء عنها في بناء مختلف القرارات الهادفة إلى زيادة نشاط المؤسسة بمستوى أداء يمكنها من المواصلة في تعزيز ميزتها التنافسية على أساس سليم، مما يؤكد بدوره على المركز الذي تحتله هذه المؤسسة لمدة طويلة.

✓ و من ناحية أخرى نجد أن الأرقام و المعطيات التي تقدمها أدوات التحليل المالي لها فائدة كبيرة على مستوى الجهات المتعاملة مع المؤسسة خاصة المؤسسات التمويلية، مما يعتبر حالة إعلامية لها أثرها على الأفراد و المؤسسات الأخرى التي تربطها مصالح مع هذه المؤسسة أو التي تريد ذلك.

و عليه و بعد هذه النتائج التي تم التوصل إليها، إلا أن هناك بعض الملاحظات و التوصيات التي ارتأينا أن نوردتها كمايلي:

❖ لاحظنا من خلال نتائج جدول التمويل أن التغيير في احتياجات رأس المال العامل أكبر من التغيير في رأس المال العامل مما أدى إلى هبوط كبير في قيمة الخزينة، و عليه يجب هنا على المؤسسة أن تقوم بإحدى الإجراءات التالية:

• إما أن تزيد من مواردها قصيرة الأجل.

• و إما أن تقوم بتخفيض قيمة أصولها المتداولة.

❖ كما تجدر الإشارة أيضا إلى ضرورة الإفصاح على بيانات التحليل المالي لما له دور إيجابي في زيادة سمعة المؤسسة و أثره على مختلف الجهات المهتمة بها كما سبق القول، حيث أنه في الوقت الراهن يُنظر إلى هذا الإفصاح على أنه أمر سري يجب تفاديته، ولكن حقيقة أصبح الإفصاح اليوم ضرورة لها دورها الكبير في كسب الثقة مع مختلف المتعاملين خاصة و أن البيئة الإقتصادية أصبحت اليوم أكثر انفتاحا و ذلك على الصعيد العالمي.

و في الأخير لا يسعنا القول إلا أن موضوع التحليل المالي يشمل جوانب عديدة و واسعة في التأثير على اتخاذ القرارات و مسعى اكتساب الميزة التنافسية، و بالتالي نأمل أن نكون قد فتحنا مجالاً للقيام بدراسات أخرى أوسع و أدق، و وفقنا و لو قليلاً في إثراء المكتبة الجامعية.

فإن كان هناك توفيق فهو من الله، و إن كان هناك خطأ فهو من أنفسنا و الشيطان.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

#### • الكتب باللغة العربية:

1. أبو الفتوح علي فضالة، "التحليل المالي و إدارة الأموال"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
2. أحمد ماهر، "الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. إسماعيل عرباجي، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
4. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
5. أيمن الشنطي، عامر شقر، "الإدارة و التحليل المالي"، دار البداية، عمان، الأردن، 2004.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
7. حمزة محمود الزبيدي، " الإدارة المالية المتقدمة"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
8. حمزة محمود الزبيدي، " الإدارة المالية المتقدمة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
9. حمزة محمود الزبيدي، "أساسيات الإدارة المالية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
10. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
11. الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2008.
12. الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السابعة، 2009.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد ادريس، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
14. عاطف وليم أندراوس، "التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.

15. عبد الحليم كراجه وآخرون، " الإدارة و التحليل المالي "، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
16. عبد الغفار حنفي، " أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى"، الدار الجامعية، مصر، 2004.
17. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي ، " التحليل و التخطيط المالي – الاتجاهات المعاصرة" ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
18. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريبي للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
19. علي عباس، "الإدارة المالية في منظمات الأعمال"، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
20. عليان الشريف وآخرون، "الإدارة و التحليل المالي"، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. عمر صخري، "مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
22. عمر لعبني، يوسف شرتوح، "المحاسبة"، المركز الوطني لتعميم التعليم، المديرية الفرعية للطباعة و النشر، الجزائر.
23. فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مؤسسات شباب للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
24. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
25. مبارك لسوس، " التسيير المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
26. محسن أحمد الخضير، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
27. محمد سعيد عبد الهادي، "الإدارة المالية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
28. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، "الإدارة المالية و التحليل المالي لمشروعات الأعمال"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
29. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، "الإدارة المالية و التحليل المالي لمشروعات الأعمال" ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
30. محمد مطر، "التحليل المالي و الائتماني"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.

31. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
32. مصطفى محمود أبوبكر، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
33. منير شاكر محمد و آخرون، "التحليل المالي - مدخل صناعة القرارات" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الثانية، 2005.
34. ناصر دادي عدون، "الإدارة و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
35. ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار البحث، الجزء الأول ، الجزائر، 1990.
36. نبيل مرسى، "التقنيات الحديثة للمعلومات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
37. هيثم محمد الزغبى، " الإدارة و التحليل المالي" ، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

• الكتب باللغة الفرنسية:

38. Béatrice Meriem, "**Le diagnostic financier**", Edition d'organisation, Paris, 4<sup>ème</sup> Edition, 2006.
39. Bernard close, "**La Rentabilité de l'entreprise - Analyse prévision et contrôle**", Edition Dunod, Paris, 3<sup>ème</sup> Edition, 1982.
40. Hubert de la bruslerie, "**analyse Financier et risque de Gréait**", Edition Dunod, Paris, 1999.
41. Jean Barreau, "**Gestion financière**", Edition Dunod, Paris, 13<sup>ème</sup> Edition, 2004.
42. K.Chiha, "**Finance d'entreprise**", Edition Houma, Alger, 2009.
43. K.chiha, "**Gestion et stratégie financière**", Edition Houma, 1<sup>er</sup> Edition, Alger, 2005.

• مراجع أخرى:

44. "المخطط الوطني للمحاسبة - PCN"، ديوان المطبوعات المدرسية، الجزائر، 1995.



## ثانيا: مذكرات التخرج

### • مذكرات الماجستير:

1. بوطغان حنان، "تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، دفعة 2007.
2. رقية شطبي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و مؤشرات تقييمه"، مذكرة ماجستير، جامعة قالمة، دفعة 2011.
3. عبد الصمد بوشايب، "دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة قالمة، دفعة 2011.
4. كريمة بن صالح، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية"، مذكرة ماجستير، جامعة قالمة، دفعة 2010.
5. منيرة كسري، "التحليل المالي و الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة قالمة، دفعة 2011.
6. اليمين سعادة، " استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية و ترشيد قراراتها" ، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، دفعة 2009.

### • مذكرات الماستر:

7. بورموم سميرة و آخرون، "دور اقتصاد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية"، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، دفعة 2011.
8. بوعلاق يمينة، فرنان هدى، "دور التحليل المالي في اتخاذ القرار"، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، دفعة 2011.
9. حمدود سمية، "دور الاستراتيجية المالية للمؤسسة الصناعية في تحقيق ميزة تنافسية"، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، دفعة 2011.
10. فهيمة بن يونس و صفاء جغوط، "اليقظة التنافسية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، دفعة 2011.
11. نواورية مهدية، "اليقظة الاستراتيجية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية"، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، دفعة 2010.

### ثالثا: المجالات:

- حسن علي الزغبى، "أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الثاني، الأردن، 2004.

### رابعا: البحوث الدراسية و المحاضرات

#### • البحوث الدراسية:

1. خري عبد الناصر، "التشخيص الاستراتيجي"، بحث مقدم في مقياس استراتيجية المؤسسة المقرر على طلبة السنة الأولى ماجيستر، تخصص تسويق، جامعة البليدة، بدون تاريخ نشر.

#### • المحاضرات:

2. محاضرات الأستاذة ماجدة بن صالح في مقياس استراتيجية المؤسسة، السنة الثانية ماستر، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة قالمة، 2011.

### خامسا: مواقع الإنترنت

1. أكرم سالم، "التفكير الاستراتيجي و آفاق المستقبل البعيد"، مجلة الحوار المتمدن، العدد: 2221،  
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aID=128215>
2. محمد بن علي شيبان العامري، "التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي"، موسوعة تعلم معنا:  
<http://www.sst5.com/realarticle.aspx?artID=951&secID=47>
3. مدونة الدكتور صنهاة العتيبي، "التفكير الاستراتيجي":  
<http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2009/07/02/4>
4. <http://fr.wikipedia.org/wiki/avantage.com/p%c%agtitif>

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
42	الميزانية المحاسبية .....	01
44	جدول حسابات النتائج .....	02
59	الشكل العام للميزانية المالية .....	03
60	الميزانية المالية المختصرة - أ - .....	04
61	الميزانية المالية المختصرة - ب - .....	05
83	الجزء الأول من جدول التمويل .....	06
87	الجزء الثاني من جدول التمويل .....	07
91	قائمة التدفقات النقدية .....	08
112	درجة استقرار البيئة .....	09
112	مستوى السوق المستهدف .....	10
113	وجود منافسة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة .....	11
113	شدة المنافسة .....	12
114	وجود معلومات عن المنافسين .....	13
114	الموقع التنافسي الذي تحتله المؤسسة .....	14
115	مدى ملاءمة الظروف الداخلية لزيادة الكفاءة .....	15
115	كفاءة الموظفين الحاليين .....	16
116	قيام المؤسسة بدورات تكوينية .....	17
116	وجود مصلحة البحث و التطوير .....	18
117	وجود ميزة تنافسية للمؤسسة .....	19
117	الشيء الذي يميز المؤسسة .....	20
118	الاستراتيجية او الأسلوب المتبع في تحقيق الميزة .....	21
118	مدى رضا العملاء على جودة المنتجات .....	22
119	تأثير تكاليف تكوين الإطارات على مردودية المؤسسة .....	23
119	تأثير تكاليف البحث و التطوير على مردودية المؤسسة بطريقة جيدة ...	24
120	الدور الفعال لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة .....	25
128	الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر CAB للسنة N .....	26
129	جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر CAB للسنة N .....	27
130	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر CAB للسنة N .....	28

132	الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر CAB للسنة N-1 .....	29
133	جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر CAB للسنة N-1 .....	30
134	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر CAB للسنة N-1 ...	31
135	نتائج التوازنات المالية للسنتين N، N-1 .....	32
136	نتائج نسب الهيكل المالي للسنتين N، N-1 .....	33
136	نتائج نسب السيولة للسنتين N، N-1 .....	34
137	نتائج نسب النشاط - أ - للسنتين N، N-1 .....	35
137	نتائج نسب النشاط - ب - للسنتين N، N-1 .....	36
137	نتائج نسب الربحية للسنتين N، N-1 .....	37
138	نتائج نسب الإستغلال للسنتين N، N-1 .....	38
139	جدول التمويل للسنتين N، N-1 .....	39
139	نتائج دراسة المردودية للسنتين N، N-1 .....	40

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر

تخصص: مالية المؤسسات

استمارة بحث بعنوان:

تحليل الوضعية المالية كأداة استراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

تحت إشراف الأستاذ:

- سعدو عادل

من إعداد الطلبة:

- ياسيا عادل

- بولحفة إبراهيم

نستسمحك عذرا فيما لو تكرمتم بمساعدتنا في انجاز مذكرة تخرجنا هذه من خلال الإجابة على

الأسئلة المدونة في هذه الاستمارة، و شكرا

## البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:

- [30 - 20] •
- [40 - 31] •
- [أكبر من 40] •

3- المستوى التعليمي :

- أقل من ثانوي •
- ثانوي •
- تكويني •
- جامعي •

4- الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات •
- [10-5] •
- [أكبر من 10] •

5- الرتبة المهنية:

- عون •
- عامل تنفيذي •
- إداري •
- إطار •

## بيانات خاصة بالدراسة

### أولاً: تشخيص البيئة التنافسية

#### • البيئة الخارجية:

1- ماهي درجة استقرار البيئة المتواجدة فيها مؤسستكم؟

• مستقرة

• متغيرة قليلا

• ديناميكية و غير مستقرة تماما

2- ما هو مستوى السوق الذي تستهدفه مؤسستكم؟

• محلي

• وطني

• عالمي

3- هل توجد منافسة في المحيط الذي تنشط فيه مؤسستكم؟

لا أدري

لا

نعم

4- ما هي شدة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه مؤسستكم؟

• ضعيفة

• متوسطة

• قوية

5- هل تملكون معلومات عن منافسيكم؟

نعم  لا  لا أدري

6- ما هو الموقع التنافسي الذي تحتله مؤسستكم في السوق؟

ضعيف  متوسط  قوي

• البيئة الداخلية:

1- هل تعتبر أن الظروف الداخلية لمؤسستكم تعتبر مواتية لزيادة الكفاءة و الفعالية؟

نعم  لا  نوعا ما

2- هل تعتبر أن الموظفين الحاليين لديهم الكفاءة اللازمة للقيام بالأنشطة المختلفة؟

نعم  لا  لا أدري

3- هل تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية لمواردها البشرية؟

نعم  لا  لا أدري

4- هل توجد مصلحة للبحث و التطوير في مؤسستكم؟

نعم  لا  لا أدري



## ثانيا الميزة التنافسية:

1- هل تمتلك مؤسستكم على ميزة تنافسية ؟

نعم  لا  لا أدري

2- إذا كان نعم فما هو الشيء الذي يميز مؤسستكم عن منافسيها ؟

- السمعة الجيدة
- الجودة
- تغطية الطلبات
- أخرى

3- ما هي الاستراتيجية أو الأسلوب الذي تتبعه مؤسستكم لتحقيق ميزة تنافسية ؟

- الجودة
- التكلفة الأقل
- الإثمين معا
- لا أدري

4- هل ترى أن عملائكم راضين على جودة منتجاتكم ؟

راضي  غير راضي

ثالثاً: تشخيص الجانب المالي:

1- هل ترى بأن التكاليف المخصصة لتكوين الإطارات و الموظفين لها تأثير إيجابي أم سلبي على مردودية المؤسسة ؟

إيجابي  سلبي  لا أدري

2- هل ترى بأن التكاليف المخصصة للبحث و التطوير تعود بمردودية جيدة على المؤسسة أم لا ؟

نعم  لا  لا أدري

3- هل ترى بأن تحليل الوضع المالي من طرف الخبراء و المختصين بمؤسستكم له دور فعال و ايجابي في تحقيق الكفاءة اللازمة للتسيير الجيد للمؤسسة ؟

نعم  لا  لا أدري

## الملخص

إن مختلف التطورات و التغيرات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة على مختلف الأصعدة و في جميع الميادين أدت إلى ترابط المحيط الاقتصادي العالمي وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض، فأصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية البحث عن أسباب بقائها و مواكبة مثيلاتها من المؤسسات التي باتت تعيش في بيئة تسودها المنافسة الشديدة. و عليه، فلكي تتمكن هذه المؤسسات من إثبات ذاتها على المستوى الوطني و /أو الدولي فعليها أن تسهر على الحفاظ على مركزها المالي من خلال إتباع سياسات و استراتيجيات تمكنها من دعم إمكانياتها المالية.

عند الحديث عن السياسات و الاستراتيجيات المالية للمؤسسة، فهذا يدعونا للحديث عن فعالية التحليل المالي في التخطيط لكيقونة و سيرورة المؤسسة و كذا في اتخاذ القرارات الحكيمة و الصائبة التي من شأنها أن تعزز قدرة التنافسية للمؤسسة

يأتي هذا العمل المتواضع ليلقي الضوء على دور التحليل المالي و على أهمية الأدوات المالية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية

## Résumé

Les changements et les bouleversements qu'a connu et connait le monde contemporain dans les différents domaines et sur tous les plans ont induit une ouverture des marchés sur le plan mondial et la création d'une économie dite mondiale.

Ces changements ont obligé l'entreprise économique à revoir ses politiques et ses stratégies, surtout sur le plan financier, afin de s'assurer de son bien-être et qu'elle est toujours capable de confronter une concurrence sans merci.

Afin de contrôler en permanence sa situation financière (en particulier), l'entreprise est appelée plus que jamais à développer ses outils financiers, et à chercher d'avantage d'autres alternatives financières pour renforcer sa base et par la suite renforcer sa capacité concurrentielle.

Nous essayons par le biais de notre modeste travail de soulever l'intérêt de l'analyse financière et l'importance des outils financiers dans l'intensification de la capacité concurrentielle de quelconque entreprise économique.