

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: مالية المؤسسات

الموضوع:

دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة

دراسة ميدانية للمؤسستين

"مطاحن عبيدي" و "مطاحن مرمورة" خلال الفترة "2011-2013"

تحت إشراف

الأستاذة: إيمان خلفلاوي

من إعداد الطالبتين

- زهراء بوريوش

- فيروز علال

السنة الجامعية: 2014-2015

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الملخص
IV - I	فهرس المحتويات
IV - I	قائمة الأشكال والجداول
أ - هـ	مقدمة عامة
27-1	الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجية المؤسسة
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول استراتيجية المؤسسة
3	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المؤسسة
3	أولاً: تعريف استراتيجية المؤسسة
4	ثانياً: السياسة العامة واستراتيجية المؤسسة
4	المطلب الثاني: مبادئ استراتيجية المؤسسة وأهميتها
4	أولاً: مبادئ الاستراتيجية
5	ثانياً: أهمية الاستراتيجية
6	المطلب الثالث: معيقات الاستراتيجية
7	المطلب الرابع: استراتيجية المؤسسة والوظيفة المالية
8	المبحث الثاني: سيرورة بناء استراتيجية المؤسسة
8	المطلب الأول: العناصر الموجهة للتفكير الاستراتيجي
8	أولاً: الرسالة
9	ثانياً: قيم المؤسسة
10	ثالثاً: الرؤية المستقبلية للمؤسسة
11	رابعاً: الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
12	المطلب الثاني: التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية
12	أولاً: دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة "فرص وتهديدات"
15	ثانياً: دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة "نقاط قوة و نقاط ضعف"
16	ثالثاً: تحليل الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف "نموذج SWOT"

17	المطلب الثالث: اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات
18	المطلب الرابع: استراتيجية المؤسسة والوظيفة المالية
20	المبحث الثالث: المستويات والبدائل الاستراتيجية
20	المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي
20	أولاً: استراتيجيات النمو
21	ثانياً: استراتيجيات الاستقرار
21	ثالثاً: استراتيجيات الانكماش
21	رابعاً: الاستراتيجية المركبة
22	المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
22	أولاً: استراتيجية الريادة في التكلفة
23	ثانياً: استراتيجية التمييز
23	ثالثاً: استراتيجية التركيز
23	المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
25	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية
27	خلاصة الفصل
59-28	الفصل الثاني: استخدام أدوات التشخيص المالي في تدعيم استراتيجية المؤسسة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية التشخيص المالي
30	المطلب الأول: مفهوم التشخيص المالي
30	أولاً: تعريف التشخيص
31	ثانياً: تعريف التشخيص المالي
31	ثالثاً: أهمية وأهداف التشخيص المالي
32	المطلب الثاني: أنواع التشخيص المالي
32	أولاً: من حيث الجهة القائمة به
33	ثانياً: من حيث غرضه
33	المطلب الثالث: طرق التشخيص المالي
33	أولاً: التشخيص التطوري
34	ثانياً: التشخيص المالي المقارن
34	ثالثاً: التشخيص المعياري

35	المطلب الرابع: أساليب التشخيص المالي
35	أولاً: بالاعتماد على المؤشرات المالية
35	ثانياً: بالاعتماد على التدفقات المالية
36	ثالثاً: بالاعتماد على نماذج التنبؤ بالوضع المالية
37	المبحث الثاني: أدوات التشخيص المالي
37	المطلب الأول: تشخيص الهيكل المالي
37	أولاً: التحليل المالي الذاتي
41	ثانياً: التحليل الوظيفي
43	المطلب الثاني: تقييم النشاط والنتائج
43	أولاً: تحليل الأرصدة الوسيطة
44	ثانياً: القدرة على التمويل الذاتي
45	المطلب الثالث: تشخيص المردودية
45	أولاً: تشخيص المردودية الاقتصادية
45	ثانياً: تشخيص المردودية المالية
46	ثالثاً: تشخيص المخاطر المالية والتشغيلية
48	المطلب الرابع: تشخيص تدفقات الخزينة
51	المبحث الثالث: آليات التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة
52	المطلب الأول: مكانة الموارد المالية ضمن استراتيجية المؤسسة
52	أولاً: إدارة القيمة السهمية
52	ثانياً: تقنيات التمويل
52	ثالثاً: التطلعات المالية للأطراف ذات المصلحة
53	المطلب الثاني: البعد المالي لمصفوفة "BCG"
54	المطلب الثالث: نموذج دورة حياة المؤسسة
56	المطلب الرابع: خطوات التشخيص المالي الاستراتيجي
59	خلاصة الفصل
107-60	الفصل الثالث: تشخيص وضعية المؤسسات "مطاحن عبيدي" و"مطاحن مرمورة
61	تمهيد:
62	المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
62	المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

62	المطلب الثاني: النشأة والتطور التاريخي للمؤسستين
63	المطلب الثالث: فروع المؤسستين محل الدراسة
65	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي
70	المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة
70	المطلب الأول: تشخيص الهيكل المالي
83	المطلب الثاني: تقييم النشاط والنتائج
87	المطلب الثالث: تشخيص المردودية
92	المطلب الرابع: تحليل تدفقات الخزينة
97	المبحث الثالث: دور نتائج التشخيص المالي في تفعيل الخيار الاستراتيجي للمؤسستين
97	المطلب الأول: عرض عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسستين
99	المطلب الثاني: تحديد الموقف العام للمؤسستين
102	المطلب الثالث: تطبيق نموذج دورة الحياة على المؤسستين
105	المطلب الرابع: نتائج الدراسة الميدانية للمؤسستين
108	خلاصة الفصل
112-109	الخاتمة
117-113	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	متغيرات البيئة العامة	(1-1)
15	جوانب دراسة متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة	(2-1)
16	نموذج تحليل مصفوفة "SWOT"	(3-1)
38	الميزانية المالية المختصرة	(1-2)
39	حالات التوازن لرأس مال العامل للسيولة	(2-2)
41	العناصر الأساسية للميزانية الوظيفية	(3-2)
43	أهم نسب النشاط	(4-2)
44	طريقتي حساب القدرة على التمويل الذاتي "CAF"	(5-2)
54	الأبعاد المالية لدورة حياة المؤسسة	(6-2)
70	الميزانية المالية المختصرة لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2013-2011"	(1-3)
72	الميزانية المالية المختصرة لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"	(2-3)
73	حساب رأس المال العامل للسيولة لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2013-2011"	(3-3)
74	حساب رأس المال العامل للسيولة لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"	(4-3)
74	حساب نسب السيولة للمؤسستين خلال الفترة "2013-2011"	(5-3)
76	حساب نسب المديونية للمؤسستين خلال الفترة "2013-2011"	(6-3)
78	الميزانية الوظيفية لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2013-2011"	(7-3)
78	الميزانية الوظيفية لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"	(8-3)
79	حساب مؤشرات التوازن المالي الوظيفي لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2011-2013"	(9-3)
80	حساب مؤشرات التوازن المالي الوظيفي لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"	(10-3)
81	حساب نسب النشاط للمؤسستين خلال الفترة "2013-2011"	(11-3)
82	نقط قوة ونقاط ضعف المؤسستين محل الدراسة-1	(12-3)
85	حساب القدرة على التمويل الذاتي لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2013-2011"	(13-3)
85	حساب القدرة على التمويل الذاتي لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"	(14-3)
86	حساب القدرة على تسديد الديون للمؤسستين خلال الفترة "2013-2011"	(15-3)
87	نقط قوة ونقاط ضعف المؤسستين محل الدراسة-2	(16-3)
88	حساب المردودية الاقتصادية لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2013-2011"	(17-3)

88	حساب المردودية الاقتصادية لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"	(18-3)
89	حساب المردودية المالية للمؤسستين خلال الفترة "2013-2011"	(19-3)
90	حساب مؤشرات تقييم المخاطر التشغيلية والمالية للمؤسستين خلال الفترة "2011-2013"	(20-3)
92	نقط قوة، ونقاط ضعف المؤسستين محل الدراسة -3-	(21-3)
92	العناصر الرئيسية لجدول تدفقات الخزينة لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2011-2013"	(22-3)
93	العناصر الرئيسية لجدول تدفقات الخزينة لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2011-2013"	(23-3)
94	حساب نسب التدفقات النقدية للمؤسستين خلال الفترة "2013-2011"	(24-3)
96	نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسستين محل الدراسة -4-	(25-3)
99	تحليل "SWOT" لمطاحن عبيدي	(26-3)
101	تحليل "SWOT" لمطاحن مرمورة	(27-3)
103	إبراز الوضعية المالي للمؤسستين ضمن مرحلة معينة خلال "2013"	(28-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي	(1-1)
13	القوى الخمسة للمنافسة	(2-1)
19	الأنموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية	(3-1)
51	أدوات التشخيص المالي	(1-2)
53	مصفوفة "BCG" والوضعية المالية للمؤسسة	(2-2)
56	منحنى دورة حياة المؤسسة	(3-2)
65	الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي	(1-3)
67	الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة "فرع قائمة"	(2-3)
71	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عبيدي خلال الفترة "2013-2011"	(3-3)
72	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"	(4-3)
83	التمثيل البياني لأهم نتائج مؤسسة عبيدي خلال الفترة "2013-2011"	(5-3)
84	التمثيل البياني لأهم نتائج مطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"	(6-3)
104	إسقاط الوضعية المالية للمؤسستين محل الدراسة خلال "2013" على مرحلة من مراحل حياة المؤسسة	(7-3)

1- تمهيد

تواجه المؤسسات الاقتصادية في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة على جعل المؤسسة قادرة على المنافسة في اقتصاد السوق الحر، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة بنظرة تكون أكثر انفتاحاً وشمولية على بيئتها الخارجية والداخلية، وبعتماد رؤية محددة يعكسها تنظيم مرن وقدرة معتبرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من خلال تبني استراتيجية معينة تتصدى بها للتهديدات التي تواجهها واغتنام الفرص التي تتاح لها مع الأخذ بعين الاعتبار قدرتها الذاتية بمعرفة نقاط قوتها وضعفها، من أجل تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستمرار في تحقيق نتائج ايجابية على الصعيد المالي والتجاري.

حيث يتحقق هذا المسعى بمجرد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة ووضعه حيز التنفيذ، من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات والسياسات التي تختلف باختلاف وظائف المؤسسة شرط أن تحقق مستوى من التكامل والتفاعل فيما بينها وبين الموارد المتاحة في المؤسسة، وباعتبار الموارد المالية من أحد الروافع الاستراتيجية التي يجب تسييرها بحكمة فيجب على المؤسسة أن تقوم بتشخيص وضعيتها المالية بصفة مستمرة.

نتيجة لذلك تجرد التشخيص المالي من دوره التقليدي الذي طالما اقتصر على استخراج سلسلة المؤشرات والنسب بطرق وأساليب مختلفة وباستخدام أدوات معينة تساعد على فحص الصحة المالية للمؤسسة الاقتصادية، ليتجاوز ذلك ويحتل مكانة هامة في تحديد معالم الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال تشخيص وتقييم واختيار البنية المالية التي تأتي منسجمة مع الخيارات الاستراتيجية في المستويات الأعلى، كونه يعالج مكامن قوة وضعف الجانب المالي ومقابلتها بما يوفره المحيط من فرص وتهديدات، كما يعمل دليلاً مرشداً إلى جانب أدوات التحليل الاستراتيجي على صياغة وبناء منهج تسيير المؤسسات على ضوءه لتفعيل خياراتها الاستراتيجية.

2- إشكالية الدراسة

على ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

كيف يساهم التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاستراتيجية، وما هي أنواعها؟
- كيف تتم عملية تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة؟
- كيف تستخدم أدوات التشخيص المالي في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة؟
- هل تساعد تحليل الوظيفة المالية للمؤسستين محل الدراسة على تفعيل إستراتيجيتهما؟



3- فرضيات الدراسة

- بغرض معالجة الإشكالية المطروحة أعلاه وتحقيق أهدافها نضع الفرضيات التالية:
- تتحدد الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة في مجموع الأنشطة والعمليات التي تمارسها في إطار سعيها لتحقيق أهدافها وغاياتها المستقبلية وكذا على ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.
 - يمكننا تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على العديد من الطرق والأساليب التي تختلف باختلاف الهدف من عملية التشخيص المالي في المؤسسة الاقتصادية.
 - اعتمادا على نتائج عملية التشخيص المالي يمكننا تحديد مجموعة من نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة ذات البعد المالي التي تساعد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
 - إن القيام بالتشخيص المالي يمكن من توضيح الوضعية المالية بدقة والتي تساعد في تحديد الموارد المالية المتاحة واللازمة والذي يجب أن يدعم بتحليل للفرص والتهديدات حتى تستطيع المؤسسة اختيار الاستراتيجية الملائمة لها.

4- أهمية الدراسة

- يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة كونه يعالج ويحلل مداخل الربط بين متغيرين بالغي الأهمية ولهما الدور الواضح في تحديد مصير المؤسسة بالنجاح أو بالفشل، حيث تمثل التقارير المالية ونتائج التشخيص المالي دليلا مرشدا وأداة لاتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لمعالجة أي خلل حاصل أو مرتقب في نشاط المؤسسة.
- تساعد الاستراتيجية المالية على توضيح وتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل والربط بين المتغيرين من شأنه خلق التوازن بين التخصيص الأمثل للموارد المالية المتاحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

5- أسباب اختيار الموضوع

- لقد كانت وراء اختياري للموضوع عدة أسباب بالإمكان إيجازها فيما يلي:
- حداثة الموضوع و أهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التطورات الراهنة؛
 - رغبة منا في تطوير معارفنا بحكم تخصص مالية المؤسسات؛
 - اقتناعنا بأن التشخيص المالي أسلوب علمي عملي يجب أن يطبق في أي مؤسسة تريد تحقيق أهدافها؛
 - التعرف على المؤسسة محل الدراسة ومحاولة تحليل وضعها المالي من جانب استراتيجي.

6- أهداف الدراسة

- لقد جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن إبرازها كما يلي:
- محاولة تزويد مؤسساتها بالأدوات والأفكار التي تساعدهم على إعداد واختيار الاستراتيجيات المناسبة، سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى وظائف المؤسسة؛



- التأكيد على ضرورة تغيير نمط البعد التقليدي للتشخيص المالي وإعطائه بعدا استراتيجيا خصوصا في ظل الأوضاع الراهنة والمتعلقة بمدى تعقد بيئة المؤسسات، مما يستدعي ضرورة التوجه نحو اعتماد أدوات التشخيص المالي لتوجيه الفكر الاستراتيجي؛
- مقابلة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسستين محل الدراسة ومحاولة تحديد الاتجاه العام للمؤسسة لتفعيل الخيار الاستراتيجي المناسب لها.

7- منهجية وحدود الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها، جوانبها وكذا نتائجها وللإجابة على التساؤلات المطروحة وتحقيقا لأهداف الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات المذكورة سالفا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، الذي اعتمدنا فيه على منهج دراسة حالة لإسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسستين محل الدراسة.

وتتمثل حدود دراستنا في مؤسستين هما مطاحن عبيدي ومطاحن مرمورة خلال الفترة (2011، 2013) بغية تدعيم وتعزيز نتائج الدراسة.

8- أدوات الدراسة

تمت هذه الدراسة بالاعتماد على الأدوات التالية:

- الدراسة النظرية من خلال المسح المكتبي والاطلاع على مختلف المراجع والمصادر العربية والأجنبية، الرسائل العلمية، المجالات والجرائد الرسمية المتعلقة بالموضوع والاستشهاد بذوي الاختصاص؛
- الدراسة الميدانية الخاصة بكل من مطاحن عبيدي ومطاحن مرمورة حيث استخدمنا فيها:
 - ✓ تحميل التقارير ومختلف الوثائق الداخلية للمؤسسة من المصلحة محل الدراسة؛
 - ✓ المقابلة المباشرة حيث يتم الإعداد لهذه المقابلات بطريقة منظمة مع بعض المسؤولين الذين لهم صلة بالموضوع، بهدف التعرف على مختلف السياسات المعمول بها في مختلف المديرية في المؤسسة.

9- الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التشخيص المالي نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، إلا أنها لم تتطرق في مجملها للعلاقة بين التشخيص المالي واستراتيجية المؤسسة، ومن أهم هذه الدراسات نجد:

- الدراسة الأولى: لبن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية (TINDAL) ، مذكرة ماجستير في العلوم المالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006.

وقد انطلقت الباحثة من إشكالية مفادها: كيف يتم تقييم البيئة الخارجية وهي المتغيرات الخارجية المؤثرة في إعداد الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وقد تطرقت الباحثة في دراستها لأهم مفاهيم الاستراتيجية والبيئة الخارجية للمؤسسة، كما حاولت الإلمام بكل المتغيرات البيئية الخارجية وتشخيصها، ومن النتائج المتوصل إليها أنه مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل بيئة معينة، تربطها بها علاقات متشابهة ومتباينة، لأجل ذلك فإنه على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية المختلفة سواء كانت عامة أو خاصة من شأنها أن تساهم في صياغة الاستراتيجية المناسبة.

- الدراسة الثانية: لمروان حايد، استخدام التشخيص الاستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الاقتصادية_دراسة حالة للمجمع "صيدال" فرع المضادات الحيوية بالمدينة_، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية 2011.

حيث حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن تحليل العوامل والمتغيرات البيئية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام التشخيص الاستراتيجي؟ وقد تطرق في بحثه لأهم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي لكل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أنه على المؤسسة إذا أرادت رصد كافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عليها الاستعانة بالتفكير الاستراتيجي والتشخيص المالي بأدوات التحليل الاستراتيجي لمساعدتها على اختيار الاستراتيجية الملائمة.

10- هيكل الدراسة

حتى يتم الإحاطة بالموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا هيكلة البحث وتقسيمه الى ثلاث فصول اثنان منها نظرية والآخر تطبيقي، يتمثل في دراسة حالة تسبقها مقدمة عامة وتلحقها خاتمة وذلك حسب الهيكل التالي:

- الفصل الأول: يعتبر كمدخل وتمهيد للموضوع يتناول فيه مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستراتيجية المؤسسة من خلال ثلاث مباحث أساسية تتمثل في مفاهيم عامة حول استراتيجية المؤسسة، سيرورة بناء استراتيجية المؤسسة، وجاء في المبحث الثالث المستويات والبدائل الاستراتيجية.

- الفصل الثاني: ويشمل على مفاهيم أساسية حول التشخيص المالي وكل ما يتعلق بأدواته، وهذا ما تجلّى في المباحث الثلاثة الآتية: ماهية التشخيص المالي، أدوات التشخيص المالي وأخيرا آليات التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة.

- الفصل الثالث (التطبيقي): من خلاله حاولنا إسقاط ما جاء في الجزء النظري على كل من مجمع عبيدي حسن ومطاحن مرمورة بقالملة، وذلك من خلال ثلاث مباحث، وقد قمنا في المبحث بتقديم المؤسستين محل الدراسة، ثم تشخيص وضعيتهما المالية كمبحث ثاني، وفي الأخير استعرضنا دور نتائج التشخيص المالي في تفعيل الخيار الاستراتيجي للمؤسستين.

11- صعوبات الدراسة

- قلة المراجع باللغة العربية التي تتضمن موضوع التشخيص المالي؛
- صعوبة الحصول على الموافقة من المؤسسة محل الدراسة لقبولنا كمتريبيين؛
- عدم الحصول على المعلومات الكافية واللازمة التي من شأنها أن توضح أكثر البعد الاستراتيجي للتشخيص المالي الخاصة بالمجمعين من خلال استخدام باقي أدوات التحليل الاستراتيجي.



تمهيد

تنشط المؤسسة في محيط ديناميكي يتميز بالحركية المستمرة والتحديد الدائم، وعلى اعتبار أنها نظام مفتوح على المحيط الخارجي يؤثر ويتأثر به، ويهدف مواكبة تلك التغيرات ومع التغيرات التي قد تعرفها المؤسسة في بيئتها الداخلية تقوم بتطبيق مجموعة من الإجراءات واتخاذ مجموعة من التدابير، وذلك في إطار توجهاتها وغاياتها العامة من المنافسة في السوق وتماشيا معها، وفي إطار نسق منظم على مراحل عملية تخلص بالمؤسسة إلى اختيار وتنفيذ والرقابة على الخيار الإستراتيجي الملائم لها.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- مفاهيم عامة حول استراتيجية المؤسسة؛
- المستويات والبدائل الاستراتيجية؛
- سيورة بناء استراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول استراتيجية المؤسسة

تبنى المؤسسة الاقتصادية أثناء نشاطاتها الاستغلالية والاستثمارية، والتمويلية مجموعة من الإجراءات والقواعد والقرارات والسياسات التي تساعد على تحقيق أهدافها المسطرة على المدى البعيد أو القصير، لذلك سوف نحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة بمفهوم الاستراتيجية، بالإضافة إلى مبادئها وأهميتها، متبوعة بصعوبات ومعوقات تطبيق هذه الاستراتيجية في المؤسسة، وستعرض في الأخير إلى استراتيجية المؤسسة والوظيفة المالية.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المؤسسة

لتوضيح مفهوم استراتيجية المؤسسة سنعرض عدة تعاريف لها، كما سنحدد الفرق بين مفهومي الاستراتيجية والسياسة العامة، وهذا على النحو التالي:

أولاً: تعريف الاستراتيجية

استعملت كلمة استراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد حركات الجيش لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة لغوياً تعني فن الجنرال وهي ذات مصدر يوناني "strategoos" ولما كانت الحروب عامة لا ترتبط بالجيش فقط توسع مفهوم الاستراتيجية إلى عدد من الجوانب الاقتصادية والسياسية على يد نابليون¹.

وللاستراتيجية مفاهيم متعددة سنحاول إدراج أهمها كالتالي:

تعريف "Philip Kotler": "الاستراتيجية تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات وخطط تنمية لمحفظه الأعمال وكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"².

كما تعرف أيضا بأنها: "هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها وأهدافها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها"³.

¹ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص.12.

² - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص.64.

³ - فلاح حسن عدي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ومداخل، دار وائل للنشر، ط.1، 2006، ص.22.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها: "أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة"¹.

بهذا يمكننا القول بأن الاستراتيجية هي ذلك الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقا من أهدافها الأساسية ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجها للقرارات المصيرية والمستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث التكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، وصولا إلى أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.

ثانيا: السياسة العامة واستراتيجية المؤسسة

من خلال التعريفات السابقة لاستراتيجية المؤسسة من الممكن اعتبارها هي نفسها السياسة العامة للمؤسسة فكلاهما يتم وضعهما أو اختيارهما لخدمة غايات وأهداف المؤسسة إلا أنه يمكننا تعريف السياسة العامة على أنها دليل عمل يتضمن مجموعة ضوابط ومحددات يتصرف في ضوءها المدراء والمسيرين عند مواجهة حالة ما.

وكذلك هي "المفاهيم الإدارية التي تنطوي على إرشاد متخذي القرار في المؤسسة وتحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، كما تساعد على توضيح وتحديد الرؤية البيئية وهوية المؤسسة من خلال إدراك وفهم المشاكل واستيعاب أهداف المؤسسة" وهو ما يطابق لمفاهيم ومضامين الاستراتيجية العامة². وهذا يعني أن السياسة هي أساليب وإجراءات وقرارات تخرج الاستراتيجية والبرامج والموازنات بعد صيغتها وإعدادها إلى حيز التنفيذ.

المطلب الثاني: مبادئ استراتيجية المؤسسة وأهميتها

تعد استراتيجية المؤسسة من أهم المفاهيم في علم الإدارة والتسيير، حيث تعتمد هي الأخرى على مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة

أولا: مبادئ الاستراتيجية

من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عام لبناء ووضع استراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم "Liddel Hart" أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية، نوردتها كما يلي³:

- أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة لبلوغها؛

¹ - محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية "المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، دار جليس للزمان، ط.1، الأردن، 2014، ص.18.

² - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2010، ص.69.

³ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية "المفهوم، الأهمية، التحديات"، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص.ص. 26، 27.

- أن تنكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان التوجه الاستراتيجي المرسوم؛
- من الضروري تجديد الأساليب والموارد وعدم استخدام نفس الطرق السابقة في المنافسة، وتنظيمها ونشرها بطرق عديدة لتسهيل تنكيفها مع الوضع الراهن والمستقبلي؛
- أخذ اتجاهات عمل تكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة؛
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تروم تحقيقه؛
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية وخدمة موقع واحد فقط، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.

ثانياً: أهمية الاستراتيجية

لقد حققت الاستراتيجية سيرا حسنا ونجاحا كبيرا في المؤسسات مهما كان نوعها، وعلى هذا الأساس نستنتج أن للاستراتيجية أهمية كبرى، يمكن حصرها في المزايا التالية¹:

- تقوي التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية والإنتاجية والتمويلية، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق تفكير مشترك، والاستغلال الأحسن للموارد؛
- تزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث غير المتوقعة تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة، كما أنها تحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير، وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بماذا سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة؛
- تساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع من خلال تقويم الأهداف الهامة لمستقبل المؤسسة؛
- تدفع المدراء إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة، وبالتالي يطور من مهارة المديرين، كما أنه يوضح الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمؤسسة؛
- تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، كما أنها تساعد على اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل؛
- تساعد على تصنيف الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، كما تساعد في التعامل مع درجة تعقيد الأنشطة خصوصا في المؤسسات الكبيرة.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2000، ص.30.

المطلب الثالث: معيقات الاستراتيجية

تصادف الاستراتيجية بعض المشاكل والقيود سواء أثناء التنفيذ أو الإعداد، نوردتها فيما يأتي¹:

- التعقيد والصعوبة في الإعداد: إن الاستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة ومخطط ومنهجية التسيير وهذا ما يجعل منها عملية صعبة ومعقدة، وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والاستراتيجية بالمعلومات سواء من داخل أو خارج المؤسسة، لذلك تسعى المؤسسة إلى تطوير نظام المعلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الاستراتيجية؛
- إمكانية نقص مرونتها: كثير ما تواجه الانتقادات الاستراتيجية على أنها صلبة غير مرنة، وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الاستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد؛
- إمكانية المعارضة عند التنفيذ: من أهم العوائق التي يصادفها المسيرين في تطبيق الاستراتيجية، هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة؛
- ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط بل تعددت لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ويتضح من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع استراتيجية ذات كفاءة عالية وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة؛
- ندرة الموارد المتاحة: إن الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم، والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول وبين الشركات ومنظمات الأعمال على موارد؛
- الطاقة، لذلك فرض على المنظمات وضع استراتيجيات تضمن من خلالها توفير ما تحتاجه من موارد لضمان بقاءها.

لذلك فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن القضاء عليها تماما، فإن على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الاستراتيجية.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص.68.

المطلب الرابع: استراتيجية المؤسسة والوظيفة المالية

تعرف المؤسسة على أنها تنظيم اقتصادي مستقل، يتكون من وسائل مادية وبشرية ومعنوية تمزج فيما بينها من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، من خلال الوظيفة المالية للمؤسسة بشكل خاص وباقي وظائف المؤسسة بشكل عام.

حيث يمكننا تعريف الوظيفة المالية على أنها "نقطة الوصل بين تدفقات الإيرادات وتدفقات التكاليف، والوظيفة المكلفة بدراسة وتحليل وضعية المؤسسة من حيث إدارة وتسيير التدفقات النقدية حسب أنشطتها وإعداد واتخاذ القرارات المالية"¹، وبموجبها يمكن تحديد احتياجات المؤسسة المالية، والسعي لتوفيرها في الوقت المطلوب والمحدد مراعية في ذلك اختيار أفضل مصادر التمويل المالي، وبالتالي فنشاط الوظيفة المالية يبدأ من ساعة التفكير في المؤسسة حتى انتهاء عمرها الإنتاجي السلعي أو الخدمي²، وذلك في صورة قرارات مالية مستقبلية استراتيجية ومصيرية.

حيث يمكننا إبراز أهم خصائص تلك القرارات المالية فيما يلي:

- ✓ تتداخل في جميع نشاطات المؤسسة لما لها من وجه مالي؛
- ✓ إن اتخاذ أي قرار مالي ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة؛
- ✓ إن بعض أغلب القرارات المالية هي مصيرية، فمثلا إذا قررت المؤسسة فتح خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية ومولت هذه العملية أو جزءا منها بالدين ولم تستطع الوفاء بديونها، فإن هذا سيعرض بقاؤها و استمراريتها إلى الخطر أو الفناء؛
- ✓ إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي إلى صعوبة اكتشافها للأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر؛
- ✓ تساعد القرارات المالية المسيرين في الإدارة العليا على وضع الخطط طويلة الأجل وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط وخاصة فيما يتعلق بجيازة الأصول الثابتة ووضع سياسة توزيع الأرباح والسياسة المالية³.

¹ - Khemici Chiha, **"Finance D'entreprise" approche stratégique**, Edition Houma, Algerie, 2009, P.41.

² - محمود عزت اللحام، وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، ط.1، 2014، ص.ص.30،31.

³ - إلياس بن ساسي، يوسف القرشي، **التسيير المالي "الإدارة المالية"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط.2، 2011، ص.26.

ومن خلال مجموعة الخصائص السابقة يمكننا تعريف السياسة المالية التي هي إحدى عناصر السياسة العامة للمؤسسة السالفة الذكر على أنها: "استراتيجية مالية مضبوطة في مجموعة قرارات تحافظ على التوازن المالي في المدى البعيد ضمن مستوى أداء معين من خلال التأثير على بنية الموارد المالية الدائمة"¹.

وبالتالي يمكننا اعتبار الوظيفة المالية استراتيجية وظيفية تخدم أهداف وغايات المؤسسة على المستوى الجزئي، وعند تحليلها تتمكن من وضع أسس لتمهيد الطريق نحو تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وسيتم توضيح ذلك في المباحث الموالية من خلال التطرق إلى الاستراتيجيات الوظيفية.

المبحث الثاني: سيرورة بناء استراتيجية المؤسسة

تعد استراتيجية المؤسسة من العمليات الدورية والمستمرة في المؤسسة، والتي تعتمد على التغذية العكسية من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على نتائج تطبيقية لاستراتيجية معينة لبناء ووضع استراتيجية جديدة مستقبلية، لذلك يتضمن هذا المبحث كل ما يتعلق بالتعرف على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، ومن ثم التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية، وبعد ذلك اختيار وبناء الإستراتيجيات، وفي الأخير تقييم الإستراتيجيات المتبعة.

المطلب الأول: العناصر الموجهة للتفكير الاستراتيجي

إن عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأولى والأساسية للقيادة العليا في المؤسسة، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات وبشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة، وفيما يلي عرض لتلك العناصر:

أولاً: رسالة المؤسسة

تعتبر رسالة المؤسسة أول عناصر الاتجاه الإستراتيجي لها، ذلك لأنها تبرز بشكل واضح ودقيق سبب وجود المؤسسة، طبيعتها عملها، غاياتها وأساليب تخصيص مواردها.

1- تعريف رسالة المؤسسة

هي إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة؟ ومن هي الفئات التي تخدمها؟ وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في طرح منتجاتها/خدماتها للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها. كما يمكن تعريف الرسالة بأنها: "تلك الخصائص الفريدة في

¹ - Khemici Chiha, Op., Cit, P.217.

المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية¹.

2- مكونات الرسالة

من مكونات الرسالة نذكر²:

- ✓ مجال عمل المؤسسة؛
- ✓ أسواق المؤسسة، العملاء والموردين؛
- ✓ المنتجات والخدمات؛
- ✓ التكنولوجيا؛
- ✓ أهداف البقاء والنمو والربحية؛
- ✓ الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة، السمعة والشهرة؛
- ✓ الموارد البشرية للمؤسسة.

ثانياً: قيم المؤسسة

تعد قيم المؤسسة عنصراً مكملاً ومنسجماً مع رسالتها، إذ تساعد في الحكم على مختلف القضايا والأعمال بمنظور متناسق مع توجهات المؤسسة.

1- تعريف قيم المؤسسة

إن القيم باعتبارها المفاهيم الهامة للتوجه الإستراتيجي، فإنها تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية الرئيسية للمؤسسة، لذلك تشتمل على معتقدات وقناعات قادة المؤسسة وأفرادها لتنعكس لاحقاً هذه المعتقدات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين. ويمكن تعريفها على أنها: "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، وترتبط بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين"³.

¹ - مصطفى محمد أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.35.

² - طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2007، ص.191.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2013، ص.110.

2- مكونات قيم المؤسسة

من أبرز مكونات قيم المؤسسة نذكر¹:

- ✓ الأخلاق والسلامة؛
- ✓ الجودة والإبداع والمعرفة؛
- ✓ صورة المؤسسة في قطاع مجال نشاطها، وفي المجتمع؛
- ✓ الاستجابة للعملاء؛
- ✓ الموارد البشرية؛
- ✓ التوسع، والتحالفات الاستراتيجية؛
- ✓ تنوع الأسواق والعملاء، المنتجات/الخدمات؛
- ✓ الهيكل التنظيمي؛
- ✓ التركيز الجغرافي.

ثالثاً: الرؤية المستقبلية للمؤسسة

تأخذ الرؤية المستقبلية للمؤسسة قسطاً معتبراً من أهمية عناصر التوجه الإستراتيجي بما توضحه من الاتجاه العم لأهداف وقرارات الإدارة العليا، مما يجعلها قادرة على تحقيق غاياتها بطريقة فعالة وكفؤة.

1- تعريف الرؤية المستقبلية للمؤسسة

تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها: "التوجه المستقبلي للمؤسسة ومسار أعمالها، فهي ترشد المؤسسة إلى ما تسعى للقيام به حتى تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل، إذ يتقرر بموجبها الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة وتصاغ ضمن تصور إستراتيجي يرتبط باحتياجات المؤسسة الموجه لحركتها، وتزوده بالتوجه بعيد الأمد²".

2- مكونات الرؤية المستقبلية للمؤسسة

من مكونات الرؤية المستقبلية للمؤسسة نجد:

- ✓ حجم الأعمال؛
- ✓ التركيز على الأسواق والمنتجات؛
- ✓ التركيز على المنافسة؛

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص.201.

² - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2013، ص.151.

✓ السمعة والعلاقات؛

✓ التنظيم والثقافة التنظيمية.

رابعاً: الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تعمل الغايات الاستراتيجية على توضيح التوجه الإستراتيجي للمؤسسة على اعتبارها مرشداً لاتخاذ القرارات التي تتناسب وتوجهات المؤسسة، وتعتبر الأساس لأي نظام إداري خاصة في العملية التخطيطية.

1- تعريف الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تمثل الغايات أهداف شاملة تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة من قبل الإدارة العليا وتحاول أغلب المؤسسات الاقتراب منها. أما الأهداف فإنها أهداف مشتقة على المستوى التشغيلي، وتكون أكثر تفصيلاً وتحديدًا من الغايات، وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل.

2- مكونات الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

يدخل في إطار أهداف وغايات المؤسسة الاستراتيجية العناصر التالية¹:

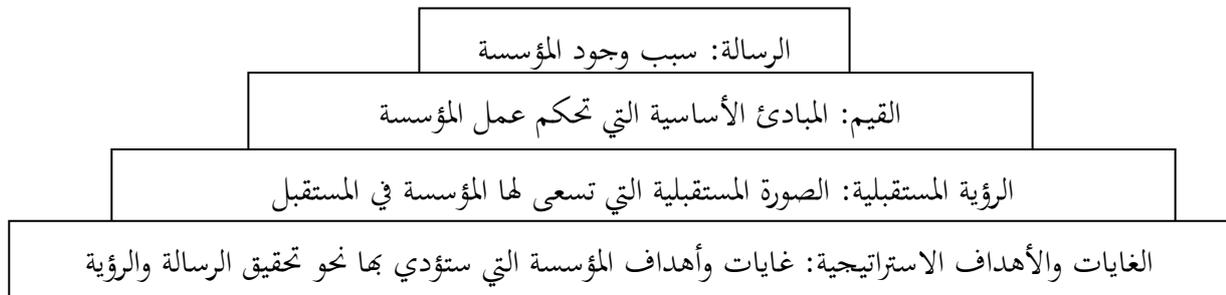
✓ تعظيم الربحية؛

✓ النمو والتوسع؛

✓ الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية.

بعد التطرق لمختلف عناصر التوجه الإستراتيجي يمكن وضع الترتيب المنطقي في إطار العلاقة ما بين مكونات التوجه الإستراتيجي، والتفرقة فيما بينها كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): ترتيب مكونات التوجه الإستراتيجي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2007، ص.185

¹ - جمال الدين محمد مرسي، وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.222.

المطلب الثاني: التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية

بعد تحديد المسار أو التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، تسعى هذه الأخيرة إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجهها، وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على اعتبارها نظام مفتوح على المحيط تؤثر فيه وتتأثر به.

أولاً: دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة (الفرص والتهديدات)

تتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات، والتي تقع عادة خارج سيطرة المؤسسة. حيث تنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين بيئة عامة، وبيئة خاصة "تنافسية" كما يلي:

1- دراسة البيئة العامة ومكوناتها

تمثل البيئة العامة في مجموع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين في دولة ما، والجدول الموالي يوضح المتغيرات المهمة في البيئة العامة:

الجدول رقم (1-1): متغيرات البيئة العامة

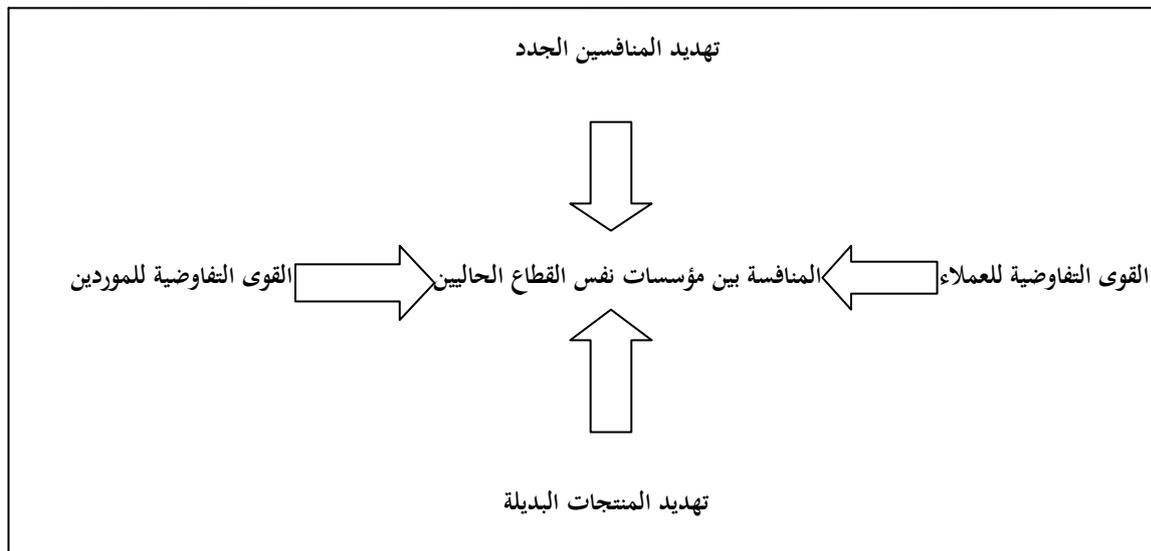
المتغيرات	أمثلة عن المتغيرات
الاقتصادية	الناتج القومي الإجمالي، عرض النقود، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار، قيمة العملة، توافر الطاقة وكلفتها، الدخل الفردي، معدلات الفائدة... الخ.
الاجتماعية	التغيرات السكانية، معدلات المواليد، توقعات الحياة، توزيع العمر للسكان، معدل تكوين الأسرة، نشاط المستهلكين، التوقعات المهنية، التغير في نمط الحياة، مستوى التعليم، معدل نمو السكان... الخ.
السياسية والقانونية	النظام السياسي، تعليمات حماية التجارة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الاتجاه نحو الشركات الأجنبية، قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، قوانين الحماية البيئية، قوانين حماية الحريات، الاستهلاك... الخ.
الدولية	القوانين الدولية، قرارات الأمم المتحدة، قرارات صندوق النقد الدولي، الاتفاقيات الدولية، اتجاهات الشركات العالمية، قرارات الأقطار الكبرى، الحروب والكوارث العالمية... الخ.
التكنولوجية	الإففاق على البحث والتطوير، حماية الاختراعات والابتكارات، نقل التكنولوجيا، الوسائل التكنولوجية، تحسين الإنتاجية من خلال المكننة... الخ.

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2004، ص.139.

2- دراسة البيئة الخاصة ومكوناتها:

تتكون البيئة الخاصة من مجموعة عوامل ومتغيرات خارجية التي تؤثر على المؤسسة بصفة مباشرة، والجدول الموالي يوضح يبرز متغيرات البيئة الخاصة حسب نموذج بورتر:

الشكل رقم (1-2): القوى الخمسة للمنافسة



Source : Khemici Chiha, **"Finance D'entreprise" approche stratégique**", Edition Houma, Algerie, 2009, P.207.

يتطلب التحليل الجيد للقطاع الاهتمام بالأبعاد المهمة لكل من القوى المختلفة المؤثرة في قوة التنافس؛ مثلاً¹:

1- القوة التفاوضية للعملاء

تتأثر قوتهم في المساومة بأحجام الصفقات، نسبة قيمة السلعة أو الخدمة إلى مشترياته الكلية ضرورة السلعة أو الخدمة وإمكانية الاستغناء عنها، أهمية المواصفات والنوعية، كلفة التحول إلى بائع آخر.

2- القوة التفاوضية للموردين

تتأثر قوتهم بالمساومة بهيمنة المورد على سلعة أو خدمة ما، الخصائص المميزة للسلعة أو الخدمة، توفر البدائل وأحجام الصفقات.

¹ - عبد الباري إبراهيم ذرة، ناصر محمد مسعود حرادات، **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2014، ص.156.

3- دخول منافسين جدد

يتأثر ذلك بعوائق الدخول، ومنها اقتصاديات الحجم، تمايز المنتج، رأس المال المطلوب لإقامة عمل جديد، إمكانية تحويل التكاليف إلى المنتج الجديد، سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية.

4- تهديد المنتجات البديلة

تتأثر بطبيعة السلعة أو الخدمة ومدى قدرتها على تحقيق نفس مستوى الإشباع.

5- حالة التنافس بين الأعمال القائمة

تتأثر بعدد المنافسين، معدلات نمو القطاع، خصائص السلعة والخدمة، أهمية موقع البيع للزبون، مبلغ التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية وإمكانات زيادتها، صعوبات الانسحاب وتنوع المنافسين.

ومن خلال دراسة البيئتين العامة والخاصة يمكن استنتاج مجموعة من الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، والتي يمكن تعريفها كما يلي¹:

أ- الفرص البيئية: "هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة من مكان معين في السوق وفي فترة زمنية محددة، حيث تتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر الفرص السوقية عاملاً مهماً في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة".

ب- التهديدات البيئية: "هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا حصلت فسوف تسبب أخطاراً أو آثاراً سلبية للمؤسسة. وتشكل التهديدات عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها".

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 222، 223.

ثانيا: دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)

تتألف البيئة الداخلية للمؤسسة من مجموعة من المتغيرات التي توجد داخل المؤسسة تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا، وفي الجدول الموالي عرض لأهم المتغيرات:

الجدول رقم (3-1): جوانب دراسة المتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة

المتغيرات	جوانب الدراسة والتقييم
الهيكل التنظيمي	نوع الهيكل التنظيمي (هيكل بسيط، وظيفي، أقسام... الخ)
الثقافة التنظيمية	جودة الإدارة، نوعية العاملين، درجة المركزية، أنظمة التخطيط والرقابة، القيم السائدة... الخ.
القضايا التسويقية	الموقع في السوق، المزيج التسويقي، دور حياة المنتج... الخ.
القضايا المالية	الفعالية والقوة المالية، الميزانية المالية، المديونية... الخ.
الموارد البشرية	تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى الأداء، خبرات العمال ومؤهلاتهم، الدوران في العمل والتغيير، الشكاوي... الخ.
الإنتاج	موقع المصنع، تقادم الآلات، مستويات المخزون وحجم المبيعات المتوقعة... الخ.
البحث والتطوير	البحوث نظرية أم تطبيقية، وجود قسم للبحث والتطوير، الابتكار في المنتجات والتكنولوجيا... الخ.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- عبد الباري إبراهيم ذرة، ناصر محمد مسعود حردات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2014، ص.ص. 136-144.

- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.1، 2013، ص.ص. 186.

ومن خلال دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة تخلص المؤسسة إلى تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، التي تعرف كما يلي¹:

أ- نقاط القوة: "عوامل استراتيجية داخلية تتمثل في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وتنفيذ إستراتيجيتها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها".

ب- نقاط الضعف: "العوائق والعقبات التي تحول بين المؤسسة وبين تحقيق أهدافها وغاياتها".

وفيما يلي عرض لنموذج يقابل نتائج تحليل البيئة الداخلية بنتائج تحليل البيئة الخارجية:

¹- عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 86.

ثالثاً: تحليل الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف " نموذج SWOT "

يستخدم نموذج "SWOT" في تحديد الموقف الإستراتيجي وتنمية الإستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق الموازنة بين البيئة الخارجية للمؤسسة ممثلة في الفرص والتهديدات، والبيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف¹. ويأخذ النموذج الشكل الموالي:

الجدول رقم (1-4): نموذج تحليل مصفوفة "SWOT".

العوامل الاستراتيجية العوامل الداخلية الخارجية	مجالات القوة "ق" "S" قائمة من 5-10 مجالات القوة.	مجالات الضعف "ض" "W" قائمة من 5-10 مجالات الضعف.
الفرص "ف" "O" قائمة من 5-10 فرص خارجية.	تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم نقاط القوة للمؤسسة والاستفادة من الفرص الخارجية. (1)	تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، التي تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على نقاط الضعف. (2)
التهديدات "ت" "T" قائمة من 5-10 تهديدات خارجية.	تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، تستخدم نقاط القوة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية. (3)	تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، التي تتغلب على نقاط الضعف وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية. (4)

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2005، ص.143.

من خلال الجدول (1-4) يعرض نموذج "SWOT" أربع إستراتيجيات أمام المؤسسة من خلال تحليل المتغيرات الأربعة كالتالي:

- (1) - إستراتيجيات هجومية: من خلال زيادة استغلال الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية.
- (2) - إستراتيجيات علاجية: من خلال مواجهة نقاط الضعف الداخلية حتى تتمكن من استغلال الفرص المتاحة.
- (3) - إستراتيجيات دفاعية: من خلال استثمار نقاط قوتها وفي نفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها وتحجيمها.
- (4) - إستراتيجيات الانكماش: تهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

¹ - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2005، ص.143.

المطلب الثالث: اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات

في هذه المرحلة تتم مقارنة كل البدائل الاستراتيجية المتاحة، التي تم تحديدها مسبقاً، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين اتجاه المخاطرة، ومع سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ. ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الإستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الإستراتيجي¹.

تلي عملية الاختيار الإستراتيجي عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال إخراج الإستراتيجيات والسياسات ومختلف القرارات إلى حيز الوجود، من خلال وضع برامج وميزانيات وإجراءات واتخاذ قرارات²، حيث تتم عملية التنفيذ الإستراتيجي عبر عدة مداخل حسب طبيعة ومتطلبات الخيار الإستراتيجي، تتمثل هذه المداخل فيما يلي³:

- مدخل إصدار الأوامر؛
- مدخل التغيير التنظيمي؛
- المدخل التعاوني؛
- المدخل الثقافي في التنفيذ؛
- المدخل الإبداعي في التنفيذ.

حيث يقتضي نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية ما يلي:

- التكامل والتطابق بين عملية التنفيذ وعملية التخطيط؛
- هيكل تنظيمي معين يتلاءم مع عملية التنفيذ؛
- كفاءة وفعالية الموارد البشرية، والتخصيص الأمثل للموارد اللازمة؛
- تحديد طبيعة عملية القيادة (تعاونية، تحفيزية، التنسيق بين المدراء التنفيذيين، الأنظمة المتطورة... الخ).

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 225، 226.

² - عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سبق ذكره، ص. 86.

³ - المرجع نفسه، ص.ص. 265، 266.

المطلب الرابع: عملية تقييم الاستراتيجيات

في المرحلة النهائية من عمليات سيرورة بناء لاستراتيجية المؤسسة يقيم الخيار الإستراتيجي المنفذ، حيث يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية¹:

- وضع معايير ومؤشرات للأداء للتقييم على أساسها؛
- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

حيث تنفذ هذه العملية من قبل مجلس إدارة المؤسسة، المدراء التنفيذيين أو رؤساء وحدات الأعمال، أو مستشار خارجي، أو أي من الأطراف الثلاثة مع المستشار الخارجي، وذلك ضمن إطار مداخل التقييم المتمثلة في²:

- بطاقة المقارنة المرجعية؛
- بطاقة الأداء المتوازن؛
- رصد الأصول غير الملموسة.

ويتم ذلك باستخدام أدوات معينة لجمع المعلومات اللازمة لعملية تقييم استراتيجية المؤسسة، والتي من أهمها الاستبيانات، قوائم المراجعة، الملاحظة، المقابلة، الجماعات المركزة والعصف الذهني... الخ.

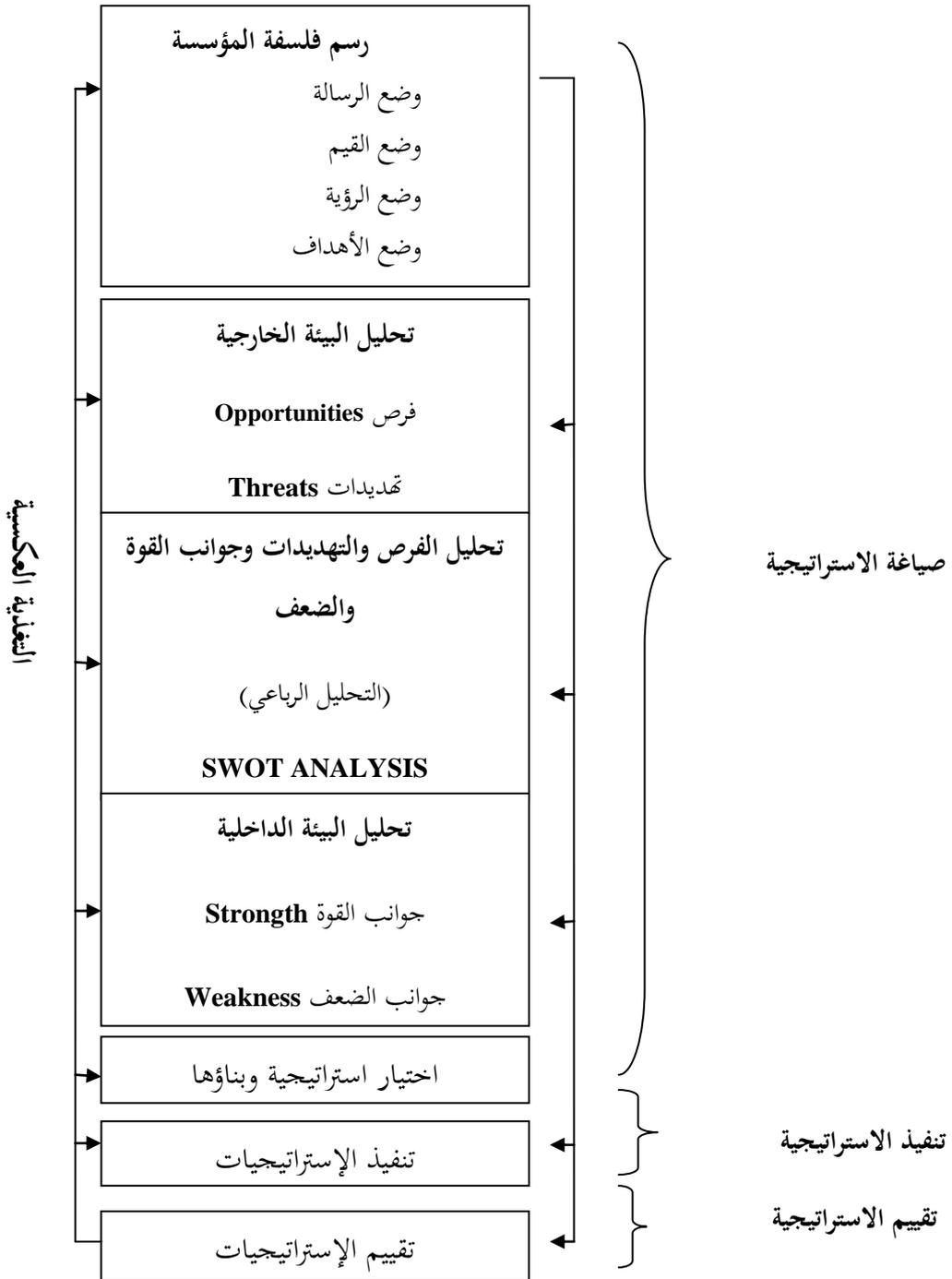
من خلال إجراءات الرقابة وآليات المتابعة السابقة والإجراءات التصحيحية المناسبة بالإضافة إلى بعض المعلومات والمؤشرات التي تحصل عليها المؤسسة من المحيط الخارجي العام والخاص، تعيد صياغة استراتيجية جديدة أو تعدل الاستراتيجية السابقة بما يناسب تلك التغيرات، من خلال إتباع وتكرار نفس الخطوات السابقة.

وفيما يلي يمكننا توضيح عملية سيرورة بناء استراتيجية المؤسسة:

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص.228.

² - عبد الباري إبراهيم ذرة ، مرجع سبق ذكره، ص.ص.285،286.

الشكل رقم (1-3): النموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: عبد الباري إبراهيم ذرة، ناصر محمد مسعود حرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2014، ص.ص.84.

المبحث الثالث: المستويات والبدائل الاستراتيجية

عقب تحديد المؤسسة لرسالتها ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل بيئية داخلية وخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف تنتقل المؤسسة من التوجه العام إلى الفعل الاستراتيجي أو توليد البدائل الاستراتيجية ودراستها كخيارات تتمكن من بعدها من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم، وغالبا ما تتم عملية الاختيار على ثلاث مستويات، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي، البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بالإضافة إلى البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، وفي الأخير سنحاول عرض العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية.

المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي

توضع بواسطة مجلس الإدارة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل¹.

1- استراتيجيات النمو

تناسب استراتيجيات النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب، حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية، وتحقق هذه الإستراتيجيات العديد من المزايا والتي من بينها زيادة الأرباح والحصة السوقية واستغلال اقتصاديات الحجم، وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء².

تضم استراتيجيات النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية، والتي نذكر منها:

- استراتيجية النمو الداخلي؛
- استراتيجية التركيز (على منتج معين، أو استهداف سوق محدد، فئة معينة من العملاء)؛
- استراتيجية النمو الخارجي (التي تكون بالاندماج أو الاستحواذ)؛
- استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة.

¹ - أحمد ماهر، وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.24.

² - محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص.51.

2- استراتيجيات الاستقرار

تناسب استراتيجيات الاستقرار مع المؤسسات الناجحة التي تنشط في محيط مستقر نسبيًا، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادًا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحديثة بهدف تحسين ما لديها من مزايا الاستراتيجية، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد¹:

- استراتيجية عدم التغيير؛
- استراتيجية التريث؛
- استراتيجية الثبات النسبي؛
- استراتيجية الحركة البسيطة
- استراتيجية التعاون والتحالف؛
- استراتيجيات الريح في الأجل القصير.

3- استراتيجيات الانكماش

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه الاستراتيجيات، وبالرغم من قلة شعبيتها إلا أنها هامة ضمن ظروفها، وتتخذ عدة أشكال من بينها²:

- استراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة من خلالها على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية؛
- استراتيجية تحويل النشاط؛
- حذف بعض خطوط الإنتاج؛
- استراتيجية التصفية التي تنص على الإنهاء الفعلي للمؤسسة.

4- الاستراتيجية المركبة

تستطيع المؤسسة أن تتبع استراتيجية مركبة تضم أكثر من استراتيجية (استراتيجية استقرار، استراتيجية نمو، استراتيجية تراجع)، أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الاستراتيجية. فضلًا عن أن إتباع المؤسسة للاستراتيجية المركبة، يتم عندما تستدعيها الحاجة إلى إجراء تعديلات في الاستراتيجية المنفذة (على سبيل المثال الانتقال من استراتيجية الاستقرار إلى استراتيجية الانكماش أو بالعكس، وهكذا... الخ) بما ينسجم ومعطيات الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 412.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص. 256.

وبصورة عامة تلجأ المؤسسات لإتباع استراتيجية مركبة في الحالات الآتية¹:

- عندما تمارس أنشطة متعددة، أو تضم وحدات نشاط أعمال متنوعة؛
- تأثير التغيير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن باقي المؤسسات؛
- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الإنتاجي في المؤسسة.

المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

يقصد باستراتيجية الأعمال تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تباع السلع والخدمات وليس الشركة الأم التي قد تتكون من عدة وحدات عمل، وكذلك ليست إستراتيجيات الوظائف المتعلقة بوظائف المؤسسة. والأساس في استراتيجية الأعمال هو تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه، أي علاقة المؤسسة ووحدة العمل بالمنافسين، لذا يطلق عليها أحياناً استراتيجية تنافسية، إذ تركز هذه الإستراتيجيات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

تختلف استراتيجية العمل عن الاستراتيجية العليا كونها تركز في مجال محدد من مجالات المؤسسة، حيث منها ما يتعلق بإستراتيجيات التسويق، التمويل، البحث والتطوير، تنمية الأسواق وتحليل البيئة الخارجية².

1- استراتيجية الريادة في التكلفة

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة على التكاليف كاستراتيجية أساسية لخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف. ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها³:

- رفع الإنتاج؛
- تبسيط أسلوب الإنتاج؛
- البحث عن أفضليات الزيادة؛
- ربط السعر بالتكلفة مباشرة.

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.ص. 232، 233.

² - عبد الباري إبراهيم ذرة، ناصر محمد مسعود حرادات، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 207، 208.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص. 260.

2- استراتيجية التمييز

يرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجاتها بطريقة مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد ترتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشترك مستعد لدفع سعر أعلى. ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هي الاهتمام بالتنوع حيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية¹.

3- استراتيجية التركيز

تعتمد هذه الاستراتيجية عندما تختار المؤسسة أن تركز على قطاع سوقي واحد أو على مدى محدود من هذا الجزء السوقي، وفي ضوء ذلك فإنها يمكن أن تركز على التكاليف المنخفضة أو على التميز، أي أن هذه الاستراتيجية تركز على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو على سوق جغرافي معين، حيث تسعى من جراء اعتماد هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال السعي لتلبية احتياجات مجموعة محددة من المستهلكين بشكل متميز ومختلف عن المنافسين، أو من خلال السعر المنخفض.

ومن خصائص هذه الاستراتيجية أنها تعتمد في ظل ضعف القوى التنافسية، وتحقيق للمنشأة قدرات عالية في توجيه إمكاناتها الترويجية على جزء محدد من السوق، كما أنها تمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في تصميم منتجاتها للمستهلكين².

المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

يهتم هذا النوع من البدائل بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أم بشري، ويشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات مثل "التسويق، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، نظم المعلومات، الموارد البشرية، المالية"، في هذا المستوى هناك مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، وهي كما يلي³:

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.419.

² - فلاح حسين عدي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.195.

³ - خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.ص.242-244.

1- التسويق

ترتبط استراتيجيات التسويق بالمنتج/الخدمة، السعر، الترويجي وقنوات التوزيع. أي ما هي القنوات التوزيعية للمؤسسة؟ وما هي القنوات التي ستبيع فيها؟ ومن هو السوق المستهدف؟ وما هي سياسة الأسعار؟ وهل ينبغي أن يقوم السعر على أساس السوق، أم على أساس التكاليف؟ وما هي قوة تأثير التسويق على خصائص المنتج؟

2- الإنتاج والعمليات

تهتم هذه الاستراتيجية بمجموعة من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، ومن بينها جودة المنتجات/ الخدمات التي تقدمها للعملاء، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات/ الخدمات، وما هي عملية الإنتاج المتبعة، الخ... وباعتبار الإنتاج مجالاً وظيفياً فإنه يشمل على كل شيء يدخل بشكل مباشر في صناعة وتوزيع المنتج أو توفير الخدمة.

3- البحث والتطوير

إن أغلبية المؤسسات لا تستطيع البقاء والنمو من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة، إذ يعمل المختصين في مجال البحث والتطوير على ابتكار منتجات جديدة من أجل دعم استراتيجية الأعمال.

4- نظم المعلومات

تتجه المؤسسات إلى استراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيات المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإداراتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات. وقد أصبح هذا النوع من الإستراتيجيات ملائماً بشكل كبير لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات.

5- الموارد البشرية

ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، السلامة والصحة، علاقات العاملين والعمل، بحث الموارد البشرية، التعويض.

6- المالية

تبين الاستراتيجية المالية التطبيقات المالية المرتبطة باستراتيجية المؤسسة والإستراتيجيات التنافسية، إذ توضح أن البنية المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الاستراتيجية في المستويات الأعلى، وتهدف بشكل عام إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق، ولكون الجوانب المالية مهمة عادة ما تدرس هذه الاستراتيجية بعناية لكي لا تقع المؤسسة بإشكالية عدم الموازنة بين جانبي السيولة والربحية المحققة.

وغالبا ما تتمحور هذه الاستراتيجية أساسا حول النقاط التالية:

- اختيار المزيج التمويلي الملائم للمؤسسة؛
- تحديد هيكل الميزانية؛
- تحديد أهداف التمويل (ملامح الاستثمار)؛
- تغيير قيمة و مستوى مكون من مكونات الميزانية؛
- توجهات فيما يتعلق بنتيجة الاستغلال و النتيجة الصافية؛

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية

تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة، ورغم اختلاف آراء الاقتصاديين حول عوامل المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، إلا أن هناك اتفاق في الإطار العام لها، ويمكن إبراز هذه العوامل فيما يلي¹:

1- الأهداف

تمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الاستراتيجية أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي المناسب للمؤسسة، أي ينبغي عند اختيار البديل الإستراتيجي النظر إلى إمكانيته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة سواء كانت تلك الأهداف عامة أم خاصة، رئيسية أم فرعية، طويلة الأمد أم قصيرة الأمد.

2- العامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية

لا يمكن للمؤسسة التوجه لتحديد البديل الإستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقييم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمؤسسة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، أو اتخاذ البديل الذي يكفل بتحجيم وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

3- العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف

لا تكتفي المؤسسة بالاهتمام بالنتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المحيطة بها، بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المؤسسة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة في التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد والهيكل

¹ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص.214.

الإداري والتنظيمي، وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة، لما لها من تأثير مباشر عند وضع البدائل الاستراتيجية.

4- العوامل المرتبطة بفلسفة المؤسسة

إن اختيار البديل الإستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المؤسسة، ونمط الإدارة وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافية السائدة في المؤسسة، وكذا العوامل السلوكية المتمثلة في اتجاهات وميول الأفراد العاملين.

خلاصة الفصل

تتوفر أمام المؤسسة الاقتصادية العديد من البدائل الاستراتيجية التي تتماشى مع طبيعة وأهداف ورسالة وغايات المؤسسة، والتي توجهها بخطى ثابتة نحو تحقيق الرؤية المستقبلية المرجوة من قبلها على المدى الطويل، حيث تتم عملية البناء الاستراتيجي ضمن إطار مراحل معينة مرتبطة ومتناسقة فيما بينها ابتداء بمقابلة الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة لمجموعة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية لها كتحديد للموقف الاستراتيجي العام ليعتمد كمرجع في اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمستويات المؤسسة كل على حدى "المستوى الكلي، مستوى وحدات الأعمال، مستوى الوظائف"، إلى غاية تنفيذ الخيار الملائم بإخراجه إلى حيز التنفيذ وتقييمه بالتأكد ما إذا كان الأداء الفعلي للخيار الاستراتيجي المنفذ يتماشى مع الأداء المخطط له، كل هذه المراحل تشكل فيما بينها نظام دوري ومستمر يعتمد على التغذية العكسية التي تتصدر أي تغيير وفي أي مرحلة كانت لاتخاذ الإجراءات المناسبة اتجاه استراتيجية المؤسسة.

تمهيد:

تقوم المؤسسة بمتابعة وضعيتها المالية بصفة دورية ومستمرة للاطلاع على سيرورة أنشطتها التشغيلية والتمويلية والاستثمارية وكذا التأكد من ربحيتها ومدى فعالية وكفاءة أدائها المالي، وذلك من خلال القيام بالتشخيص المالي الذي يمكنها من مراقبة وملاحظة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في وظائفها وفي أدائها، والتنبؤ بالأوضاع المالية المستقبلية مما يجعلها تتخذ التدابير اللازمة باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي توجه مسار المؤسسة نحو النمو والتوسع وتحقيق الميزة التنافسية واكتساب مكانة سوقية جيدة.

لذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على:

- ماهية التشخيص المالي؛
- أدوات التشخيص المالي؛
- استخدام أدوات التشخيص المالي في تطوير استراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التشخيص المالي

امتد مفهوم التشخيص إلى مجال الإدارة والتسيير خلال سنوات للسبعينات، وعرف تطورا هاما بداية الأزمنة الاقتصادية العالمية، وإذا كان تعريف التشخيص وغرضه وأنواعه وكذا منهجيته ونطاق استعماله واضح في المجال الطبي فإن الوضع لا يختلف في مجال علم الإدارة حيث يمكن للتشخيص في المؤسسة بكافة أنواعه عامة والتشخيص المالي خاصة من التوصل لوصف واضح لصحتها العامة، كما يمكنها من أخذ التدابير الكافية لضمان بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التشخيص المالي وأنواعه بالإضافة إلى طرق التشخيص المالي وسنعرض في الأخير أساليب التشخيص المالي .

المطلب الأول: مفهوم التشخيص المالي

قبل التطرق إلى مفهوم التشخيص المالي لابد من التطرق أولا لتعريف التشخيص بصفة عامة وعرض مختلف أنواعه وهذا على النحو الآتي:

أولا: تعريف التشخيص

كلمة تشخيص هي كلمة يونانية الأصل وهي مشتقة من كلمة "Diagnostics" وتعني المعرفة والقدرة على الإدراك، وبصفة عامة يعرف التشخيص على أنه: "الحكم على وضعية معينة أو حالة معينة بهدف الحصول على الشفاء، من خلال ملاحظة الأعراض وتحليل الأسباب، ومن ثم تحليل طبيعة المرض وبالتالي اقتراح الحلول المناسبة لذلك"¹.

أما في مجال الإدارة فقد عرف التشخيص على أنه: "إدلاء الآراء والأحكام على حالة المؤسسة والذي قد ينجر عن الخروج بنتائج إيجابية أو استنتاج نقائص"². وللتشخيص أنواع عديدة ومختلفة منها تشخيص هوية المؤسسة، التشخيص المالي، التشخيص الوظيفي والتشخيص الإستراتيجي.

¹ - Chandal Bussenault, Martine Pretet, **Organisation Et Gestion De L'entreprise**, Edition Vuibert, France, 1999, P.139.

² - J.Y Eglem Et Autres, **Les Mécanismes Financières De L'entreprise**, Edition Montchisstien, France, 1991, P.429.

ثانيا: تعريف التشخيص المالي

يعرف التشخيص المالي بأنه "مرحلة من مراحل التشخيص الكلي للمؤسسة، وقد يتطلب إجراءاته مسيرون من داخل المؤسسة بهدف إعادة تقييم توجهاتهم الاستراتيجية أو قد يطلبه مستشارون من خارجها"¹.

كما يعتبر تقييما للحالة المالية لفترة زمنية معينة من نشاط المؤسسة للوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية من السياسة المتبعة باستعمال أدوات ووسائل تناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، لذا فهو مهمة من مهام المسير ويعتبر الركيزة التي تستند عليها في وضع البرامج والخطط المالية المستقبلية².

فعملية التشخيص المالي لا تتوقف عند مجرد الكشف عن مواطن القوة والضعف وإنما تتطلب ضرورة البحث عن العوامل والأسباب التي أدت أو ستؤدي إلى وقوع ذلك، ومن ثم البحث عن البدائل وتحليلها وتقييمها للاختيار الأمثل من بينهما بالإضافة إلى الإجراءات التي تحد من إعادة الوقوع فيها.³

في مجمل القول يمكننا تعريف التشخيص المالي على أنه وصف شامل ودقيق للحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة، والوقوف على نتائج إيجابية منها أو سلبية تبرز نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة والإجراءات التصحيحية المناسبة بما في ذلك أسباب عجز أو فشل الأداء المالي لتفاديها في المستقبل.

ثالثا: أهمية وأهداف التشخيص المالي

تكمن عملية التشخيص المالي في السماح للمشخص بمعرفة ما في المؤسسة والخصوصيات التي كانت لها أثر على المؤسسة، كما يسمح بتسيير التدفقات النقدية ووضع نظام المعلومات يسمح بالتسيير والتحكم أكثر في السيولة ومشاكل المردودية، والأهمية الكبرى للتشخيص المالي تكمن في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة عند طلبها لقرض من مؤسسة بنكية كما يسمح أيضا بمعرفة المركز المالي للمؤسسة، كما أن التشخيص المالي يعتبر أحد الدعائم التي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات على المدى القصير والمتوسط، ويسمح أيضا باستغلال الموارد المالية بطريقة عقلانية ومنظمة⁴.

¹ - Laurent Batshe, **Le Diagnostic Financier**, Edition Economica, France, 1995, P.18.

² - مبارك لسوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص.15.

³ - Kamel Hamdi, **Diagnostic Et Redressement**, Edition Salam, Algérie, 2002, P.33.

⁴ - Kamel Hamdi, **Comment Diagnostic Et Redresser Une Entreprise**, Edition Ressala, Algérie, 1995, P.32.

ويهدف التشخيص المالي عموماً إلى تقدير مستوى تحقيق العناصر التالية¹:

- النمو: أي هل تم تحقيق نمو وما هو مستواه؟ وهل يتجاوز معدل قطاع المؤسسة...؟
- المردودية بنوعيتها:
- ✓ الاقتصادية: أي فعالية المؤسسة في توظيف رأس مالها الاقتصادي؛
- ✓ المالية: والتي تقيس عائد التوظيف المالي للاستثمارات.
- التوازن: أي توازن الهيكل المالي للمؤسسة على المدى القصير لدورة الاستغلال وعلى المدى الطويل لدورة الاستثمار.
- المخاطر: ما هي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؟ وهل يمكن أن تؤدي بها للإفلاس.

المطلب الثاني: أنواع التشخيص المالي

يمكن تقسيم التشخيص المالي إلى أنواع عديدة نذكر منها:

أولاً: من حيث الجهة القائمة به

يمكن تقسيم نطاق التشخيص المالي إلى قسمين فيما يخص هذا المنظور على النحو التالي²:

1- التشخيص الداخلي: وهو التشخيص الذي يقوم به المحلل من داخل المؤسسة سواء كان ذلك على شكل إجبارياً أو اختياري، ويتميز هذا النوع من التشخيص بأنه تحليل شامل لكل الجوانب المالية للمؤسسات وتعتبر نسبة الأخطاء فيه قليلة، وهذا لأن المحلل على علم بما يحصل في البيئة الداخلية، نظراً لإمكانية حصوله على معلومات بصفة سهلة وبسيطة تتميز بكونها صحيحة ودقيقة تمكن المحلل من تحقيق أهدافه .

2- التشخيص الخارجي: تكون عملية التشخيص من طرف خارجي، حيث أنه يقوم بجمع المعلومات من المحيط الخارجي، وهي معلومات لا تحتوي على الدقة كما في التشخيص الداخلي لأن مصادر الحصول عليها متعددة، إلا أن هذه المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية تشترك في كونها تتعلق بنشاط المؤسسة.

¹ - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير والتحليل المالي، دار المحمدية، الجزائر، 2000، ص.11.

² - سليمان شوقي، تشخيص الوضعية المالية في مجتمعات الشركات - دراسة حالة مجمع صيدال -، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014، ص.39.

ثانيا: من حيث غرضه

وينقسم التشخيص المالي من حيث غرضه إلى¹:

1- التشخيص المالي الاستطلاعي: يسمح بإعطاء صورة كافية عن الوضع المالي للمؤسسة حتى تتمكن الأطراف المهتمة بوضعها من نسج العلاقات المالية بشكل سليم ومدروس.

2- التشخيص المالي العلاجي: يرتبط بإجرائه بحدوث اضطرابات مالية طوال حياة المؤسسة الاقتصادية، ويسعى هذا التشخيص للبحث عن أسباب الاضطرابات ويبحث في العلاج المناسب لها بهدف إخراج المؤسسة من مأزقها وانقضاها من الزوال.

3- التشخيص الوقائي: يتم تنفيذه أو إجرائه بصفة دورية ومنتظمة، حيث يتضمن فحصا نوعيا للمشاكل المالية الكلاسيكية التي تحدث في المؤسسة الاقتصادية والقيام بعد ذلك بإجراءات تصحيحية، إلا أن هناك أطراف لا تثن العمليات الوقائية مما يجعل هذا النوع يتسم بقلة الضمان بالنسبة للمسيرين.

المطلب الثالث: طرق التشخيص المالي

يسعى التشخيص المالي إلى تحليل البيئة المالية الداخلية للمؤسسة والتي تهدف إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وبغية الوصول إلى ذلك يستخدم مجموعة من الطرق التي نوجزها فيما يلي²:

أولا: التشخيص التطوري

يقوم التشخيص المالي على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية حيث يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع الحالي وتقدير الوضعية المالية المستقبلية، ولإجراء هذه الدراسة لابد من امتلاك المؤسسة لنظام معلومات محاسبي ومالي متطور وفعال حتى يتمكن المحلل المالي من رسم التطور المستقبلي للوضعية المالية يركز التشخيص المالي التطوري على العناصر التالية:

1- تطور النشاط: أي متابعة التغيرات في النشاط عبر الزمن اعتمادا على التغير في رقم الأعمال أو القيمة (الناجئة) أو النتائج المحاسبية... الخ، ومن ثم الحكم على نمو النشاط.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط.2، 1993، ص.24.

² - زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة العمليات النقدية والمالية، دار واقل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.ص. 206-208.

2- تطور أصول المؤسسة: تعبر الأصول على مجموع الإمكانيات المادية والمعنوية والمالية المستخدمة في ممارسة النشاط ومن ثم مراقبة تطور هذه الإمكانيات.

3- تطور هيكل دورة الاستغلال: يتكون هيكل دورة الاستغلال من العملاء والموردين والمخزونات والتي تشكل في مجموعها الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال والتي ينبغي مراقبة تطورها عبر الزمن ومقارنة نموها بنمو النشاط (الارتفاع في رقم الأعمال) من اجل الحكم على مستوى الاحتياجات المالية.

4- تطور الهيكل المالي: يتشكل الهيكل المالي من مصادر تمويل المؤسسة والمتمثلة أساسا في الأموال الخاصة ومصادر الاستدانة وبناء على العناصر السابقة الذكر يمكن للمحلل المالي مراقبة مستويات الاستدانة والتمويل الذاتي ومساهمات الشركات وتحديد قدرة المؤسسة على تمويل الاحتياجات وقدرتها على السداد ومدى استقلاليتها المالية وتأثير الاستدانة على المردودية... الخ.

ثانيا: التشخيص المالي المقارن

التشخيص المالي المقارن يركز على تحليل وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة مقارنة مع مؤسسات مماثلة في النشاط، وعليه فالأساس الذي يعتمد عليه التشخيص المالي المقارن هو الحكم على وضع المؤسسة وذلك بناء على معطيات المؤسسة الرائدة في نفس القطاع باستخدام مجموعة من الأرصد والأدوات والمؤشرات المالية.

ثالثا: التشخيص المعياري

يعتبر التشخيص المعياري امتدادا للتشخيص المقارن إلا انه بدل مقارنة وضع المؤسسة تنتمي لنفس القطاع فإننا نلجأ إلى استخدام معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على دراسة شاملة ومستمرة للقطاع من طرف مكاتب دراسات مختصة وفيما يلي مجموعة من المعايير التي اعتمدت سابقا في نشاطات مختلفة¹:

- معدل الهيكل المالي (الديون/الأموال الخاصة) للمؤسسات البنكية يقدر ب 8%؛
- نسبة رقم الأعمال إلى المتر المربع بالنسبة لكبريات الأسواق والمعارض؛
- الديون المتوسطة وطويلة الأجل يجب أن لا تتعدى ثلاثة أضعاف القدرة على التمويل الذاتي.

¹ - إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص.178.

المطلب الرابع: أساليب التشخيص المالي

تتضمن عملية التشخيص مجموعة من الطرق الممكن استخدامها لتوصيف وتحديد الوضعية المالية للمؤسسة وكذا مستوى أدائها وحتى تمكن الاسترشاد بها في عمليات التنبؤ المستقبلية لهذا الأداء، ومن أهم الأساليب المعتمد في العمليات التشخيص نجد¹:

أولاً: التشخيص المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية

يعد أهم الأساليب والأكثر استخداما لما يتمتع به من قدرة وفعالية في تفسير العديد من الجوانب المالية وعناصر الكفاءة لدى المؤسسة، كما أن هذا الأسلوب قابل للاستخدام في الأسلوبين السابق واللاحق من أدوات التشخيص المالي، وقد تتعدد الفئات أو المجموعات التي يتم من خلالها تصنيف هذه المؤشرات المالية إلا أنه بداية يمكن توضيح أن المؤشر المالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء العملي لكل منهما، فمثلا ربحية الدينار المستثمر تعكس العلاقة بين أقدار الأرباح التي تحققت وحجم الاستثمارات التي تم توظيفها لتحقيق هذه الأرباح، ومن ثم فإن العلاقة السببية هي الأساس في البحث والتحديد لهذه المؤشرات فمن غير الممكن استخدام مؤشر لا يعكس هذه العلاقة السببية.

ويمكن تحديد هذه المجموعات الأساسية التي يمكن تصنيف المؤشرات تبعاً لها على النحو الآتي:

- مؤشرات السيولة؛
- مؤشرات الكفاءة ومعدلات الدوران؛
- مؤشرات الرافعة التمويلية وهيكل التمويل؛
- مؤشرات سوق المال؛
- مؤشرات الربحية؛
- مؤشرات النشاط.

ثانياً: التشخيص المالي بالاعتماد على التدفقات المالية

يتمثل في التحليل الذي يقوم بمعالجة التدفقات الخارجية من المؤسسة في شكل وحدات نقدية، حيث يشكل أداة مهمة للتحليل المالي ذلك أنه يسمح بمراقبة التوازن بين الاستخدامات والموارد القصيرة، متوسطة وطويلة الأجل كما يعد الأداة الوحيدة التي تسمح بضمان الاستراتيجية المالية القابلة للتحقيق أي يضمن فحص

¹ - بلكاري بلخير، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص.28.

الاستراتيجية المختارة وذلك بمحاكاة التدفقات (النقدية) المتوقعة الملائمة، أيضا تاريخيا يسمح بفهم مشاكل الخزينة التي لاقتها المؤسسة.

يمكن من خلال التوقعات وعبر المخطط التمويل يعطي لنا إمكانية تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة وكذلك مبالغ التمويل الخارجية الضرورية، وبالتالي يمكن إنجاز أهمية التشخيص المالي وفق التدفقات النقدية في العناصر التالية:

- تقييم تدفق الخزينة التشغيلي الشيء الذي يسمح بقياس الخزينة الناتجة من النشاط يذكر انه من المعلوم بقاء واستمرار المؤسسة متوقف على قدرتها على توليد وحلق فوائض في الخزينة من أنشطتها؛
- تقييم الجهود المبذولة فيما يتعلق بالاستثمار؛
- يبين لنا أهمية التنازلات مقارنة بتدفقات الخزينة؛
- فيما يتعلق بالتمويل يتم البحث فيما إذا كان تدفق الخزينة كافيا لتسديد القروض طويلة الأجل.

ثالثا: التشخيص المالي بالاعتماد على نماذج التنبؤ بالوضع المالية

يرجع الفضل في ظهور هذا الأسلوب إلى جهودات الباحثين من الولايات المتحدة منذ بداية الستينات في إجراء الدراسات الهادفة إلى تحديد المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها في التنبؤ باحتمالات الفشل المالي، وذلك بتشجيع من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين "AICPA" وهيئة البورصات وذلك في خضم الجدل القائم حول مدى مسؤولية مدقق الحسابات عن حوادث الإفلاس للشركات التي أخذت تزايد ملحقة أضرارا كبيرة بالمساهمين والمقرضين وغيرهم، حيث كان BEAVER عام 1966 أول باحث أنجز دراسة في هذا المجال فبني نموذجا للتنبؤ لتعشر الشركات، ثم تبعه في ذلك الباحث ALTMAN باعتماد نموذجه الخاص والذي شاع استخدامه فيما بعد تحت مسمى نموذج Z-SOORE وقد بنى كل منهما نموذجه على مجموعة من النسب المالية المركبة والمتراطة ضمن سلاسل زمنية يمتد افقها الزمني على مدار عدة فترات محاسبية ليتشكل منها نموذج إحصائي يضيف على تلك النسب سمة الدينامكية وبقدر يجعلها أداة صالحة للتنبؤ بالفشل المالي للشركات.

من خلال ما سبق سرده حول طرق وأساليب التشخيص المالي يمكننا القول بأنها تتنوع وتختلف فيما بينها باختلاف الهدف المرجو تحقيقه من خلال عملية التشخيص المالي إلا أن مجمل هذه الطرق والأساليب تتبع مراحل معينة ابتداء من عملية تحديد أهداف التشخيص إلى وضع التقارير النهائية للاقتراحات وللتوصيات.

المبحث الثاني: أدوات التشخيص المالي

قبل قيام المسير المالي باتخاذ أي قرار يحتاج إلى دراسة تمهيدية تتمثل في تشخيص الحالة، وذلك بتحليل الوضعية المالية إلى مكوناتها الأساسية باستخدام مجموعة من الأدوات التي سنحاول عرضها بالتطرق إلى أدوات تشخيص الهيكل المالي أولاً، تقييم النشاط والنتائج ثانياً، تقييم المردودية ثالثاً، وفي الأخير تشخيص تدفقات الخزينة.

المطلب الأول: تشخيص الهيكل المالي

الهدف من عملية تشخيص الهيكل المالي هو معرفة مدى ضمان المؤسسة لاحتياجاتها المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي والمردودية والملاءة المالية... الخ، وذلك اعتماداً على المنظور المالي المرتكز على الذمة المالية ومبدأ السيولة والاستحقاق، والمنظور الوظيفي المرتكز على المفهوم الوظيفي للمؤسسة والفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل¹، بهدف اتخاذ قرارات مالية استراتيجية (الاستغلال، الاستثمار، التمويل) على المدى القصير والبعيد.

أولاً: التحليل المالي الذمي

يقوم التحليل المالي الذمي على مفهوم الذمة المالية للمؤسسة، وتحدد من خلال جرد عناصر الأصول والخصوم، وبالتالي فهي تبرز خطر الوقوع في الإفلاس أو العسر المالي، ومن أدوات التحليل المالي الذمي التي تساعد على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من جانب السيولة والاستحقاق نذكر منها الميزانية المالية المختصرة، رأس المال العامل للسيولة، نسب السيولة ونسب المديونية.

1- الميزانية المالية المختصرة

حيث يمكننا تعريف الميزانية المالية على النحو التالي: "تبنى الميزانية المالية على التفرقة بين درجة سيولة الأصول من جهة ودرجة استحقاق الخصوم من جهة أخرى، وهذا يسمح بتقييم خطر عدم الملاءة ومدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها"²، والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹ - إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص.72.

² - Nacer Eddine Saadi, Analyse Financière D'entreprise Méthodes Et Outils D'analyse Et De Diagnostic En Normes Financiers Et Internationales, Edition Economica, France, 2009, P.75.

الجدول رقم (1-2): الميزانية المالية المختصرة

الأصول	الخصوم
أصول طويلة ومتوسطة الأجل	رؤوس أموال طويلة ومتوسطة الآجال
الأصول التي تقل مدتها عن سنة	رؤوس أموال أجنبية

Source : Burno bachy, Michel Sion, Analyse Financière De Compte Consolidés Normes IFRS, Dunod, France, 2009, P.5.

2- رأس المال العامل للسيولة " FRL "

يعتبر رأس المال العامل للسيولة هامش أمان للمؤسسة لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تتعرض لها والذي يحسب من منظورين كما يلي:

أ- من أعلى الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الغير الجارية}$$

ب- من أسفل الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول الجارية} - \text{الخصوم الجارية}$$

وبالتالي فإن قاعدة التوازن المالي تأخذ ثلاث حالات يمكن إدراجها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-2): حالات التوازن لرأس المال العامل للسيولة

التعليق	حالات التوازن	FRL
في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل الدائم عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الغير جارية.	FRL > 0	من أعلى الميزانية
هي حالة نادرة الحدوث حيث تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات، وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية.	FRL = 0	
في هذه الحالة تكون رؤوس الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.	FRL < 0	
يدل على أن المؤسسة تستطيع مواجهة الخصوم الجارية باستخدام أصولها الجارية، مع تحقيق فائض مالي.	FRL > 0	من أسفل الميزانية
في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية الخصوم الجارية باستخدام الأصول الجارية دون تحقيق فائض ولا عجز.	FRL = 0	
في هذه الحالة تكون الأصول الجارية القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير	FRL < 0	

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.2، الأردن، 2011، ص.ص.87-89.

3- نسب السيولة

تعتبر نسب السيولة من أهم مؤشرات التوازن في التحليل الذمي لما توفره من معلومات متعلقة بدرجة سيولة المؤسسة، ومن أهمها نذكر مايلي¹:

أ- نسبة التداول: تعد هذه النسبة تحليل لمدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها اعتمادا على أصولها الجارية والتي يجب أن تكون أكبر من 100%، إلا أنها ترصد كميا ما يتوفر من الأصول المتداولة لتغطية الالتزامات المتداولة، ويتم تجاهل تركيبة هذه الأصول وتفاوت درجة سيولتها، لذا يمكن تدعيمها بنسبتي السيولة السريعة والسيولة النقدية.

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة

¹ - مؤيد راضي حنفي، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط.1، الأردن، 2006، ص.ص.131-

ب- نسبة السيولة السريعة: تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأصول الجارية للديون القصيرة الأجل دون اللجوء إلى المخزونات، وتكون هذه النسبة محصورة بين 30% و50%.

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون} - \text{المدفوعات مقدما}) / \text{الخصوم الجارية}$$

ج- نسبة النقدية: تقيس مدى فعالية أو كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة في مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل دون الأخذ بعين الاعتبار القيم المحققة والمخزونات.

$$\text{نسبة النقدية} = (\text{خزينة الأصول} + \text{استثمارات في الأوراق المالية}) / \text{الخصوم الجارية}$$

4- نسب المديونية

تستعمل هذه النسب للحكم على السياسات التمويلية المنتهجة من طرف المؤسسة، فهي تبين الخطر الذي يمكن أن يلحق بالمؤسسة نتيجة لجوئها للديون لتمويل نشاطها من خلال هذه القروض، وتنقسم نسب المديونية إلى¹:

أ- نسبة الاستقلالية المالية: تعبر المؤسسة في الواقع عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها وديونها المالية التي تقع على عاتقها اتجاه الدائنين باللجوء فقط إلى مواردها الخاصة، ويجب أن تكون أكبر من "1"، إذ يدل ذلك على أن المؤسسة تستطيع أن تتعامل بمرونة مع دائنيها، حيث يمكننا إبرازها حسب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\sum \text{الديون}}$$

ب- نسبة قابلية السداد: تسمى هذه النسبة أيضا نسبة القدرة على الوفاء، إذ تبين مدى تغطية موجودات المؤسسة لأموالها الخارجية، وكلما كانت هذه النسبة صغيرة كانت أموال الدائنين مضمونة، حيث يمكننا إبرازها حسب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة قابلية السداد} = \frac{\sum \text{الديون}}{\sum \text{الأصول}}$$

ج- نسبة المديونية الإجمالية: تسمى هذه النسبة أيضا بنسبة التمويل الخارجي، حيث تسمح بمعرفة نسبة مساهمة الديون في هيكل الخصوم فكلما كانت صغيرة كانت أموال الدائنين مضمونة، حيث يمكننا إبرازها حسب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية الإجمالية} = \frac{\sum \text{الديون}}{\sum \text{الخصوم}}$$

¹ - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص.46.

ثانيا: التحليل الوظيفي

في التحليل الوظيفي ترتب عناصر الأصول والخصوم استنادا إلى كيفية استعمال الأموال المتحصل عليها (الخصوم) والاستخدامات التي تحققت من ذلك (الأصول)، على خلاف التحليل الذمي الذي يعتمد المعيار الزمني (طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل)، ومن أدوات التحليل الوظيفي نذكر الميزانية الوظيفية، الاحتياج لرأس المال العامل الإجمالي، الخزينة الصافية، ونسب النشاط.

1- الميزانية الوظيفية

حيث يمكننا تعريف الميزانية الوظيفية كما يلي:"هي ميزانية تقوم على أساس إحصاء الموارد والاستخدامات في المؤسسة وفق مساهمتها في مختلف الدورات الاقتصادية، حيث تعبر خزينة المؤسسة في لحظة ما عن صافي الموارد والاستخدامات المتراكمة، ويقصد بالدورات الاقتصادية "دورة الاستثمار، التمويل، دورة الاستغلال"¹، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-3): الميزانية الوظيفية

الموارد (R)	الاستخدامات (E)
الموارد الدائمة (Rd) الأموال الجماعية ديون ط.م.الأجل إجمالي الاهتلاكات والمؤونات موارد الاستغلال (Rex) مستحقات المورد وملحقاته الخصوم المتداولة خارج الاستغلال (Rhex) موارد أخرى خزينة الخصوم (Rt) الاعتمادات البنكية الجارية(قروض الخزينة)	الاستخدامات الثابتة (Es) الاستثمارات المادية والمعنوية والمالية الأصول ذات الطبيعة المستقرة الأصول المتداولة للاستغلال (Eex) المخزونات الإجمالية حقوق العملاء وملحقاتها الأصول المتداولة خارج الاستغلال (Ehex) حقوق أخرى خزينة الأصول (Et) المتاحات
مجموع الموارد (R) (بالقيمة الإجمالية)	مجموع الاستخدامات (E) (بالقيمة الإجمالية)

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف القرشي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.2، الأردن، 2011، ص.101.

¹ - Nacer Eddine Saadi, Op., Cit, P.77.

2- الاحتياج في رأس المال العامل

يتولد الاحتياج في رأس المال العامل عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتهما، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يسمى بالاحتياج لرأس المال العامل الإجمالي (BFRg)، والذي يتم حسابه من خلال العلاقات التالية¹:

$$\mathbf{BFRex = Eex - Rex}$$

$$\mathbf{BFRhex = Ehex - Rhex}$$

$$\mathbf{BFRg = BFRex - BFRhex}$$

3- الخزينة (T)

هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، وللخزينة الصافية أهمية كبيرة لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود التوازن المالي بالمؤسسة، وتحسب عن طريق صافي الموجودات حسب العلاقة التالية²:

$$\mathbf{Tng = Te - Tr}$$

$$\mathbf{Tng = FRng - BFRg}$$

من خلال العلاقاتين نستنتج الحالات الآتية:

- $Tng = 0$ المؤسسة في حالة مثالية يجب المحافظة عليها.
- $Tng > 0$ فائض يجب توظيفه لتحقيق عوائد مع مراعاة الحد الأدنى للسيولة.
- $Tng < 0$ وجود عجز، اللجوء إلى الإجراءات المناسبة للتغطية.

4- نسب النشاط (الدوران)

تعتبر نسب النشاط على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة في إدارة أصولها من أجل تحقيق رقم الأعمال الذي يغطي الأعباء ويحقق الهوامش، والجدول التالي يلخص أهم النسب:

¹ - إلياس بن ساسي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص.104.

² - نفس المرجع، ص.106.

الجدول رقم (2-4): أهم نسب النشاط

النسب	المعادلة	التعليق
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال / إجمالي الأصول	توضح هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى رقم الأعمال.
معدل دوران الأصول الغير الجارية	رقم الأعمال / الأصول الغير الجارية	يشير إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد ر.ع.
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الأعمال / الأصول الجارية	يشير إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الجارية في توليد رقم أعمالها.
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة / رصيد المخزون	يساعد هذا المعدل على معرفة سرعة تدفق الأموال خلال المخزون السلعي.
معدل دوران الذمم	رقم الأعمال / رصيد الذمم	يقيس كفاءة عملية منح الائتمان والتحصيل.
معدل دوران النقدية	رقم الأعمال / النقدية (خزينة الأصول)	يقيس عدد المرات التي تدورها النقدية خلال عمليات التشغيل.

المصدر: دريد كمال آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2006، ص.64.

المطلب الثاني: تقييم النشاط والنتائج

يهتم هذا التحليل بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق المردودية والربحية¹، وذلك باستخدام الأرصد الوسيطة للتسيير، ومؤشرات التمويل الذاتي، الربحية، والرافعة المالية، ومن ثم تصور الحلول والإجراءات من خلال اتخاذ قرارات مالية استراتيجية، تفيد الإبقاء على الوضع نفسه أو تحسينه حسب النتائج المتوصل إليها، حيث سنتطرق إلى النتائج التي يعرضها جدول حسابات النتائج ومؤشر التمويل الذاتي، أما الرافعة المالية ونسب الربحية سوف نتعرض لها لاحقاً في تشخيص المردودية.

أولاً: الأرصد الوسيطة للتسيير

من خلال جدول حسابات النتائج للمؤسسة يتمكن المشخص المالي من متابعة نشاط ونتائج المؤسسة المترتبة عن أنشطة الاستغلال، التمويل، وباقي الأنشطة العادية والغير عادية، ابتداء برقم الأعمال، الفائض الإجمالي للاستغلال إلى غاية النتيجة الصافية للسنة المالية، تمكنه من معرفة وتقييم ربحية نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص.210.

ثانيا: القدرة على التمويل الذاتي

يعد من مؤشرات التوازن التي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها دون اللجوء إلى المصادر الخارجية، وهي تعتبر أيضا مقياسا لمردودية المؤسسة وذلك لأنها ناتجة عن النتيجة المتولدة عن النشاط "إجمالي الفائض الخام للاستغلال" من جهة، ومقياس للملاءة بالنسبة للمقرضين من جهة أخرى، ويمكن حسابها بطريقتين كما يلي:

الجدول رقم (2-5): طريقتي حساب القدرة على التمويل الذاتي CAF

طريقة الطرح		طريقة الجمع	
إجمالي الفائض الخام للاستغلال	الحساب	النتيجة الصافية	الحساب
+ المنتجات التشغيلية الأخرى	75 ما عدا 752	+ مخصصات الاهتلاكات والمؤنات وخسائر القيمة	68
- الأعباء التشغيلية الأخرى	65 ما عدا 652	- الاسترجاعات على خسائر القيمة والمؤنات	78
+ المنتجات المالية	76	+ نواقص القيمة من خروج الأصول المثبتة غير المالية	652
- الأعباء المالية	66	- فوائض القيمة من خروج الأصول المثبتة غير المالية	752
+ المنتجات الغير عادية	77	+ فرق التقييم عن الأصول المالية "نواقص القيمة"	
- الأعباء غير العادية	67	- فرق التقييم عن الأصول المالية "فوائض القيمة"	
- الضريبة	695	+ الخسائر الصافية عن عمليات التنازل عن الأصول المالية	
		- الأرباح الصافية عن عمليات التنازل عن الأصول المالية	
CAF =		CAF =	

Source : Chantal Buissenti, Analyse Financière, Berti Edition, Algérie, 2011, P.47-48.

وترتبط القدرة على التمويل الذاتي أساسا بما تحققه المؤسسة من نتيجة محاسبية خلال السنة، إذ تعد مصدر تمويل داخلي يسمح بتمويل استثمارات المؤسسة مع محافظتها على استقلاليتها اتجاه مموليها، فقدرة التمويل الذاتي تفرض على المؤسسة اللجوء إلى الاقتراض أو الرفع من رأس مالها، كما أنها تزيد من قدرة المؤسسة على الاستدانة، وبذلك يمكن حساب نسبة قدرة تسديد الديون حسب العلاقة التالية:

القدرة على تسديد الديون = المالية طويلة ومتوسطة الأجل / القدرة على

التمويل الذاتي الديون

والتي يجب أن تكون أن تكون أقل من 3 أو 4 من وجهة نظر البنك المقرض.

المطلب الثالث: تشخيص المردودية

هي وسيلة تمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة بالوسائل التي ساهمت في تحقيقها¹، وهي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء، ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار وغيرها، التي من شأنها أن تحدد استراتيجية المؤسسة.

أولاً: تشخيص المردودية الاقتصادية

تعرف المردودية الاقتصادية على أنها: "العائد الذي يقيس مساهمة كل وحدة من الأصول الاقتصادية في تحقيق النتيجة العملية"². وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{النتيجة العملية} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

حيث تعبر الأصول الاقتصادية عن:

$$\text{الأصول الاقتصادية} = (\text{التبittات} + \text{الاحتياج في رأس المال العامل})$$

كما يمكننا اعتماد مؤشر آخر يقيس قدرة مساهمة الأصول الاقتصادية في تحقيق رقم الأعمال، يسمى بمعدل دوران الأصول الاقتصادية، ويحسب وفق العلاقة التالية³:

$$\text{معدل دوران الأصول الاقتصادية} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

ثانياً: تشخيص المردودية المالية

تعرف أيضاً بمردودية الأموال الخاصة، حيث تعبر عن ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي، وكلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم والسندات⁴، وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{الربح الصافي} / \text{الأموال الخاصة}$$

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص.210.

² - Jaqueline delehaye, Florence Delahaye, **Finance D'entreprise**, Dunod, France, 2007, P.158.

³ - Martin Fridson, **Financial Statements Analysis**, Third Edition, 2002, P.334.

⁴ - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص.52.

كما يمكننا تدعيم مؤشر المردودية المالية بمؤشرات أخرى من أبرزها معدل هامش الربح الإجمالي¹، الذي يقاس المبلغ المتبقي من كل دينار من المبيعات بعد دفع المؤسسة لأثمان بضائعها (كنسبة مئوية)، وتحتسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{معدل هامش الربح الإجمالي} = \text{هامش الربح الإجمالي} / \text{رقم الأعمال}$$

ثالثا: تشخيص المخاطر المالية والتشغيلية

تعرض المؤسسة أثناء ممارسة نشاطها الاقتصادي المالي إلى مجموعة من المخاطر، منها ما يفاجئ المؤسسة ويؤثر عليها سلبا أو إيجابا، ومنها ما يمكن التنبؤ به ودراسته والبحث عن الحلول المناسبة له أو تفاديه، ومن أهمها المخاطر المالية والتشغيلية.

1- تشخيص المخاطر التشغيلية

يسمى الخطر التشغيلي أيضا بخطر الاستغلال، والذي يعرف على أنه "التغير العشوائي في رقم الأعمال خارج الرسم والذي يحدث تأثيرا سلبيا على تحقيق الأهداف المسطرة"².

يمكن تقييم المخاطر التشغيلية من خلال مؤشري عتبة المردودية والرافعة التشغيلية.

أ- عتبة المردودية: هي النقطة التي لا تحقق فيها المؤسسة لا ربحا ولا خسارة، أو تلك النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية³، والتي يمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{عتبة المردودية} = \text{التكاليف الثابتة} / (1 - \text{معدل التكاليف الثابتة})$$

حيث:

$$\text{معدل التكاليف الثابتة} = \text{التكاليف الثابتة} / \text{الهامش على التكلفة المتغيرة}$$

¹ - مؤيد عبد الرحمان الدوري، حسين محمد سلامة، أساسيات الإدارة المالية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2013، ص.ص.127-

.129

² - Jaqueline Delehay, Florence Delahaye, Op.,cit, P.160.

³ - ناصر دادي عدون، التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص.105.

ب- الرافعة التشغيلية: يمكن أن نعرف الرفع التشغيلي على أنه "الزيادة في الأرباح عن طريق زيادة الاعتماد على التكاليف الثابتة على حساب التكاليف المتغيرة، فإذا نجحت المؤسسة في تخفيض التكاليف المتغيرة وزيادة التكاليف الثابتة فإنها تستطيع زيادة أرباحها إلا أنها سوف تتعرض لمخاطر أكبر"¹.

حيث يمكن تقييم أثر الرافعة التشغيلية من خلال معامل حساسية، من أهم طرق حسابه:

$$\text{الرافعة التشغيلية} = \frac{\text{التغير في النتيجة التشغيلية}}{\text{التغير في رقم الأعمال}} \div \frac{\text{النتيجة التشغيلية}}{\text{رقم الأعمال (N-1)}}$$

2- تشخيص المخاطر المالية

يتمثل الخطر المالي في ارتفاع خطر الاستغلال بسبب اللجوء المتزايد للاستدانة، أي أن ارتفاع مستوى الموارد المالية الخارجية في شكل ديون مقارنة بالموارد المالية الداخلية من شأنه أن يؤثر سلبا على المردودية المالية للمؤسسة²، وهذا ما يسمى بالرفع المالي الذي يمكن تعريفه على أنه: "نسبة القروض إلى الخوصوم"³، والذي يمكن إبرازه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الرفع المالي} = \frac{\text{الديون المالية الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

يمكن تقييم الخطر المالي أساسا باستخدام مؤشر المردودية المالية، وذلك باستخدام العديد من الطرق التي من أبرزها قياس التغير في أثر الرافعة المالي الذي يحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{أثر الرفع المالي} = \text{المردودية المالية} - \text{المردودية الاقتصادية}$$

وعلى اعتبار أن الرفع المالي أحد طرق التمويل التي تعتمد المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة على نتيجة المؤسسة، حيث تكون علاقة الرفع المالي بنتيجة المؤسسة على النحو التالي⁴:

- إذا كانت المؤسسة في حالة خسارة، فإنه كلما اعتمدت المؤسسة على الرفع المالي أكثر كلما زادت الخسارة؛
- إذا كانت المؤسسة تحقق أرباحا، ولكنها ضعيفة فإنها كلما اعتمدت الرفع المالي كلما انخفضت أرباحها؛
- أما إذا كانت تحقق أرباحا معتبرة، فإنه كلما اعتمدت أكثر على القروض كلما زادت أرباحها.

¹-Jaqueline Delehaye, Florence Delahaye, Op .,Cit, P .162.

²- إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص.498.

³- مفيد بجاوي، تحديد هيكل التمويل الأمثل في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص.90.

⁴- المرجع نفسه، ص.91.

المطلب الرابع: تشخيص تدفقات الخزينة

يمثل التحليل الأكثر تطورا مقارنة بالتحليل الوظيفي والتحليل الذمي، حيث يمكن باستخدام جدول تدفقات الخزينة تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز أو ذلك الفائض، كما يحوي هذا التحليل على بعض المؤشرات ذات البعد الإستراتيجي التي لها دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمساعدة في تقييم الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة¹.

يقدم جدول تدفقات الخزينة مداخل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصادرها إلى ثلاث مجموعات رئيسية²:

- السيولة التي تولدها أنشطة الاستغلال؛
- سيولة الخزينة المرتبطة بالاستثمار أو التي تولدها أنشطة الاستثمار؛
- سيولة ناشئة عن أنشطة التمويل.

حيث يمكن عرض هذه المجموعات في جداول ضمن نماذج مختلفة صادرة عن هيئات مالية وجامعات ومعاهد مختصة وفرق بحث ومحللين ماليين وغيرها، إلا أن المشرع الجزائري ضمن النظام المحاسبي والمالي الجديد حدد طريقتين في عرض جدول تدفقات الخزينة ضمن طريقتين³:

- الطريقة المباشرة: تقدم هذه الطريقة الفصول الرئيسية لدخول وخروج الأموال الإجمالية (زبائن، موردون، ضرائب... الخ) لغرض إبراز التدفق المالي الصافي وتقريبه إلى النتيجة قبل فرض الضريبة.
- الطريقة الغير مباشرة: تصحح النتيجة الصافية للسنة المالية.

لذلك يعد جدول تدفقات الخزينة من أهم أدوات التحليل التي تزود مستخدمي البيانات المالية من مستثمرين، ومقرضين، ومسيرين، ومساهمين بالمعلومات الخاصة بتقييم قدرة المؤسسة المتعلقة بالسيولة من خلال مجموعة من النسب تعتمد أغلبها على سيولة الخزينة التشغيلية بما أن النشاط التشغيلي هو الأساس مقارنة بنشاطي التمويل والاستثمار، ومن أهمها⁴:

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص.209.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قرار العدد 19، الصادر يوم الأربعاء 28 ربيع الأول 1430 الموافق ل 25 مارس 2009م، قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق ل 26 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، ص.22.

³ - المرجع نفسه، ص.26.

⁴ - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص.214-218.

1- العائد على المبيعات من سيولة الخزينة التشغيلية

توضح هذه النسبة مدى كفاءة بيانات الائتمان في تحصيل النقدية.

$$\text{العائد على المبيعات من سيولة الخزينة التشغيلية} = \text{صافي سيولة الخزينة التشغيلية} / \text{صافي المبيعات}$$

2- نسبة تغطية فوائد الديون

توضح هذه النسبة عدد مرات تغطية النقدية لفوائد الديون التي تترتب على المؤسسة.

$$\text{نسبة تغطية فوائد الديون} = \text{صافي سيولة الخزينة التشغيلية} / \text{الأعباء المالية}$$

3- نسبة تغطية التوزيعات

توضح هذه النسبة عدد مرات تغطية سيولة الخزينة لتوزيعات أرباح الخزينة على حملة الأسهم.

$$\text{نسبة تغطية التوزيعات} = \text{صافي سيولة الخزينة التشغيلية} / \text{توزيعات الأرباح}$$

4- معدل المرونة المالية

يبين قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها من صافي سيولة الخزينة دون الحاجة إلى تصفية أو بيع الأصول المستخدمة خاصة إذا كانت المصادر الخارجية للأموال محدودة أو عالية التكلفة.

$$\text{معدل المرونة المالية} = \text{صافي سيولة الخزينة التشغيلية} / \text{الديون الإجمالية}$$

5- نسبة كفاية سيولة الخزينة من الأنشطة التشغيلية

تعبر عن مقدرة المنشأة على توفير ما يكفي من سيولة الخزينة التشغيلية لتغطية احتياجات الخزينة الرئيسية وعلى وجه الخصوص سداد الديون ودفع توزيعات الأرباح¹.

$$\text{نسبة كفاية سيولة الخزينة من الأنشطة التشغيلية} = \text{سيولة الخزينة من ن التشغيلية} / \text{احتياجات الخزينة الأساسية}$$

¹ - سوزان درغام، ماهر موسى درغام، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقا للمعيار الدولي رقم 7، مذكرة ماجيستر في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين، 2008، ص.48.

حيث تتمثل الاحتياجات الأساسية للخزينة في:

- سيولة الخزينة الخارجة للأنشطة التشغيلية؛
- مدفوعات أعباء الديون المتمثلة في الفوائد والأقساط المستحقة خلال العام؛
- السيولة الرأسمالية اللازمة للحفاظ على الطاقة الإنتاجية؛
- المدفوعات اللازمة لتسديد توزيعات أرباح الخزينة على المساهمين.

6- مؤشر الخزينة التشغيلية

يفيد في بيان نسبة أرباح الخزينة من أصل صافي الأرباح السنوية المحتسبة على أساس الاستحقاق، وكلما ارتفعت هذه النسبة تزيد مصداقية جدول حسابات النتائج المعد على أساس الاستحقاق والعكس.

$$\text{مؤشر الخزينة التشغيلية} = \text{صافي سيولة الخزينة التشغيلية} / \text{صافي الدخل}$$

7- سيولة الخزينة الحرة

تمثل مقدار الخزينة القابلة للاتفاق على استثمارات جديدة، سداد ديون شراء أسهم الخزينة أو زيادة درجة السيولة، هذا المقياس يبين مدى المرونة المالية وقدرة المؤسسة على سداد التوزيعات دون الرجوع إلى مصادر خارجية، كما يبين قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمستوى إنفاقها الرأسمالي، ومدى الخزينة التي يمكن استخدامها في الاستثمارات الإضافية¹.

$$\text{سيولة الخزينة الحرة} = \text{صافي سيولة الخزينة التشغيلية} / \text{صافي الخزينة الحرة}$$

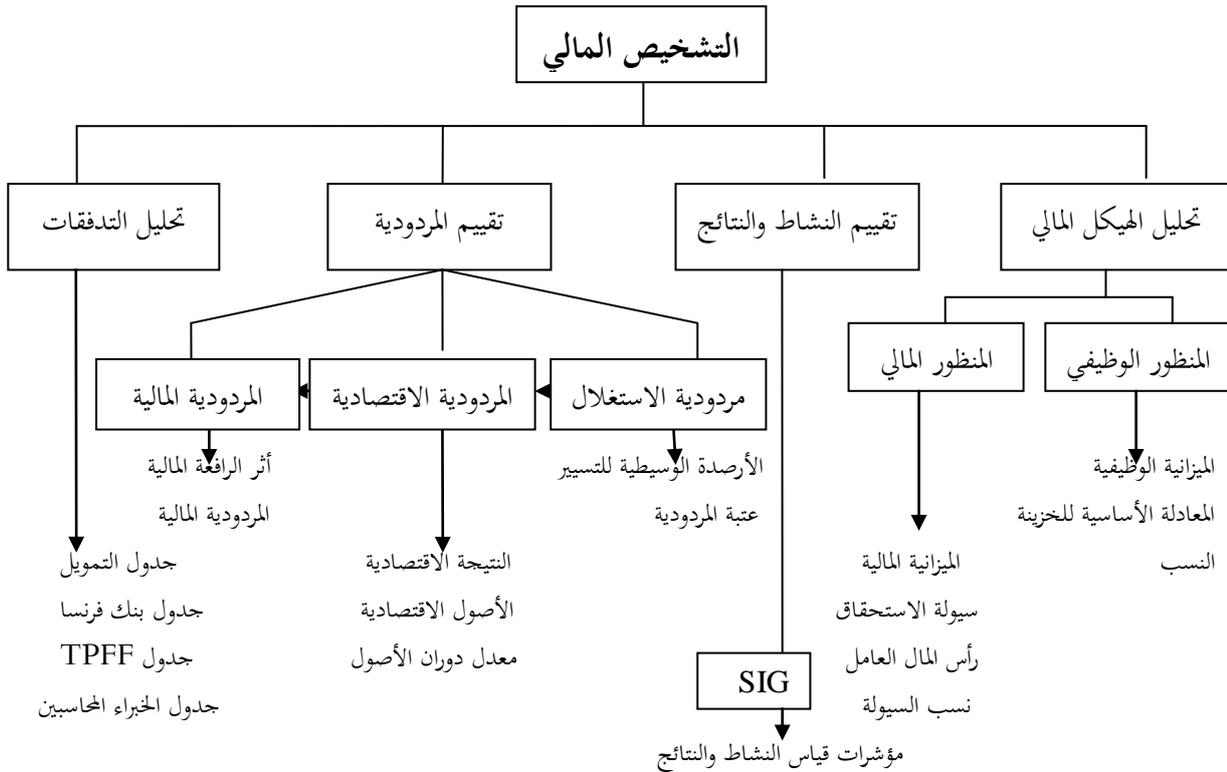
حيث يقصد بصافي الخزينة الحرة سيولة الخزينة الخارجة المخصصة للاستثمار في آلات ومعدات والأموال طويلة الأجل، والتي تحسب كما يلي:

$$\text{صافي الخزينة الحرة} = \text{صافي سيولة الخزينة} - (\text{الإنفاق الرأسمالي} + \text{التوزيعات})$$

يهدف المشخص المالي إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في الحياة المالية للمؤسسة، وذلك ضمانا لتحسين الوضع المستقبلي، وضمان استمرار التسيير الفعال، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات المتكاملة فيما بينها والتي يمكن إبرازها من خلال الشكل التالي:

¹ - كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص.ص. 182، 183.

الشكل رقم (1-2): أدوات التشخيص المالي.



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة العمليات النقدية والمالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.209.

المبحث الثالث: آليات التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة

يتوافر أمام المؤسسة الاقتصادية عدد كبير من البدائل الاستراتيجية ، فكل مؤسسة تستطيع عمل توليفة منالإستراتيجيات تتلاءم مع رسالتها وأهدافها وبما يتناسب ونتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ويكون على الإدارة القيام بالاختيار من بين البدائل الممكنةبديلا يحقق للمؤسسة أداء عاليا وميزة تنافسية في السوق، وهي عملية تتطلب وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إجرائها، وهي كثيرة ومتنوعة.

حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مكانة الموارد المالية ضمن استراتيجية المؤسسة، البعد المال لمصفوفة بوسطن الاستشارية، بالإضافة إلى البعد المالي لنموذج دورة حياة المؤسسة، وفي الأخير الخطواتالمتبعة في التشخيص المالي الاستراتيجي.

المطلب الأول: مكانة الموارد المالية ضمن استراتيجية المؤسسة

تعد الموارد المالية من بين أهم الروافع الاستراتيجية التي تعرف على أنها تلك الموارد الرئيسية التي تشكل من خلال التفاعل الحاصل فيما بينها مصدرا لتعزيز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، والمتمثلة في الموارد البشرية، المعلومات، الموارد المالية، التكنولوجيا... الخ¹.

تعتبر الموارد المالية وطريقة إدارتها من الروافع الاستراتيجية المفتاحية، وتكون الأولوية في هذا الإطار من وجهة نظر المساهمين هو قدرة المؤسسة على توليد تدفقات خزينة موجبة، لأن ذلك من شأنه أن يوفر أرباحا على المدى القصير ويوفر القدرة على الاستثمار على المدى البعيد وذلك من وجهة نظر المؤسسة، والتفاعل الحاصل بين الموارد المالية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة يمكن تفصيله حسب ثلاث أبعاد هي²:

أولا: إدارة القيمة السهمية

إن نجاح استراتيجية المؤسسة على المدى البعيد مرتبط بقدرة المؤسسة على الإجابة على تطورات الأطراف ذات المصلحة، من خلال خلق القيمة لدى الزبون من خلال مستوى معتبر من الرضا يقابله قدرة تنافسية معتبرة وتعظيم الأرباح بالنسبة للشركاء، من خلال رفع العوائد وقيمة الأسهم، وتعرف القيمة السهمية على أنها قدرة المؤسسة على توليد تدفقات خزينة موجبة بصفة دائمة، وذلك مرتبط بدوره بثلاث معايير كبرى تسمى مولدات القيمة (مردودية النشاط، سياسة الاستثمار، التحكم في تكلفة رأس المال).

ثانيا: تقنيات التمويل

حيث أن المسير يجب أن يكون على دراية تامة بإيجابيات وسلبيات مختلف مصادر التمويل، الأمر الذي يعتبر من الانشغالات الرئيسية لأي نشاط اقتصادي، ومن المشكلات التي تواجهها معظم المؤسسات هي قضية تمويل محفظة أعمال ذات مستويات مختلفة وغير متوازنة فيما يتعلق بمعدلات النمو والحصص السوقية، كذلك قرارات الاندماج والتملك من شأنها أن تخلق نوعا من المفارقات التي قد تقع فيها المؤسسات، كعدم التوافق بين الرؤية الاستراتيجية البعيدة والاعتبارات المالية على المدى القصير.

ثالثا: التطلعات المالية للأطراف ذات المصلحة

في هذا الإطار يبقى المسير المالي الآثار المالية للاستراتيجية الكلية على تطلعات مختلف الأطراف الفاعلة بجدية، وبالمقابل عليه أن يدرك ما إن كانت تلك الأطراف تمثل فعلا رافعة للاستراتيجية أو كابحا لها.

¹ - Gerry Johnson Et Autres, **Stratégique**, Edition Person Education, France, 2008, P.564.

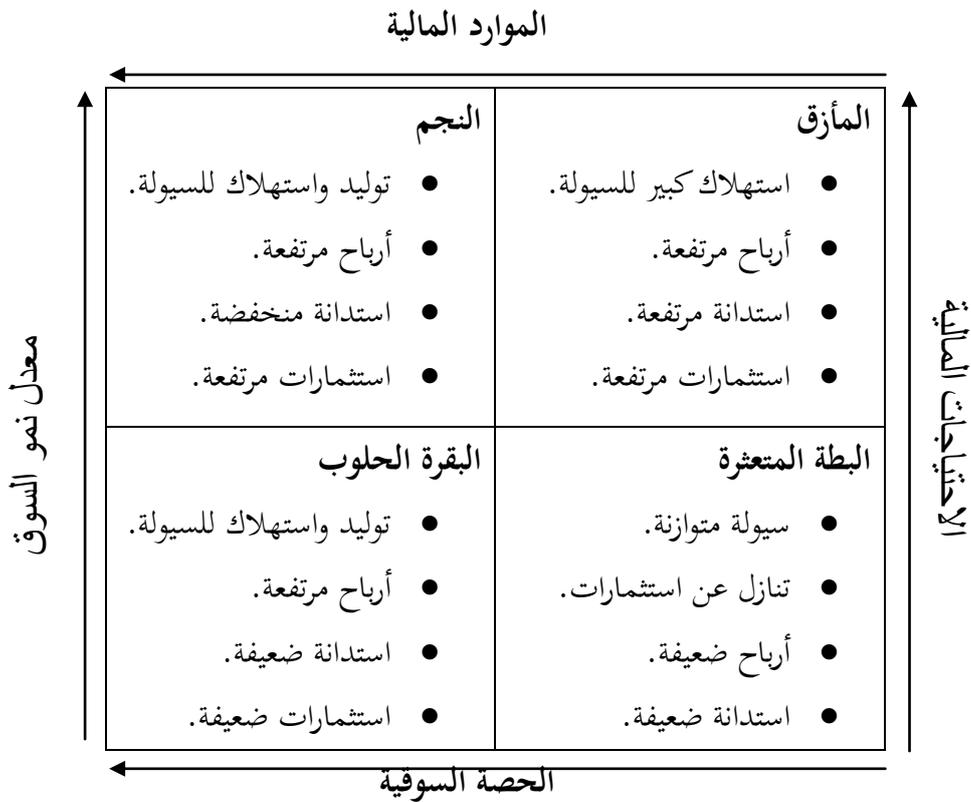
² - Ibid, P.580.

المطلب الثاني: البعد المالي لمصفوفة بوسطن الاستشارية "BCG"

من أبرز أدوات التحليل الاستراتيجي مصفوفة بوسطن الاستشارية "BCG" التي تركز على تحليل توازن محفظة الأعمال للمؤسسة من خلال تقييم وضعيتها الاستراتيجية و المالية بالاعتماد على الحصة السوقية النسبية للمؤسسة و معدل نمو السوق. يمكن تطبيقها على المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من اجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع أو الاستقرار و الانكماش، وبهدف بناء محفظة متوازنة¹.

حيث يمكننا إبراز هذه المصفوفة الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): مصفوفة BCG والوضعية المالية للمؤسسة



المصدر: عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2004، ص. 263.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص.171.

يظهر تقاطع الحورين الأفقي والعمودي الوضعيات التالية¹:

1- وضعية النجوم: هي الوضعية المثلى، مع معدل نمو مرتفع وأكبر حصة في السوق، مما يعطي للمؤسسة وضعية تنافسية قوية، ينتج عنها ارتفاع مستوى النشاط مما يؤدي إلى أرباح تسمح بتمويل احتياجاتها وتقلل من لجوءها إلى الاستدانة، لذلك فالاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة إتباعها هي التحكم الجيد في النمو.

2- وضعية البقرة الحلوب: هي أحسن وضعية، إذ تشهد أعلى درجات التوازن المالي، حيث تحتل المؤسسة موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق، تتركز سياسات المسيرين في هذه الوضعية على إيجاد توظيفات مالية للسيولة الفائضة والبحث عن تنويع نشاطات المؤسسة.

3- وضعية المأزق: تنشط المؤسسة في سوق واعدة، تتميز باستهلاك جزء كبير من السيولة ولا تتناسب الإيرادات على مستوى الاحتياجات الكبيرة، على المؤسسة تصحيح الوضع وهذا يتطلب تنشيط الجهود التسويقية.

4- وضعية البطة المتعثرة: تعيش المؤسسة وضعية سيئة بدون آفاق للنمو والبقاء مع السوق المشبعة، أي بدون تدفقات مالية داخلية، يتوجب على المؤسسة إيجاد بدائل استراتيجية بهدف إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد.

المطلب الثالث: البعد المالي لنموذج دورة حياة المؤسسة

يعبر هذا النموذج عن المراحل التي تمر بها المؤسسة أو أحد نشاطاتها منذ نشأتها، حيث أنها في كل مرحلة قد تواجه احتياجات ذات بعد مالي تبعا للوضعية المالية السائدة وقيود ومتغيرات المحيط المالي والتجاري²، حيث يمكننا إبراز هذا المنحنى الإستراتيجي في الشكل التالي: .

الجدول رقم (2-6): الأبعاد المالية لدورة حياة المؤسسة

المؤشرات المالية	الانطلاق	النمو	النضج	الزوال
النتائج الإيرادات - المصاريف	نمو معتدل واضطراب في حجم المبيعات مصاريف ثابتة مرتفعة	نمو سريع للمبيعات امتصاص المصاريف الثابتة زيادة الإنتاج	نمو متمهل للمبيعات انخفاض كبير في المصاريف الثابتة	انخفاض في حجم المبيعات ارتفاع كبير في مصاريف التوظيفات
النتائج التوازن المالي	خسارة مرتفعة	أرباح / خسائر	أرباح مرتفعة	معتدلة / خسائر

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص.286.

² - Khemici Chiha, Op., Cit, P.199.

الموارد				
التمويل الذاتي	منخفض جدا	مرتفع	مرتفع جدا	معتدل
التمويل الخارجي	منخفض	مرتفع	مرتفع جدا	معتدل
الاستخدامات				
الاستثمارات	مرتفعة جدا	مرتفعة جدا	متوسط	منخفضة
BFR	مرتفع	مرتفع جدا	متوسط	سالب
ضغط الخزينة	مرتفع جدا	مرتفع	فائض	معتدل
اتجاه الاهتمامات المالية	البحث عن الموارد المالية للخزينة	البحث عن موارد النمو	تسيير الفوائض، توظيفات مالية، استثمارات خارجية	التوجه نحو نشاطات جديدة

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط.2، 2011، ص.75.

ويمكن تعريف كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة على حدا وخصائص كل مرحلة، كما يلي¹:

أولاً: مرحلة الانطلاق

تعرف فيه المؤسسة نموا معتدلا وغير مستقر لكل من المبيعات والإنتاج، وتكون النتائج والمردودية في أغلب الأحيان سالبة بسبب ثقل المصاريف وانخفاض حجم الإنتاج، مما يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية لمواجهة مصاريف الاستغلال.

ثانياً: مرحلة النمو

تشهد المؤسسة نموا متسارعا في حجم المبيعات والإنتاج، وتحسن في النتائج والمردودية بسبب امتصاص التكاليف الثابتة الناتج عن وفورات الحجم، كما تتراد قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي لمقابلة الاستثمارات المتزايدة، لذلك تبقى المؤسسة منشغلة بتحقيق التوازن المالي، واللجوء إلى الاستدانة يعد خيارا حتميا لمسايرة النمو.

ثالثاً: مرحلة النضج

يميل معدل النمو نحو الاستقرار والتباطؤ، بعد تشبع السوق بمنتج المؤسسة الحالي، فتزداد تكاليف الإشهار والترويج دون الأثر على المردودية، إذ تواصل المؤسسة في تحقيق نتائج ايجابية مع انخفاض تدريجي للاحتياجات المالية، تسعى المؤسسة حينها إلى الحفاظ على الوضع الحالي أطول مدة ممكنة، فيسعى المسؤول المالي إلى توظيف السيولة المرتفعة في استثمارات إضافية والاستثمار الغير مباشر في الأسواق المالية.

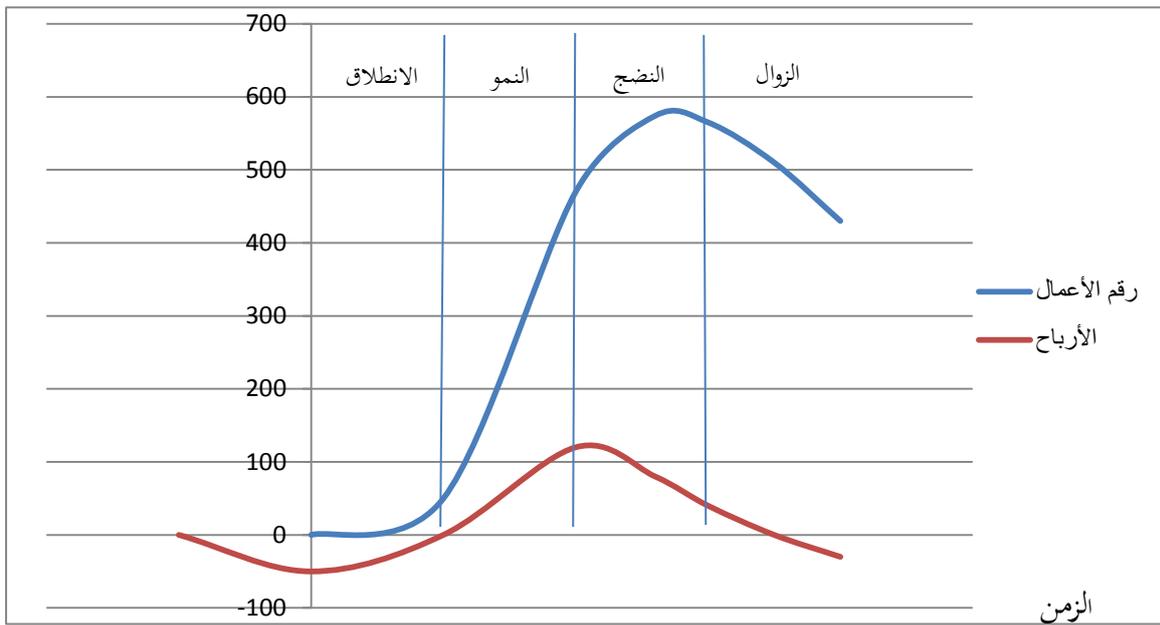
¹ - إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي -أجوبة تمارين وحلول-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2006، ص.43.

رابعاً: مرحلة الزوال

هي بداية النهاية وآخر حلقة في حياة المؤسسة بنشاطها المالي، إذ تنخفض بشدة رقم الأعمال، فقدان حصص السوق، يدفع المؤسسة الى السعي للبحث عن تصاميم جديدة للمنتوج، وتنتهي بعمليات التنازل عن الاستثمارات وتسريح العمال، مما ينجم عنه بعض التكاليف الخاصة التي ترفع من منحى التكاليف.

حيث يمكننا إسقاط معطيات الجدول السابق في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-3): مراحل حياة المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف القرشي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط.2، 2011، ص.73.

المطلب الرابع: الخطوات المتبعة في التشخيص المالي الإستراتيجي

يعتمد المحلل المالي في قيامه بعملية التشخيص المالي على مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل، وهي تبدأ بتحديد الهدف أو الغرض من التحليل وتنتهي بوضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل، مراعيًا في ذلك تناسب عملية التشخيص المالي بقدر متوازن بين سمّي الموضوعية والملائمة للأهداف المرجوة من عملية التشخيص.

وفي صدد إجراء عملية التشخيص المالي للكشف عن نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة، وتشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية في إطار عملية تخلص بنا إلى اتخاذ قرارات مالية مستقبلية من شأنها أن تؤثر في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، فقد اتبعنا الخطوات التالية للقيام بعملية التشخيص المالي الإستراتيجي:

أولاً: تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة ذات البعد المالي

تحدد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة ذات البعد المالي من خلال تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة باستخدام أدوات التشخيص المالي كما يلي:

1- تشخيص الهيكل المالي للمؤسسة بمنظوريه المالي الذمي الذي يعتمد مبدأ السيولة والاستحقاق، ومنظوره المالي الوظيفي الذي يعتمد مبدأ الفصل بين أنشطة ووظائف المؤسسة، ومن ثم تحديد ما إذا كانت قدرة المؤسسة على توفير احتياجاتها المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي والمردودية تشكل نقطة قوة، أو نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة.

2- تشخيص النشاط والناتج من خلال استخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، واعتماد مؤشر القدرة على التمويل الذاتي لتقييم ربحية نشاط المؤسسة، وتحديد ما إذا كانت قدرة وكفاءة المسيرين في تمويل النشاط الاستغلالي دون اللجوء إلى المصادر الخارجية تشكل نقطة أو نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة.

3- تشخيص المردودية من خلال مقارنة النتائج المحققة بالوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وذلك بتشخيص المردودية المالية، الاقتصادية، بالإضافة إلى تشخيص المخاطر المالية والتشغيلية التي من شأنها أن تؤثر في مردودية المؤسسة، وتحديد ما إذا كانت كفاءة المؤسسة في استثمار مجمل مواردها واستخداماتها تشكل نقطة قوة أو نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة.

4- تشخيص تدفقات الخزينة من خلال تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز وأسباب الفائض في الخزينة، والتي تعد كنقاط قوة أو نقاط ضعف بالنسبة للمؤسسة، وكذلك تحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز أو ذلك الفائض.

إلا أنه من خلال نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة في الجانب المالي يمكن استنتاج جملة من نقاط القوة ونقاط الضعف الوظيفية الأخرى بما أن نشاط المؤسسة يتوزع على مجموعة وظائف ترتبط فيما بينها ارتباطاً وثيقاً.

ثانياً: تحديد فرص وتهديدات البيئة الخارجية

يمكننا اعتماد مختلف المصفوفات الاستراتيجية من بين أدوات التحليل الاستراتيجي لتحديد الفرص والتهديدات البيئية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية على اعتبار أنها تبرز الوضعية التنافسية لنشاط المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، والتي من أبرزها مصفوفة "BCG"، مصفوفة "ADL"، مصفوفة جنرال إلكتريك... الخ

ثالثا: تحديد التوجه العام للمؤسسة محل الدراسة

بعد تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة الخاصة بالجانب المالي، واستنتاج أهم وأبرز الفرص والتهديدات التي تشكلها البيئة الخارجية للمؤسسة الخاصة والعامّة نقوم بتحليل الرباعي لهذه العوامل من خلال عدة نماذج من أبرزها نموذج "SWOT" وتحديد التوجه العام للمؤسسة ما إذا كانت ستتبع استراتيجية هجومية، أو دفاعية، أو علاجية، أو استراتيجية انكماش.

رابعا: تفعيل الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة

لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بخصوص نشاط المؤسسة محل الدراسة يجب الاعتماد على المنحنىات الاستراتيجية التي من أبرزها نموذج دورة حياة المؤسسة، حيث يحدد هذا النموذج مرحلة حياة المؤسسة الاقتصادية ابتداء بمرحلة الولادة، وإلى غاية مرحلة الزوال أو الاضمحلال مميزة في ذلك بخصائص مالية معينة تختلف من مرحلة إلى أخرى، وبالنظر إلى المؤسسة من هذه الزاوية يمكن تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة المحددة بعامل الزمن، ومقدار الأرباح والمبيعات.

دون أن ننسى أن مختلف هذه المراحل تتم ضمن إطار عناصر التوجه الاستراتيجي المتمثلة في رسالة المؤسسة، رؤيتها، القيم التنظيمية الخاصة بها وغاياتها الاستراتيجية .

خلاصة الفصل

بالرغم من أن الوضع المالي للمؤسسة يعتبر عنصراً من عناصر بيئتها الداخلية، إلا أنه يحتاج إلى عمليات المتابعة والمراقبة والتقدير باستخدام كل ما يتيح التشخيص المالي من أدوات تشخيص الهيكل المالي، تقييم النشاط والنتائج، تشخيص مردودية المؤسسة وتحليل تدفقات الخزينة في وهذا بإتباع مجموعة من الطرق والأساليب حسب نوع ونمط نشاط المؤسسة، كبر حجمها، نوعية النتائج المرجو الوصول إليها والغرض من عملية التشخيص المالي، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ذات البعد المالي واستخدامها إلى جانب أدوات التحليل الاستراتيجي بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة والكفؤة في الوقت المناسب.

تمهيد

من خلال الدراسة النظرية للموضوع في الفصلين السابقين والتعرف على أساسياته وكذا عرض أهمية التشخيص بالنسبة للمؤسسة وعلاقته بإستراتيجيتها، وبغرض الوقوف على واقع المؤسسات الجزائرية، ارتأينا أن ندعمها بدراسة تطبيقية في محاولة لإسقاط الجانب النظري على كل من "مطاحن عبيدي حسن" و "مطاحن مرمورة" من خلال دراسة أدوات التشخيص المالي المتضمنة لجميع النسب والمؤشرات، وهذا لمعرفة أوضاع المؤسسات الداخلية، وإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بهما، مع استخدام بعض أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي لتدعيم نتائج تشخيص الوضعية المالية بهدف تفعيل الخيار الإستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة، ومعرفة اتجاهات الأنشطة الإستراتيجية لكل من مطاحن عبيدي ومطاحن مرمورة محل الدراسة والمقارنة بين النتائج المتوصل إليها. حيث سنطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- تقديم المؤسسات محل الدراسة؛
- تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات؛
- دور نتائج التشخيص المالي في تفعيل الخيار الاستراتيجي للمؤسسات.

المبحث الأول: تقديم المؤسستين محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة بكل جوانب التعريف بالمؤسستين محل الدراسة، التي قد تساعدنا نوعا ما على تحديد مكانة ووضعية المؤسسة في السوق المحلي من حيث نشأتها، نشاطها ورقم أعمالها... الخ. إذ سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض إلى تقديم المؤسستين محل الدراسة، النشأة والتطور التاريخي، فروع المؤسستين محل الدراسة، الهيكل التنظيمي للمؤسستين محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسستين محل الدراسة

يمكننا تقديم المؤسستين محل الدراسة كما يلي:

أولا: مجمع عبيدي

هي مؤسسة خاصة اقتصادية جزائرية تعمل ضمن مجال إنتاج المواد الغذائية والمصبرات بمختلف أنواعها (الطماطم والهريسة) بالإضافة إلى مادة الفرينة للمخابز والقمح الصلب والنخالة وإنتاج مواد التغليف وتقديم الدعم بالأسمدة للفلاحين المتقاعدين معه وهي عملية ذات طابع تنموي اقتصادي في صالح الفلاح والمجمع والاقتصاد الوطني بصفة عامة، إذ يعتبر من أحد الرواد في إنتاج هذه المنتجات على مستوى السوق الجزائرية.

ثانيا: مجمع مرمورة

هي مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية قديمة النشأة وذات انتشار واسع في كافة أنحاء الوطن، تم اكتتاب جزء من أسهمها فتحوّلت إلى شركة ذات أسهم، تعمل في مجال إنتاج المادة الغذائية السميد بنوعيه العادي والممتاز الذي يعد من السلع الاستهلاكية السهلة المنال والواسعة الاستهلاك، بالإضافة إلى النخالة التي تعد من المنتوجات ذات الاستهلاك الحيواني الواسع، أيضا المنتج الثانوي المتمثل في (الفضلات).

المطلب الثاني: النشأة والتطور التاريخي للمؤسستين محل الدراسة

مر كل من مجمع عبيدي ومجمع مرمورة بمراحل معينة منذ نشأتها يمكننا إبرازها كما يلي:

أولا: مجمع عبيدي

تم إنشاء مجمع عبيدي لصناعة المواد الغذائية والمصبرات وإنتاج مواد التغليف والتعبئة في سنة 2002، وقد ارتكز على المطاحن لإنتاج مادة الفرينة فقط، وفي جوان 2006 بدأ المجمع في التوسع حيث تم إنشاء وحدة إنتاج

مواد التغليف والتعبئة الخاصة بالقمح ومشتقاته وهذا في فكرة تطبيق إستراتيجية التكامل الأفقي، وكذا بعض الطلبات الخارجية حول جميع المنتجات التي تتطلب هذا النوع من المواد. في بداية سنة 2009 قام المجمع بالتوسيع في المطاحن حيث تم إنشاء فرع لإنتاج القمح الصلب، وفي أفريل سنة 2009 تم إنشاء فرعين جديدين فرع نقل البضائع على كل المسافات ومحطة التزويد بالوقود، وفي سنة 2011 افتتح المجمع مركب جديد يسمى ZIMBA للمصبرات الغذائية.

ثانيا: مجمع مطاحن مرمورة

انبثق رياض قسنطينة سنة 1982 في أول الأمر عن شركة سنباك التي تحولت بعدها إلى شركة بالأسهم وتهيكلت سنة 1989، بعد هذه العملية تحول المجمع إلى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة أو مؤسسة فرعية إنتاجية للحبوب، إنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكس، وتكعيب النخالة.

المطلب الثالث: فروع المؤسستين محل الدراسة

أولا: فروع مجمع عبيدي

المجمع يتشكل من أربعة فروع والمتمثلة في:

1- فرع صناعة مواد التغليف " SAC AGROSATI ": يقع في نفس مستوى المركب وله قدرة إنتاجية كبيرة حيث كانت فكرة إنشائه كتكامل أفقي مع فرع المطاحن وإمداده بمواد التغليف الضرورية للمنتجات (الفرينة والنخالة)، بعد تمويل المشروع وزياة رأس ماله أصبح قطبا في هذا المجال على المستوى الوطني.

2- فرع محطة الوقود " STATION ": يقع على مستوى الطريق الوطني رقم 05 الرابط بين قالمة - سدراتة حيث يقدم كل أنواع وقود السيارات وخدمات التشحيم والصيانة وغسل السيارات برأس مال قدر ب 10000000 دج.

3- فرع المصبرات " CONSERVERE ": نشير أن هذا الفرع هو آخر استثمار وقد تطلب شراكة مع الصين وتركيا برأس مال كبير قدر ب 100 مليون دينار، حيث يوظف أكثر من 160 عاملا من بينهم 80% إيطارات في كل التخصصات الميكانيكية، مخابر التحليل، مكتب التسويق والتجارة.

4- فرع المطاحن " MINOTERIE ": وهو أكبر فرع في المجمع متواجد بولاية قالمة ويعتبر المشروع الأهم في المجمع نظرا لرقم أعماله الكبير، وكذا اعتبار أن المادة المنتجة ذات استهلاك واسع، برأس مال يقدر ب 135000000 دج، لها هيكل تنظيمي بسيط الشكل رقم (01-03)، وهو الفرع محل الدراسة من خلال البيانات والقوائم المالية.

ثانيا: فروع مجمع مرمورة

سنستعرض الفروع التابعة للمجمع وكذا فروع مطاحن قالمة كما يلي:

1- الفروع التابعة للمجمع:

لمجمع مرمورة فروع عديدة منتشرة عبر الجهة الشرقية للوطن كما يلي:

- مطاحن سيدي أوغيس "أم البواقي"؛
- المطاحن الكبرى للعوينات "تبسة"؛
- مطاحن الليطورال "سكيكدة"؛
- مطاحن الحروش "سكيكدة"؛
- مطاحن سييوس "عنابة"؛
- مطاحن سيدي راشد "قسنطينة"؛
- مطاحن بن هارون "ميلة"؛
- خمائر الشرق "بوشقوف"؛
- المخبز المركزي "قسنطينة"؛
- مطاحن مرمورة "قالمة" وهذا الأخير ستقوم عليه دراستنا.

2- مطاحن مرمورة "قالمة":

تأسس هذا الفرع في شهر نوفمبر 1989م في إطار تجديد المؤسسات وقد قامت الشركة سنباك سابقا واستقلت في شهر ماي 1990م، لكن في ديسمبر 1997م تم تحويل اسم المؤسسة إلى المؤسسة الفرعية "مطاحن مرمورة قالمة"، وتضم هذه الأخيرة على وحدتين للإنتاج هما:

- مطاحن بوشقوف والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 850 ق في اليوم.
- مطاحن هيليوبوليس والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 650 ق في اليوم.

المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي

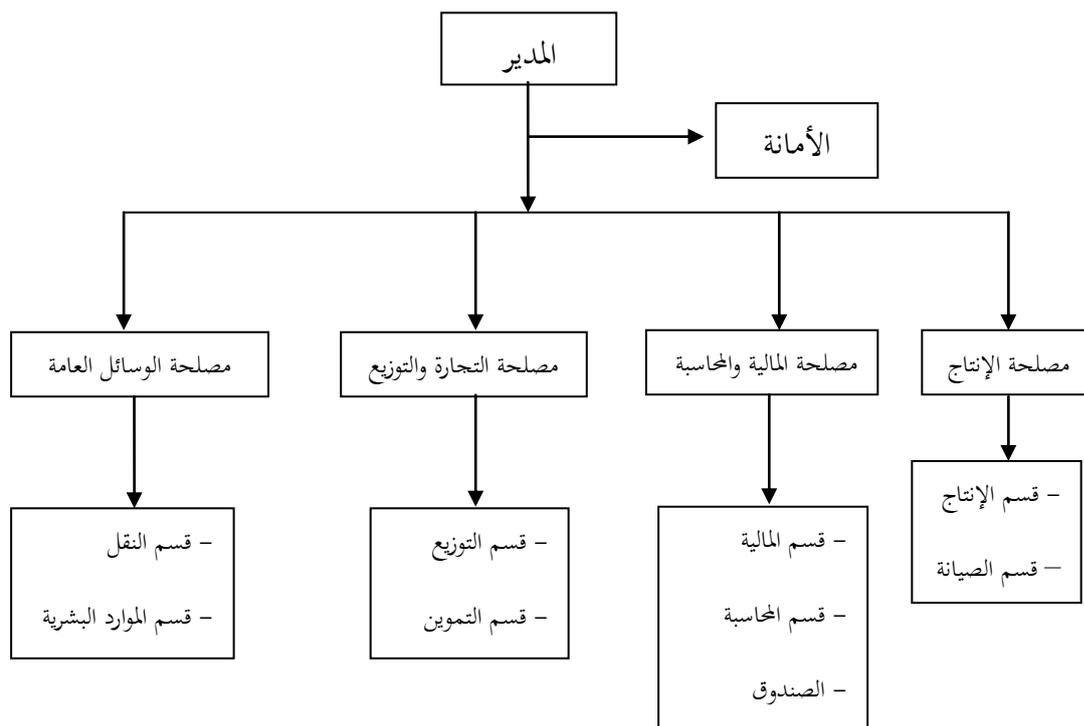
يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال فيما بينها، ويهدف إلى:

- تحديد كل ما تنظمه المؤسسة من علاقات السلطة الآمرة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تأمين الترابط والتعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين للحفاظ على وحدة الهدف وتأمين التماسك بين مختلف الوظائف والأنشطة الموجودة في المؤسسة؛
- مساعدة الإدارة العليا في إعداد سياساتها واستراتيجياتها؛
- سهولة انتقال المعلومات وتدفعها أفقياً وعمودياً وتعزيز اتخاذ القرارات وفعاليتها.

أولاً: مطاحن عبيدي

أما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيمكن توضيحه من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمطاحن عبيدي



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ويمكن شرح وظائف المؤسسة كالآتي:

1- الإدارة العامة: تتكون من:

- المدير الذي يتمثل دوره في الإشراف العام على المؤسسة وتسييرها، والتنسيق بين مصالحها والمحافظة عليها.
- الأمانة للقيام بالعمليات العادية للسكرتارية، من تسيير للبريد والحفاظ على الوثائق الخاصة بالإدارة العامة.

2- مصلحة الإنتاج: وتضم كل من:

- قسم للإنتاج يقوم بمختلف العمليات الإنتاجية، ابتداء من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها في شكلها النهائي.
- قسم للصيانة يقوم بمراقبة المعدات وصيانة الوسائل.

3- مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المصالح بالمؤسسة، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بجميع المصالح باعتبارها العمود الفقري الذي تعتمد عليه المؤسسة، وتضم الفروع التالية:

- المالية: تقوم بإعداد التقرير الشهري الخاص بالمصلحة ويوضح الوضعية المالية للمؤسسة.
- المحاسبة: تعمل على ضبط حسابات المؤسسة اليومية لسيولة الخزينة الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة وإعداد الوثائق الختامية.
- الصندوق: مراقبة الأموال الداخلة والخارجة من وإلى الصندوق.

4- مصلحة التجارة والتوزيع: وتضم ما يلي:

- قسم للتموين: يقوم بالإشراف على عمليات التموين التي تحتاجها المؤسسة لمستلزمات الشغل.
- قسم التوزيع: وهو الهيئة المكلفة بعمليات تسويق المنتجات الخاصة بالمؤسسة.

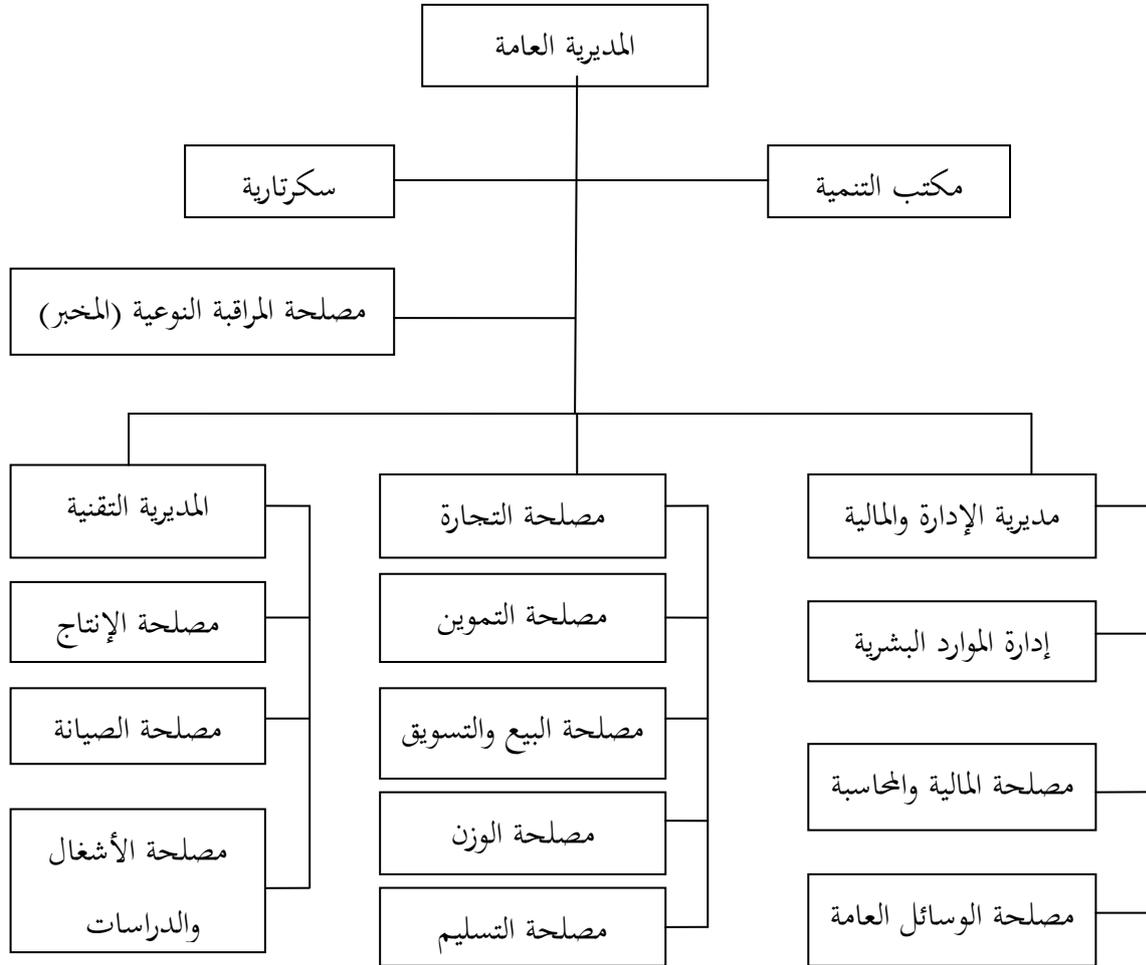
5- مصلحة الوسائل العامة: وتضم كل من:

- قسم للنقل: الذي يضمن كل متطلبات المؤسسة.
- خلية للأمن: تعمل على ضمان الحراسة والأمن للمؤسسة.
- قسم للموارد البشرية: يهتم بشؤون العمال الإدارية والاجتماعية.

ثانيا: مجمع مطاحن مرمورة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة "فرع قالمة"



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الشكل أعلاه تضم مطاحن مرمورة:

1- مديرية الوحدة: وتشمل ما يلي:

- المدير الذي يعتبر أعلى مرتبة في الوحدة وتتمثل مهامه في:

- ✓ متابعة سير الوحدة ؛
- ✓ وضع القرارات وتحويلها إلى المصالح الأخرى؛
- ✓ المصادقة على الوثائق التي تحول إليه؛

✓ مراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر.

- الأمانة العامة وهي الرابطة بين العملاء والمدير، وتقوم بإيصال كل الوثائق التي تحتاجها إلى توقيعه وتحرص على الاجتماعات الإدارية وتستقبل الاتصالات.

2- مصلحة المستخدمين: وتضم شؤون العمال حيث تحرص على تسوية وضعية كل العمال عند الحاجة سواء تعلق الأمر بإجازة أو منحة، ويوجد بحوزة هذا القسم جميع ملفات العمال كما تهتم بكل ما يتعلق بالأجور والعلاوات، كتحديث كشف الأجور، كما يحتفظ بجميع السجلات مثل:

- سجل المستخدمين؛
- سجل العطل السنوية؛
- سجل طلب العمل.
- والمصلحة تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المترشحين والعمال.

3- مصلحة التجارة: تلعب هذه المصلحة دورا رئيسيا في تمويل الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج إذ تتلقى ملفات مختلف المصالح.

4- مصلحة المحاسبة المالية: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح حيث تقوم بمختلف العمليات الحسابية والمالية ومراجعتها كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية، وهي تنقسم إلى فرعين:

➤ فرع المحاسبة العامة: تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.

➤ فرع الخزينة والمالية: تعالج هذه المصلحة العمليات من خلال التسجيل في أربع يوميات وهي:

- يومية بنك الاستغلال؛
- يومية بنك المدفوعات؛
- يومية صندوق المدفوعات.

5- مصلحة النقل: تتكفل هذه المصلحة بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية قمح صلب وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع.

6- مصلحة الإنتاج: تقوم بالإشراف على عملية الإنتاج ابتداء من دخول المادة الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى أن تصل إلى المرحلة النهائية وتصبح منتج خام -سميد- وذلك بتسهيل عملية الإنتاج داخل كل ورشة والتنسيق بين الورشات وتنتمي الوحدة لنظام الإنتاج المستمر حيث تشتغل 24سا/24سا، وتضم مصلحة إنتاج الورشات التالية:

- ورشة غسل وتنظيف القمح؛
 - ورشة تجفيف القمح؛
 - ورشة التقنية؛
 - ورشة الطحن المبدئي - تقطيع حبة القمح إلى قسمين؛
 - ورشة التعبئة في أكياس ذات 25 كلغ للسميد العادي و10 كلغ للسميد الممتاز؛
- كما يوجد مخبر مكلف بالتحاليل اليومية للسميد ونذكر منها الرطوبة، اللون، الذوق.

7- مصلحة الصيانة: الصيانة في المؤسسة ضرورية جدا فهي تعني مسؤولية كل مصنع أو قسم أو مركز إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به، ويلحق القسم عدد من الفنيين والعمال المختصين في أعمال الصيانة كما يزود مما يحتاج إليه أعمال الصيانة من مواد وقطع غيار.

8- مصلحة المشتريات والمخزونات: ويشرف عليها كل من رئيس المصلحة ورئيس فرع المشتريات ورئيس فرع المخزونات.

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات

سنحاول من خلال هذا المبحث تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات "مطاحن مرمورة"، "مجمع عبيدي" بالاعتماد على أدوات التشخيص المالي والقوائم المالية الخاصة بالمؤسسات خلال السنوات "2011، 2013، 2012" وعرض مختلف مؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب المالية لتحديد أهم نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالجانب المالي للمؤسسة.

المطلب الأول: تشخيص الهيكل المالي

حتى يتم التعرف على المركز المالي الحقيقي للمؤسسة لا بد من حساب جميع المؤشرات التي تتعلق بقائمة المركز المالي، سواء تمثل ذلك في الجانب المالي الذمي الذي يعتمد على مبدأ السيولة والاستحقاق، أو الجانب المالي الوظيفي الذي يركز على الفصل بين نشاطات الرئيسية للمؤسسة في التحليل.

أولاً: التحليل المالي الذمي

بهدف تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لأغراض تخص إستراتيجيتها يمكننا القيام بالتحليل المالي الذمي بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة، رأس المال العامل للسيولة، نسب السيولة، نسب المديونية.

1- الميزانية المالية المختصرة

من خلال الميزانية المحاسبية لفترة الدراسة "2011-2013" يمكننا بناء الميزانية المالية المختصرة كما يلي:

أ- مطاحن عبيدي:

الجدول رقم (1-3): الميزانية المالية المختصرة لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2011-2013"

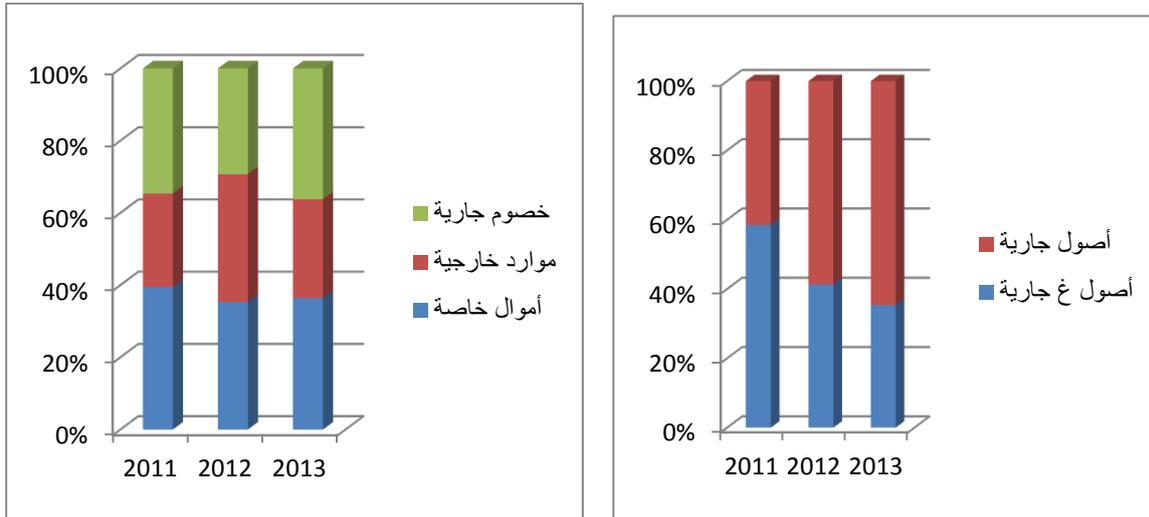
2013		2012		2011		البيان
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
35,35	51171108,80	41,29	56028423,41	58,47	57407519	أصول غ جارية
64,65	93572640,37	58,71	79668669	41,53	40779150	أصول جارية
100	144743749,17	100	135697392,8	100	98186669	∑ الأصول
36,43	52736498,2	35,33	47897969,03	39,4	38689488	أموال خاصة
27,32	39548877,31	35,4	48037766,11	25,94	25466667	موارد خارجية
36,24	52458373,66	29,3	39761657,66	34,66	34030515	خصوم جارية
100	144743749,17	100	135697392,8	100	98186669	∑ الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (1).

ولتوضيح هذه البيانات سنحاول أن ندرجها في تمثيل بياني بواسطة الأعمدة البيانية حتى تسهل قراءتها ومعرفة ما إذا كانت الموارد قد استطاعت أن تمول الاستخدامات أم لا.

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لمطاحن عبيدي خلال الفترة

"2013-2011"



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-1).

من خلال التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات محل الدراسة نلاحظ في جانب الخصوم أن هناك تذبذب في هيكلها المالي، حيث تعتمد على مصادر التمويل الخارجي إضافة إلى أموالها الخاصة ولكن بنسب متفاوتة من سنة إلى أخرى، أما الخصوم الجارية فقد انخفضت في 2012 عن سنة 2011 بما يقارب 5% لتعاود الارتفاع مرة أخرى سنة 2013 وتسجل نسبة 36,24%، أما في جانب الأصول نلاحظ انخفاض مستمر في الأصول الغير جارية، وفي المقابل ارتفاع مستمر في الأصول الجارية حيث سجل المؤسسة في سنوات الدراسة النسب الآتية على التوالي "58,47%، 58,71%، 64,65%".

هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في إستراتيجيتها على التمويل الخارجي إضافة إلى أموالها الخاصة في تمويل نشاطها الاستغلالي بنسب متفاوتة.

ب- مطاحن مرمورة:

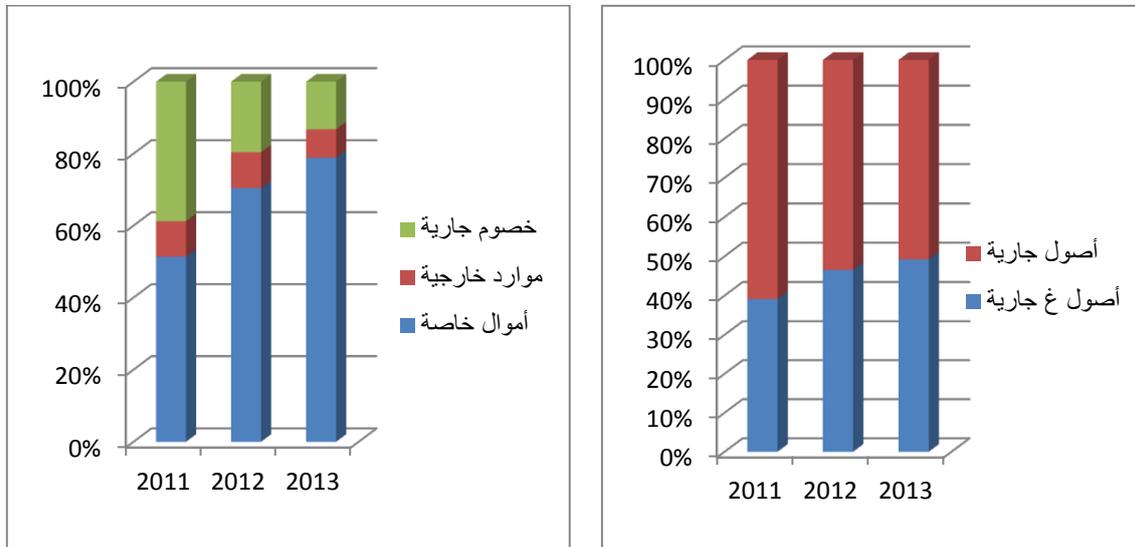
الجدول رقم (2-3): الميزانية المالية المختصرة للمطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"

2013		2012		2011		البيان
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
54,11	101892313,69	46,52	103185981,22	43,01	107130536	أصول غ جارية
55,89	86403369,81	53,48	118624584,31	66,99	141959694,39	أصول جارية
100	188295683,5	100	221810565,53	100	249090230,39	∑ الأصول
78,85	148462183,98	70,38	156118097,07	51,34	127882372,83	أموال خاصة
7,92	14914244,38	10,01	22183665,93	9,9	24667857,26	موارد خارجية
13,23	24919255,14	19,61	43508802,53	38,76	96540000,3	خصوم جارية
100	188295683,5	100	221810565,53	100	249090230,39	∑ الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (2).

يمكن أن نعرض تمثيلا بيانيا لميزانية المؤسسة بواسطة الأعمدة البيانية حتى تسهل قراءتها ومعرفة ما إذا كانت الموارد قد استطاعت أن تمول الاستخدامات أم لا.

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة للمطاحن خلال الفترة "2013-2011"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (2-3).

من خلال التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة للسنوات الدراسة نلاحظ ارتفاع مستمر في مجموع الخصوم يمكن تفسيره بارتفاع الأموال الخاصة، وفي مقابل ذلك نسجل انخفاض في الخصوم الجارية وكذا الموارد الخارجية والتي لا تمثل نسبة كبيرة من إجمالي خصوم المؤسسة مع تسجيلها انخفاضا من سنة لأخرى حيث حققت

نسب "9,9%، 10,01%، 7,92%" على التوالي من إجمالي الخصوم، أما في جانب الأصول نلاحظ ارتفاع مستمر في الأصول الغير جارية وفي المقابل انخفاض في الأصول الجارية من سنة إلى أخرى.

هذا ما يدل على أن المؤسسة فيما يخص إستراتيجيتها في البحث عن مصادر التمويل فهي لا تعتمد على المصادر الخارجية وإنما يمكن القول أنها تعتمد على مصادر داخلية متمثلة في التمويل الذاتي، وهو ما سندعمه بتحليلنا لقدرة المؤسسة على التمويل الذاتي وتطورها خلال فترة الدراسة.

2- رأس المال العامل

يعتبر رأس المال العامل للسيولة من أهم مؤشرات توازن الهيكل المالي سواء على المدى الطويل أو المدى البعيد، حيث يمكننا حسابه بطريقتين من أعلى الميزانية، ومن أسفل الميزانية كما يلي:

أ- مطاحن عبيدي

الجدول رقم (3-3): حساب رأس المال العامل للسيولة لمجمع عبيدي خلال الفترة "2011-2013"

البيان	2011	2012	2013
من أعلى الميزانية:			
+ الموارد الدائمة	64156155	95935735,14	92285375,51
- الأصول الغير جارية	57407519	56028423,41	51171108,80
رأس المال العامل سيولة FRI	6748636	39907311,73	41114266,71
من أسفل الميزانية:			
+ الأصول الجارية	40779150	79668669	93572640,37
- الخصوم الجارية	34030515	39761657,66	52458373,66
رأس المال العامل سيولة FRI	6748636	39907311,73	41114266,71

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول (1-3).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل للسيولة موجب في السنوات الثلاثة من أعلى وأسفل الميزانية.

- من أعلى الميزانية: يمكن القول أن المؤسسة استطاعت أن تغطي أصولها الغير جارية بواسطة مواردها الدائمة مع تحقيق هامش أمان يساعدها على تغطية احتياجاتها لاحقا وهذا ما يدل على أن المؤسسة قد حققت توازن في هيكلها المالي على المدى الطويل.

- من أسفل الميزانية: يمكن القول أن المؤسسة استطاعت الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وذلك باستخدام أصولها الجارية، مع وجود هامش أمان قد تستغله في تمويل احتياجاتها، وبالتالي قد استطاعت أن تحقق التوازن على المدى القصير.

ب- مطاحن مرمورة:

الجدول رقم (3-4): حساب رأس المال العامل للسيولة لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2011-2013"

البيان	2011	2012	2013
من أعلى الميزانية:			
+ الموارد الدائمة	152550230,1	178301763	163376428,4
- الأصول الغير جارية	107130536	103185981,22	101892313,69
رأس المال العامل للسيولة FRI	45419694,1	75115781,8	61484114,71
من أسفل الميزانية:			
+ الأصول الجارية	141959694,39	118624584,31	86403369,81
- الخصوم الجارية	96540000,3	43508802,53	24919255,14
رأس المال العامل للسيولة FRI	45419694,1	75115781,8	61484114,71

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الجدول (2-3).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة قد حققت رأس المال العامل موجب خلال السنوات الثلاثة، وهذا يعني أن المؤسسة حققت التوازن المالي الأدنى والأعلى مع تحقيق هامش أمان يساعدها على تغطية احتياجات الدورة، وبالتالي المؤسسة حققت توازن في هيكلها المالي على المدى القصير والبعيد.

3- نسب السيولة

تقيس نسب السيولة مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل، حيث يمكننا إبرازها في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-5): حساب نسب السيولة خلال الفترة "2011-2013"

2013		2012		2011		الصيغة الرياضية للعلاقة
مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	
2,72	1,78	2,72	2	1,47	1,2	نسبة التداول = الأصول الجارية/الخصوم الجارية
2,24	1,76	2,24	1,99	1,25	1,2	نسبة السيولة السريعة = الأصول الجارية - المخزون / الخصوم الجارية
1,93	0,65	1,93	0,6	0,77	0,39	نسبة النقدية = خزينة الأصول / خزينة الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (1، 2).

من خلال الجدول (3-5) نلاحظ:

أ- مطاحن عبيدي:

- حققت المؤسسة نسبة تداول بلغت "1,2، 2، 1,78" على التوالي خلال ثلاثة سنوات من الدراسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة قد استطاعت أن تغطي خصومها الجارية بواسطة أصولها والوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، إلا أن النسبة كانت كبيرة نوعا ما خلال سنتي "2012، 2013".
- نسبة السيولة السريعة بلغت "1,2، 1,99، 1,76" على التوالي، هذا ما يدل على أن المؤسسة قد استطاعت أن تغطي خصومها الجارية بواسطة أصولها الجارية مع استبعاد المخزون، إلا أن النسبة كانت كبيرة نوعا ما خلال السنوات الثلاث خاصة السنتين الأخيرتين "2012، 2013" مما يدل على وجود أموال مجمدة على المؤسسة استثمارها لزيادة الأرباح.
- نسبة النقدية قدرت ب "0,39، 0,6، 0,65" على التوالي، هذا ما يدل على أن المؤسسة استطاعت أن تغطي جزء من خصومها الجارية باستخدام مواردها المتاحة، إلا أنه خلال "2012، 2013" كانت نسبة التغطية أكبر من 50%.

إن وجود أموال مجمدة لمدة ثلاثة سنوات على التوالي لا تستغل من قبل المؤسسة في تحقيق أرباح أخرى، تدل على أن المؤسسة لا تنوي زيادة استثماراتها وإتباع إستراتيجية النمو أو التوسع.

ب- مطاحن مرمورة:

- نسبة التداول كانت أكبر من 1 خلال السنوات الثلاثة ما يدل على أن المؤسسة قد استطاعت أن توفى بالتزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها الأقل من سنة، إلا أن النسبة تجاوزت الحد الأقصى خلال السنتين الأخيرتين حيث بلغت "2,72، 3,46" على التوالي، هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تستغل الفوائض في تحقيق أرباح أخرى مما يضيع عليها أرباح الفرصة البديلة.
- نسبة السيولة السريعة كانت أكبر من 1 خلال السنوات الثلاثة، إلا أنها تجاوزت الحد المعقول مما يدل على أن المؤسسة استطاعت تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بالرغم من استبعاد المخزون مع تحقيق فائض تمويلي يمكن أن تستغله في تحقيق أرباح أخرى.
- حققت المؤسسة نسبة النقدية بمعدل "0,77، 1,93، 1,61" على التوالي ما يدل على أن المؤسسة استطاعت تغطية خصومها الجارية من مواردها المتاحة مع تحقيق فائض يمكن تستغله في تحقيق أرباح أخرى.

إن وجود أموال مجمدة لمدة ثلاثة سنوات على التوالي لا تستغل من قبل المؤسسة في تحقيق أرباح أخرى، تدل على أن المؤسسة لا تنوي هي الأخرى تضييع على نفسها فرصة استثمار الأموال المجمدة التي يمكن استغلالها في زيادة استثماراتها وتحقيق أرباح .

4- نسب المديونية

تبين نسب المديونية الخطر الذي يمكن أن يلحق بالمؤسسة نتيجة لجوئها للديون لتمويل نشاطها من خلال لجوها إلى القروض، والتي يمكن إبرازها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-6): حساب نسب المديونية خلال الفترة "2013-2011"

2013		2012		2011		الصيغة الرياضية للعلاقة
مرمورة%	عبيدي%	مرمورة%	عبيدي%	مرمورة%	عبيدي%	
372,7	57,32	237,65	54,55	105,5	65,03	نسبة الاستقلالية المالية = $\frac{\sum \text{الأموال الخاصة}}{\sum \text{الديون}}$
21,16	63,57	29,62	64,71	48,66	60,6	نسبة قابلية السداد = $\frac{\sum \text{الديون}}{\sum \text{الأصول}}$
21,16	63,57	29,62	64,71	48,66	60,6	نسبة المديونية الإجمالية = $\frac{\sum \text{الديون}}{\sum \text{الخصوم}}$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (1، 2).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

أ- مطاحن عبيدي:

- حققت المؤسسة نسبة الاستقلالية المالية أقل من 100% خلال السنوات الثلاثة تتراوح بين 55 و 65% أي أن المؤسسة تتبع مزيج تمويلي يعتمد على المصادر الخارجية وهو ما قد يؤثر على المؤسسة إذا بلغت أكثر في اللجوء إلى الاقتراض، مما قد يجعلها مهددة بفقدان الاستقلالية المالية وحرية اتخاذ القرار المالي.
- نسبة المديونية العامة كانت تتراوح بين "60,6% و 64,71%"، أي أن المؤسسة قادرة على تغطية مجمل ديونها بواسطة مجموع موجوداتها، إلا أن النسبة المحققة إذا كانت كبيرة قد يجعل المؤسسة مهددة بعدم القدرة على تسديد ديونها في حالة الإفلاس أو التعثر المالي.
- حققت المؤسسة نسبة اقتراض بلغت "60,6%، 64,71%، 63,57%" على التوالي أي أن الهيكل المالي للمؤسسة مبني على التمويل الخارجي بنسب تفوق 60% ما يجعل المؤسسة مهددة بعدم القدرة على الحصول على تمويل من مصادر خارجية أخرى لتمويل نشاطها.

ب- مطاحن مرمورة:

- نسبة الاستقلالية المالية أكبر من 100% خلال السنوات الثلاثة أي أن المؤسسة لا تعتمد سياسة التمويل الخارجي في نشاطها، مما يجعلها بعيدة عن مخاطر الاستدانة، بالإضافة إلى عدم تكبد تكاليف التمويل، كما أنها تتمتع بالاستقلالية المالية التامة.
- نسبة المديونية العامة تراوحت بين "48,66% و 21,66%" أي أن المؤسسة قادرة على تغطية مجمل ديونها بواسطة مجموع موجوداتها، بالإضافة إلى أن نسبة الديون إلى إجمالي الأصول أصغر من 50%، هذا ما يدل على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في حالة التعثر المالي.
- نسبة المديونية الإجمالية كانت "48,66%، 29,62%، 21,66%" على التوالي خلال سنوات الدراسة، أي أن الهيكل المالي للمؤسسة مبني على التمويل الخارجي بنسب أصغر من 50% هذا ما يتيح فرص مهمة أمام المؤسسة للجوء إلى الاستدانة في حالة مواجهتها لمشاكل في السيولة.

ثانيا: التحليل المالي الوظيفي

يرتكز التحليل المالي الوظيفي حول نشاط المؤسسة على عكس التحليل المالي الذمي الذي يركز على مبدأ السيولة والاستحقاق، ومن أهم أدواته الميزانية الوظيفية، الاحتياج في رأس المال العامل، الخزينة الصافية، نسب النشاط.

1- الميزانية الوظيفية

من خلال الميزانية المحاسبية للسنوات الثلاثة "2011-2012-2013" يمكننا بناء الميزانية الوظيفية كما يلي:

أ- مطاحن عبيدي:

الجدول الموالي سنعرض فيه الميزانية الوظيفية للمؤسسة خلال سنوات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (3-7): الميزانية الوظيفية لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2013-2011"

2013	2012	2011	البيان
69106753,36	68459629,16	65475761	الاستخدامات الثابتة (Es)
59655020,95	41962116,35	13635690	أصول المتداولة للاستغلال (Eex)
-	13961778,82	13909860	أصول متداولة خ الاستغلال (Ehex)
33917619,42	23745074,22	13233600	خزينة الأصول (Et)
162679393,7	148128598,5	106254911	مجموع الاستخدامات (E) (بالإجمالي)
110221020,07	108366940,89	72224397	الموارد الدائمة (Rd)
15443458,31	15897887,7	6231948	موارد الاستغلال (Rex)
575240,19	11035514,9	11595389	خصوم متداولة خ الاستغلال (Rhex)
36439675,16	12828255,06	16203177	خزينة الخصوم (Rt)
162679393,7	148128598,5	106254911	مجموع الموارد (R) (بالإجمالي)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ملحق رقم (1).

ب- مطاحن مرمورة:

الجدول رقم (3-8): الميزانية الوظيفية لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"

2013	2012	2011	البيان
230991765,1	229223536,16	229729129,59	الاستخدامات الثابتة (Es)
45654477,98	51507116,79	50840554,57	أصول متداولة للاستغلال (Eex)
45148616,16	44918920,84	38560063,41	أصول متداولة خ الاستغلال (Ehex)
3247240,61	44345956,39	75055255,36	خزينة الأصول (Et)
325042099,96	9636995530,18	394185002,93	مجموع الاستخدامات (E) (بالإجمالي)
300122844,6	326486727,65	297645002,63	الموارد الدائمة (Rd)
2474990,81	32870204,06	32536944,28	موارد الاستغلال (Rex)
22444264,33	10638598,47	64003056,02	خصوم متداولة خارج الاستغلال (Rhex)
-	-	-	خزينة الخصوم (Rt)
325042099,96	9636995530,18	394185002,93	مجموع الموارد (R) (بالإجمالي)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ملحق رقم (2).

2- مؤشرات التوازن المالي الوظيفي

يعد رأس المال العامل الصافي الإجمالي ، الخزينة الصافية، والاحتياج في رأس المال العامل من أهم مؤشرات التوازن المالي الوظيفي، والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

أ- مطاحن عبيدي:

الجدول رقم (3-9): حساب مؤشرات التوازن المالي الوظيفي خلال الفترة "2011-2013"

2013	2012	2011	البيان
110221020,07	108366940,89	72224397	+ الموارد الدائمة
69106753,36	68459629,16	65475761	- الاستخدمات الثابتة
4111426671	39907311,73	6748636	FRng
59655020,95	41962116,35	13635690	+ استخدامات الاستغلال
15443458,31	15897887,7	6231948	- موارد الاستغلال
44211562,64	26064228,65	7403742	BFRex
-	13961778,82	13909860	+ استخدامات خارج الاستغلال
575240,19	11035514,9	11595389	- موارد خارج الاستغلال
-575240,19	2926263,92	2314471	BFRhex
43636322,45	28990491,57	9718213	BFRg= BFRex + BFRhex
33917619,42	23745074,22	13233600	+ استخدامات الخزينة
36439675,16	12828255,06	16203177	- موارد الخزينة
-2522055,74	10916819,16	-2969577	Tng
-2522055,74	10916819,16	-2969577	Tng=FRng-BFRg

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول (7-3).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي كان موجب خلال السنوات الثلاثة، إلا أنه لم يستطع تغطية الاحتياج خلال "2011،2013" مما نتج عنه عجز في سيولة الخزينة، قد تعرض المؤسسة إلى مشاكل في السيولة إن لم تجد مصدر لتمويل احتياجاتها، ويمكن رد هذا للزيادة المستمرة في الاحتياج لرأس المال العامل للاستغلال نتيجة الارتفاع المضاعف في كل قيم الاستغلال والقيم الجاهزة.

ب- مطاحن مرمورة:

الجدول الموالي سنعرض فيه الميزانية المختصرة للمؤسسة خلال سنوات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (3-10): حساب مؤشرات التوازن المالي الوظيفي خلال الفترة "2013-2011"

البيان	2011	2012	2013
+ الموارد الدائمة	297645002,63	326486727,65	300122844,6
- الاستخدامات الثابتة	229729129,59	229223536,16	230991765,1
FRng	67915873,04	97263191,49	69131079,61
+ استخدامات الاستغلال	50840554,57	51507116,79	45654477,98
- موارد الاستغلال	32536944,28	32870204,06	2474990,81
BFRex	18303610,29	18636912,73	43179487,17
+ استخدامات خارج الاستغلال	38560063,41	44918920,84	45148616,16
- موارد خارج الاستغلال	64003056,02	10638598,47	22444264,33
BFRhex	-25442992,61	34280322,37	22704351,81
BFRg=BFRex + BFRhex	-7139382,32	52917235,1	65883839
+ استخدامات الخزينة	75055255,36	44345956,39	3247240,61
- موارد الخزينة	-	-	-
Tng	75055255,36	44345956,39	3247240,61
Tng=FRng-BFRg	75055255,36	44345956,39	3247240,61

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (3-8).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب خلال السنوات الثلاثة مما أتاح له تغطية الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي مع تحقيق فائض في سيولة الخزينة، وبالتالي فالمؤسسة في حالة يسر مالي وتحقق أرباح على المدى القصير قد تمكنا من تبني سياسة توسيع النشاط أو زيادة الاستثمارات.

3- نسب النشاط

من خلال الميزانية المحاسبية للمؤسسة خلال فترة الدراسة يمكننا إبراز نسب النشاط كما يلي:

الجدول رقم (3-11): نسب النشاط خلال الفترة "2011-2013"

2013		2012		2011		الصيغة الرياضية للعلاقة
مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	
2,91	1,72	2,79	1,76	2,6	2,61	معدل دوران \sum الأصول = رقم الأعمال / \sum الأصول
5,38	4,88	5,99	4,27	6,04	4,46	معدل دوران الأصول الغير جارية = رقم الأعمال / الأصول الغير جارية
6,34	2,67	5,21	3	4,56	6,28	معدل دوران الأصول جارية = رقم الأعمال / الأصول جارية
2,52	-	3,73	-	4,66	-	معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / المخزون
77,41	4,27	74,15	5,78	81,03	18,87	معدل دوران الذمم المدينة = رقم الأعمال / الذمم المدينة
221,37	16,1 6	18,80	15,04	19,88	41,11	معدل دوران الذمم الدائنة = رقم الأعمال / الذمم الدائنة
168,73	7,36	13,93	10,07	8,62	19,36	معدل دوران النقدية = رقم الأعمال / المتاحات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (1، 2، 3، 4).

أ- مطاحن عبيدي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل معدلات الدوران موجبة خلال السنوات الثلاثة، بمعنى أن كل دينار مستثمر من مجمل الأصول عامة يحقق نسبة من رقم الأعمال، إلا أنها في انخفاض مستمر، هذا ما يدل على تدهور كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها، لكن في الحقيقة المؤسسة تعد الأولى في نشاطها وهي لا تواجه أي مشاكل في تسيير نشاطها، ويمكن إرجاع ذلك حقيقة أن المؤسسة محددة بسقف إنتاج تفرضه عليها الدولة فبعض الآلات لم تتعدى طاقتها المستغلة حوالي 60 بالمائة فقط .

معدلات الذمم المدينة أصغر من معدلات الذمم الدائنة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحصيل حقوقها لدى المتعاملين في مدة أقل من مدة تسديد التزاماتها اتجاه الموردين، أي أنها تتبع سياسة تحصيل المستحقات من المتعاملين بصفة جيدة، لذلك يستوجب على المؤسسة الاستمرار في نفس سياسة الائتمان واستغلالها بطريقة تحدم استمرارية نشاط دورة الاستغلال.

ب- مطاحن مرمورة:

من خلال الجدول (3-11) نلاحظ أن الأصول الجارية بما فيها الخزينة تساهم في خلق قيمة من رقم الأعمال بشكل متزايد من سنة إلى أخرى، حيث أن الخزينة تمكنت من تحقيق 168,73 دج من رقم الأعمال مقابل كل واحد دينار مستثمر من الموارد المتاحة.

نلاحظ أن الأصول الغير جارية تخلق قيمة من رقم الأعمال بشكل متناقص من سنة إلى أخرى مما يدل على عدم كفاءة المؤسسة في توليد المردودية من أصولها الثابتة، مما يستدعي من المؤسسة اتخاذ قرارات تصفية بعض التثبيات أو التنازل عنها، أو الاستفادة منها بشكل أكثر فعالية.

معدلات دوران الذمم المدينة أكبر من معدلات دوران الذمم الدائنة خلال "2011، 2012" ما يدل على عدم كفاءة سياسة الائتمان التي يتبعها المؤسسة في تحصيل النقديات، إلا أنها تحسنت في 2013 حيث أصبحت معدلات دوران الذمم المدينة، والدائنة كما يلي "77,41، 221,37" على التوالي، مما يستدعي الالتزام بنفس القرارات الخاصة بالتسديد والتحصيل المتخذة في 2013.

من خلال التحليل السابق يمكننا استخلاص جملة من نقاط القوة، ونقاط الضعف كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-12): نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسات محل الدراسة-1-

نقاط قوة	نقاط ضعف
<p><u>مطاحن عبيدي:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة تغطية جيدة للخصوم الجارية بواسطة الأصول الجارية . - رأس مال عامل موجب. - كفاءة سياسة الائتمان الخاصة بالعملاء. 	<p><u>مطاحن عبيدي:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - فائض سيولة مجمدة. - زيادة اللجوء إلى الاستدانة. - خزينة سالبة. - عجز في سيولة الخزينة على المدى القصير. - عدم كفاءة سياسة تسيير الموارد المتاحة خلال الدورة.
<p><u>مطاحن مرمورة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الأصول الجارية تغطي الخصوم الجارية. - تعتمد التمويل الداخلي. - كفاءة سياسة الائتمان الخاصة بالعملاء. - خزينة موجبة 	<p><u>مطاحن مرمورة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - فائض سيولة مجمدة. - عدم كفاءة سياسة تسيير الموارد المتاحة خلال الدورة.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التحليل السابق.

المطلب الثاني: تقييم النشاط والنتائج

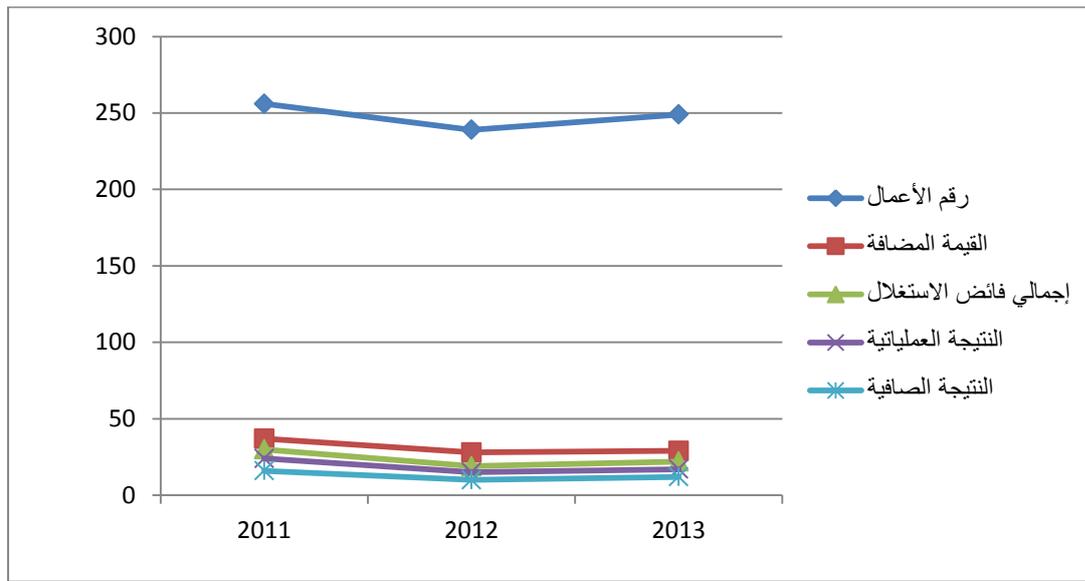
تعتبر النتائج المتحصل عليها من جدول حسابات النتائج أهم شيء للحكم على وضعية نشاط المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق الربحية.

أولاً: تحليل جدول حسابات النتائج

يعد رقم الأعمال، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي للاستغلال، النتيجة التشغيلية والنتيجة الصافية من أهم الأرصدة الوسيطة التي تساعد على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، والتي يمكن إبرازها ببيانها بواسطة المنحنيات البيانية حتى تسهل قراءتها ومعرفة مسار ربحية المؤسسة كما يلي:

1- مطاحن عبيدي:

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني لأهم نتائج مطاحن عبيدي خلال الفترة "2011-2013"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (3).

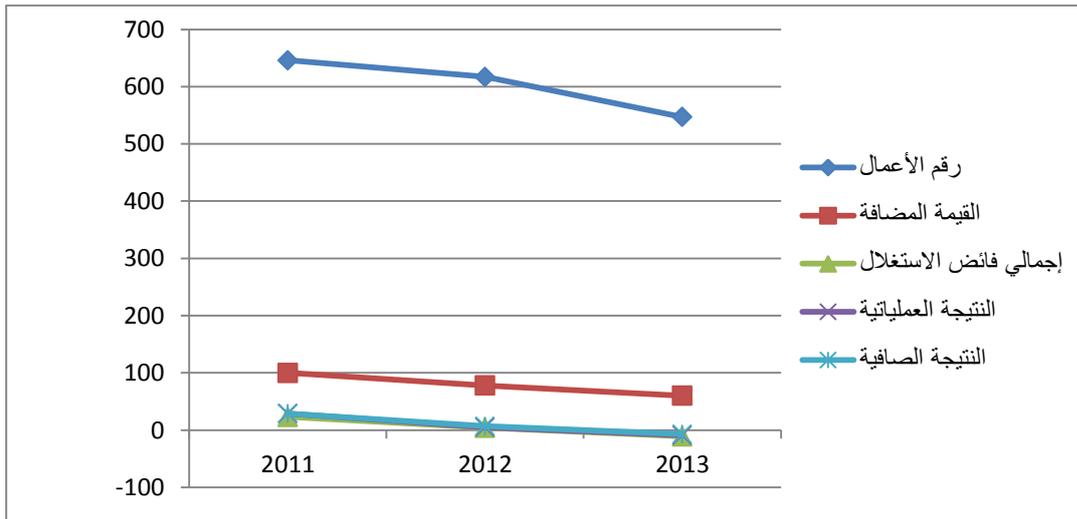
من خلال التمثيل البياني لأهم النتائج الخاصة بالمؤسسة للسنوات الثلاثة نلاحظ أن معظم النتائج في مجملها موجبة رغم تذبذبها، إلا أن المؤسسة استطاعت الموازنة بين إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية لتحقيق قيمة مضافة موجبة مع فائض مكنها من تغطية كافة أعباء نشاط الاستغلال وغير الاستغلال لتحقيق نتيجة تشغيلية موجبة في تذبذب انخفضت في 2012 لتعاود الارتفاع في 2013.

كل هذه النتائج أدت بالمؤسسة إلى تحقيق نتيجة صافية موجبة ومتذبذبة خلال "2011، 2013" رغم وجود تكاليف إجمالية كبيرة لدورة الاستغلال وهذا ما يوضحه التباعد فيما بين رقم الأعمال المسجل والنتائج

والإيرادات المحققة خلال الفترة. أما التذبذب الحاصل في رقم الأعمال فقد كان سببه انخفاض الطلب على منتج النخالة بسبب ظروف زراعية خاصة خلال سنة 2012.

2- مطاحن مرمورة:

الشكل رقم (3-6): التمثيل البياني لأهم نتائج مطاحن مرمورة خلال الفترة "2013-2011"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (4).

من خلال التمثيل البياني لأهم النتائج الخاصة بالمؤسسة خلال الفترة نلاحظ انحدار في رقم الأعمال صاحبه انخفاض موازي في القيمة المضافة التي لم تتمكن من تغطية المصاريف الثابتة في 2013 هذا الأخير كانت مرتفعة نوعا ما، ليحقق الفائض الإجمالي للاستغلال قيمة سالبة أدت إلى خسارة في النتيجة المالية الصافية.

ثانيا: القدرة على التمويل الذاتي

للحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية يمكننا اعتماد مؤشر القدرة على التمويل الذاتي الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها دون اللجوء إلى المصادر الخارجية، حيث سنتطرق لحسابه بطريقة الطرح.

1-مطاحن عبيدي:

يمكننا حساب القدرة على التمويل الذاتي للمؤسسة بطريقة الطرح كما يبرزه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-13): حساب القدرة على التمويل الذاتي لمطاحن عبيدي خلال الفترة "2011-2013"

2013	2012	2011	البيان
22649470,93	19975654,73	30142460,18	إجمالي الفائض الخام للاستغلال
10172,72	0,38	-	+ المنتجات التشغيلية الأخرى
270742,34	333041,36	1102924,51	- الأعباء التشغيلية الأخرى
1097262,39	-	-	+ المنتجات المالية
5957405,74	5250683,46	3686406	- الأعباء المالية
-	-	-	+ المنتجات الغير عادية
-	-	4142353,98	- الأعباء الغير عادية
3652537,5	3410316,57	110074	- الضريبة
17528757,96	14391930,29	21210775,69	القدرة على التمويل الذاتي CAF

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (3).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تمكنت من تغطية أعباء الدورة بما حققت من موارد مالية متولدة من نشاطها التجاري والصناعي مع تحقيق فائض متذبذب انخفض في 2012 ليعاود الارتفاع في 2013 قد تستخدمه كمصدر تمويل داخلي في تسديد ديونها المالية بما أنها تعتمد سياسة التمويل الخارجي.

2- مطاحن مرمورة:

يمكننا حساب القدرة على التمويل الذاتي للمطاحن خلال فترة الدراسة بطريقة الطرح كما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): حساب القدرة على التمويل الذاتي لمطاحن مرمورة خلال الفترة "2011-2013"

2013	2012	2011	البيان
-11199478,7	4246990,22	23714268,5	إجمالي الفائض الخام للاستغلال
8597258,34	11968592,05	10843227,58	+ المنتجات التشغيلية الأخرى
1846306,07	7560263,35	2018969,63	- الأعباء التشغيلية الأخرى
924280,82	412500	-	+ المنتجات المالية
-	-	-	- الأعباء المالية
-	-	-	+ المنتجات الغير عادية
-	-	-	- الأعباء الغير عادية
-	-	-	- الضريبة
-3524245,61	9067818,92	32538526,45	القدرة على التمويل الذاتي CAF

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (4).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة حققت قدرة على التمويل الذاتي في انخفاض مستمر لتسجل قيمة سالبة في 2013 ما يدل على أن المؤسسة لم تستطع تغطية أعباء الدورة ما ينجم عنه عجز في إجمالي

فائض الاستغلال بسبب تدهور سياسات استغلال الموارد المتاحة في توليد إيرادات تغطي التكاليف مع تحقيق أرباح معينة.

ويمكننا قياس قدرة المؤسسات محل الدراسة على تسديد الديون المالية بالاعتماد على قدرتها في التمويل الذاتي كما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): حساب القدرة على تسديد الديون خلال الفترة "2013-2011"

2013	2012	2011	البيان
			<u>مطاحن عبيدي</u>
39548877,31	38037766,11	25466667	- الديون المالية
1728757,96	14391930,29	21210775,69	- القدرة على التمويل الذاتي
2,25	3,34	1,2	القدرة على تسديد الديون
			<u>مطاحن مرمورة</u>
14914244,38	22183665,93	24667857,26	- الديون المالية
-3524245,61	9067818,92	32538526,45	- القدرة على التمويل الذاتي
-	2,45	0,76	القدرة على تسديد الديون

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدولين (3-13)، (3-14) والملحقين (1,2)

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب القدرة على تسديد الديون المالية بالنسبة لمطاحن عبيدي بلغت خلال فترة الدراسة ما بين "1,2، 3,33، 2,25" على التوالي، أي أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها باعتماد القدرة على التمويل الذاتي في أقل من 4 سنوات، مما يكسبها ثقة البنك لإقراضها. ومن خلال تحليلنا لوضعية المؤسسة يمكننا القول بأنها ستعتمد على قدرة التمويل الذاتي لتغطية تكاليف الاقتراض المتزايدة من سنة لأخرى نظرا لاعتمادها على سياسة التمويل الخارجي، وقد يفقدها ذلك فرصة النمو بزيادة الاستثمارات ومادام المؤسسة محددة بسقف إنتاج محددة من الدولة فهو ما يجعله الخيار الملائم لها.

أما بالنسبة لمطاحن مرمورة فقد حققت نسب قدرة على السداد خلال السنتين تدل على قدرة المؤسسة على سداد ديونها المالية في أقل من 3 سنوات، إلا أن العجز في التمويل الذاتي الذي عانت منه في 2013 أدى بها إلى فقدان فرص الاستدانة من البنك، النمو، بالإضافة إلى عجز في تسديد ديونها المتوسطة وقصيرة الأجل.

من خلال التحليل السابق يمكننا استخلاص جملة من نقاط القوة، ونقاط الضعف كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-16): نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسات محل الدراسة-2-

نقاط قوة	نقاط ضعف
مطاحن عبيدي: - فرصة الاستدانة جيدة.	مطاحن عبيدي: - ارتفاع تكاليف الدورة الإجمالية. - فقدان فرصة النمو بالاعتماد على التمويل الذاتي.
مطاحن مرمورة: لا توجد في هذا الجانب حسب تحليلنا	مطاحن مرمورة: - تكاليف ثابتة مرتفعة. - خسارة في النتيجة الصافية. - عجز في قدرة التمويل الذاتي. - فقدان فرصة النمو.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التحليل السابق.

المطلب الثالث: تشخيص المردودية

سنحاول دراسة كل من المردودية الاقتصادية والمالية وأثر الرفع المالي للمؤسسات محل الدراسة كما يلي:

أولاً: المردودية الاقتصادية

يمكن حساب المردودية الاقتصادية كما يلي:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{النتيجة التشغيلية} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

حيث أن:

$$\text{الأصول الاقتصادية} = \text{الثبتات} + \text{BFRg}$$

$$\text{معدل دوران الأصول الاقتصادية} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

وفيما يلي عرض لنتائج حساب هذا المؤشر كما يلي:

1- مطاحن عبيدي:

الجدول رقم (3-17): حساب المردودية الاقتصادية للمطاحن عبيدي خلال الفترة "2011-2013"

البيان	2011	2012	2013
+ التثبيات	65475761	68459629,16	69106753,36
+ BFRg	9718213	28990491,57	43636322,45
الأصول الاقتصادية	75193974	97450120,73	112743075,81
النتيجة العمليانية	24589092,18	15279650,15	17155204,84
المردودية الاقتصادية	0,3270	0,1567	0,1522
رقم الأعمال	256165255	239180184	249583600
معدل دوران الأصول الاقتصادية	3,41	2,45	2,21

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (3).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية اقتصادية موجبة خلال السنوات الثلاثة، بمعنى أن الأصول الاقتصادية تساهم في تحقيق النتيجة العمليانية ولكن بنسب تنخفض من سنة إلى أخرى، كما أن معدل دوران الأصول الاقتصادية موجب وفي انخفاض مستمر، مما يدل على أن مبيعات الدورة بطيئة الدوران من سنة إلى أخرى، هذا ما يدل على عدم مقدرة المؤسسة على استغلال الأرباح المحققة خلال الدورة في الاستثمار أو التمويل، وذلك ليس بسبب سياسة التوزيع أو الترويج وإنما لأسباب أخرى خارجة عن نطاق المؤسسة.

ب- مطاحن مرمورة:

الجدول رقم (3-18): حساب المردودية الاقتصادية للمطاحن مرمورة خلال الفترة "2011-2013"

البيان	2011	2012	2013
+ التثبيات	107130536	103185981,22	101892313,69
+BFRg	-7139382,32	-15643409,64	65883839
الأصول الاقتصادية	99991153,68	87542571,58	167776152,69
النتيجة العمليانية	29243082,04	5723570,06	-9353306,41
المردودية الاقتصادية	0,2925	0,0654	-
رقم الأعمال	646747159,74	617935964,7	547893220,99
معدل دوران الأصول الاقتصادية	6,4680	7,0587	3,2656

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (4).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة قد حققت مردودية اقتصادية موجبة خلال سنتي "2011، 2012" مع انخفاضها خلال السنتين، إلا أنها لم تحقق أي مردودية اقتصادية في 2013 بسبب

النتيجة التشغيلية السالبة، كما أن معدلات دوران الأصول الاقتصادية كانت "6,46، 7,05، 3,26" على التوالي مما يدل على تذبذب دوران مبيعات المؤسسة التي تؤثر في النهاية على النتيجة الصافية لها.

هذا ما يدل على وجود خلل معين في استراتيجية الإنتاج بسبب ثبات ارتفاع التكاليف الثابتة مقارنة بانخفاض رقم الأعمال، والتي يجب إصلاحها لتفادي التذبذب الحاصل على مستوى رقم الأعمال الذي يهدد مردودية المؤسسة.

ثانيا: المردودية المالية

يمكننا تشخيص المردودية المالية للمؤسسة من خلال العديد من المؤشرات، من أهمها مؤشر المردودية المالية وبعض أهم مؤشرات الربحية التي تأخذ بعين الاعتبار رقم أعمال المؤسسة لقياس ربحية المؤسسة كمت يعرضه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): حساب المردودية المالية خلال الفترة "2011-2013"

2013		2012		2011		الصيغة الرياضية للعلاقة
مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	
-	0,2331	0,0464	0,2094	0,2287	0,3432	المردودية المالية = ن الصافية / الأموال الخاصة
0,9164	0,1364	0,1376	0,1334	0,1499	0.1519	معدل هامش الربح الإجمالي = ه.ر. الإجمالي / ر.ع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد الملحق رقم (4).

من الجدول أعلاه نستنتج أن:

1- مطاحن عبيدي:

كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة يساهم في توليد "34,32%، 20,94%، 23,31%" على التوالي من الربح الصافي للمؤسسة خلال سنوات الدراسة، بالإضافة إلى تحقيق مردودية رقم الأعمال بعد تغطية الأعباء الكلية المتعلقة بعمليات الشراء بلغت "15,19%، 13,34%، 13,64%" على التوالي خلال سنوات الدراسة، مما يدل على تدهورها من ناحية الأداء وعدم نجاح سياسات وقرارات الاستغلال، وكما سبق وذكرنا فإن السبب الأساسي في عدم استغلال المؤسسة لتحقيقها للنتائج الموجبة والأرباح في إستراتيجية التوسع وزيادة الاستثمارات إلى تحكم الدولة وتحديدها لسقف الإنتاج.

2- مطاحن مرمورة:

كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة يساهم في توليد "22,87%، 4,64%"، على التوالي من الربح الصافي للمؤسسة، إلا أنها لم تحقق مردودية مالية في 2013 بسبب النتيجة الصافية التي كانت سالبة، بالإضافة إلى مردودية رقم الأعمال بعد تغطية الأعباء الكلية المتعلقة بعمليات الشراء التي سجلت النسب التالية "14,99%، 13,76%، 13,64%" مما يدل على تدهوره من ناحية الأداء وعدم نجاح سياسات وقرارات الاستغلال.

ثالثا: تشخيص المخاطر المالية والتشغيلية

يمكن التنبؤ بالمخاطر التشغيلية من خلال حساب وتقييم خطر الاستغلال بواسطة معامل حساسية الرافعة التشغيلية وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{التغير في النتيجة التشغيلية / النتيجة التشغيلية (N-1)} \div \text{التغير في رقم الأعمال / رقم الأعمال (N-1)}$$

أما فيما يخص المخاطر المالية، فيمكن تقييمها من خلال حساب التغير في أثر الرفع المالي وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{أثر الرفع المالي} = \text{المردودية المالية} - \text{المردودية الاقتصادية}$$

حيث أن:

$$\text{الرفع المالي} = \text{الديون المالية الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

$$\text{الديون المالية الصافية} = \text{الخصوم غير الجارية} + \text{خزينة الخصوم} - \text{خزينة الأصول}$$

ويمكننا تقييم المخاطر التشغيلية والمالية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-20): حساب مؤشرات تقييم المخاطر التشغيلية والمالية خلال الفترة "2011-2013"

2013		2012		2011		الصيغة الرياضية للعلاقة
مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	
23,91	3	20	5,43	-10,73	3,36	معامل حساسية الرافعة التشغيلية
0,11	0,80	-0,14	0,78	-0,39	0,73	الرفع المالي
-	0,0809	-0,019	0,0527	-0,0638	0,0162	أثر الرفع المالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (3، 4).

1- مطاحن عبيدي:

معامل الحساسية بلغ "3,36، 5,43، 3" على التوالي مما يدل على أن المؤسسة خلال 2012 نجحت في تخفيض التكاليف المتغيرة وزيادة التكاليف الثابتة بهدف زيادة أرباحها إلا أنها تعرضت لخطر تشغيلي أكبر.

رغم أن نسبة الرفع المالي كانت كبيرة وموجبة: "73%، 78%، 80%" على التوالي، بمعنى أن المؤسسة كانت تعتمد في نشاطها على المصادر الخارجية في شكل ديون، إلا أنه كان له أثر موجب على النتيجة الصافية في 2011، ثم سالب في 2012، ثم موجب في 2013 على التوالي.

كل هذا ما يدل على عدم كفاءة وفعالية سياسة التكاليف المتبعة من قبل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أنها كانت على صواب من حيث قرارات التمويل المتبعة خلال 2013.

2- مطاحن مرمورة:

عرف معامل الحساسية ارتفاعا حيث بلغ "23,9" سنة 2013 بعدما كان "10,37-" سنة 2011 مما يدل أن المؤسسة ابتداء من 2012 لم تنجح في تعظيم الأرباح من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة وزيادة التكاليف الثابتة، بل تعرضت لمخاطر تشغيلية أكبر جعلت النتيجة الصافية تتدهور لتحقيق قيمة سالبة.

نسبة الرفع المالي كانت "39%-، 14%-، 11%" على التوالي، بمعنى أن المؤسسة في السنتين الأوليتين كانت تعتمد في نشاطها فقط على الموارد المالية الداخلية إلى غاية 2013، حيث اعتمدت على مصادر التمويل الخارجية في شكل ديون مالية بنسبة "11%" إلا أن ذلك كان له أثر سلبي على النتيجة الصافية للمؤسسة خاصة بعد التدهور الحاصل في رقم الأعمال وثبات حجم التكاليف الإجمالية للنشاط والذي حقق فائض إجمالي للاستغلال سالب انجرت عنه خسارة في النتيجة النهائية للسنة المالية.

من خلال التحليل السابق يمكننا استخلاص جملة من نقاط القوة، ونقاط الضعف كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-21): نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة محل الدراسة-3-

نقاط ضعف	نقاط قوة
<p><u>مطاحن عبيدي:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - مردودية ضعيفة. - تدهور الأداء وسياسات التسيير والاستغلال. 	<p><u>مطاحن عبيدي:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - أثر الرفع المالي موجب
<p><u>مطاحن مرمورة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - انعدام المردودية. - ضعف في سياسات الإنتاج بما فيها سياسة التكاليف. - تدهور الأداء وسياسات التسيير والاستغلال. - أثر الرفع المالي سالب. 	<p><u>مطاحن مرمورة:</u></p> <p>لا توجد في هذا الجانب بناء على التحليل السابق</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التحليل السابق.

المطلب الرابع: تحليل تدفقات الخزينة

سنحاول فيه عرض العناصر الرئيسية لجدول تدفقات الخزينة ثم تحليلها بعد ذلك كما يلي:

أولاً: عرض العناصر الرئيسية لجدول تدفقات الخزينة

يمكننا عرض أهم عناصر جدول سيولة الخزينة للمؤسسة في السنوات الثلاثة من خلال الجدول التالي:

1- مطاحن عبيدي:

الجدول رقم (3-22): العناصر الرئيسية لجدول تدفقات الخزينة خلال الفترة "2011-2013"

البيان	2011	2012	التغير %	2013	التغير %
صافي سيولة الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية	-180225318,18	-4692893,94	97,4	-360719,49	92,3
صافي سيولة الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار	-2000449,95	-2987322,8	49,33	677172,39	122
صافي سيولة الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل	-5772637,99	11566613,33	300,37	-8488888,8	173,39
تغيرات أموال الخزينة خلال الفترة (1-2-3).	-187998406,12	3886396,59		-8172435,9	
أموال الخزينة ومعدلاتها عند افتتاح السنة المالية.	8830610,61	7030422,57	20,39	10916819,16	55,28
أموال الخزينة ومعدلاتها عند إقفال السنة المالية.	7422301,47	10916819,16	47,08	-2522055,74	123,10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (5).

بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-22) والملحق رقم (3) نلاحظ أن صافي سيولة الخزينة التشغيلية للسنوات الثلاثة بقيم سالبة إلا أنها في تحسن مستمر حيث تغيرت خلال فترة الدراسة بنسب تتراوح ما بين "97,4%، 92,3%" وذلك بسبب كبر حجم التدفقات الخارجة للأنشطة التشغيلية مقارنة بالتدفقات الداخلة من الأنشطة التشغيلية، بالإضافة إلى أن السيولة المتأتية من أنشطة الاستثمار حققت نتيجة موجبة خلال 2013 ذلك بسبب الانخفاض المسجل في المحسوبات عن اقتناء تشيبتات عينية أو معنوية.

أما فيما يخص التدفقات المتأتية من أنشطة التمويل فقد كانت سالبة في 2011 لتصبح موجبة في 2012 بسبب الارتفاع المسجل في التحصيلات المتأتية أو الديون الأخرى المماثلة، غير أنها عاودت انخفضت في 2013 عن سابقتها بنسبة 173,99% بسبب الارتفاع الكبير في تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.

وهو ما يؤكد ويدعم تحليلنا السابق، فمن خلال جدول تدفقات الخزينة يمكننا معرفة الاستراتيجيات التي اتبعتها المؤسسة خلال سنوات الدراسة، فبالنسبة لسياسة استثمار لم تقم المؤسسة خلال السنوات الثلاث بزيادة استثماراتها فهي لم تقم بالتوسع والنمو بالرغم من أن نتائجها تسمح لها بتحقيق ذلك، أما بالنسبة لسياسة التمويل فيمكننا القول بأنها تعتمد على التمويل الخارجي خاصة الديون قصيرة الأجل، وهو ما يمكن أن يسبب مشاكل للمؤسسة نظرا لارتفاع المصاريف المالية إلا أن المؤسسة قد استطاعت تغطية هذه التكاليف وتحقيق نتائج موجبة.

2- مطاحن مرمورة:

الجدول رقم (3-23): العناصر الرئيسية لجدول تدفقات الخزينة خلال الفترة "2011-2013"

البيان	2011	2012	التغير %	2013	التغير %
صافي سيولة الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية	22456202,71	-28080792,43	225,05	-404711371,39	1341,24
صافي سيولة الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار	-1117128,26	-363044,81	67,5	-627344,39	72,8
صافي سيولة الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل	21339074,45	-28443837,24		-41098715,78	
تغيرات أموال الخزينة خلال الفترة (1-3-2).					
أموال الخزينة ومعدلاتها عند افتتاح السنة المالية.	53716180,91	75055255,36	39,73	84345956,39	12,38
أموال الخزينة ومعدلاتها عند إقفال السنة المالية.	75055255,36	84345956,39	12,38	43247240,61	48,73

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (6).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن صافي سيولة الخزينة التشغيلية في تدهور مستمر خلال السنوات الثلاث، حيث تراوحت نسبة التغير خلال فترة الدراسة ما بين "225,05%"، "1341,24%"، أما بالنسبة للسيولة المتأتية من أنشطة الاستثمار التي تغيرت بنسب "67,5%"، "72,8%" على التوالي وذلك بسبب التذبذب الحاصل في المحسوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية، كما نلاحظ عدم وجود سيولة متأتية من أنشطة التمويل. هذا ما يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى قرارات وإجراءات وسياسات جديدة تعتمد مبدأ التخصيص الأمثل لمواردها المالية، فهي في وضعية مالية جد سيئة.

ثانيا: نسب تدفقات الخزينة

يمكننا تشخيص تدفقات الخزينة من خلال مجموعة من النسب تعتمد أغلبها على سيولة الخزينة التشغيلية بما أن النشاط التشغيلي هو النشاط الأساسي في المؤسسة، والتي يمكن عرضها كما يلي:

حيث أن:

الاحتياجات الأساسية للخزينة = (سيولة الخزينة الخارجة للأنشطة التشغيلية + مدفوعات أعباء الديون المتمثلة في الفوائد والأقساط المستحقة خلال العام + السيولة الرأسمالية اللازمة للحفاظ على الطاقة الإنتاجية + المدفوعات اللازمة لتسديد توزيعات أرباح الخزينة على

صافي الدخل = هامش الربح الإجمالي - أعباء تشغيلية (عملياتية) أخرى.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-24): حساب نسب التدفقات النقدية خلال الفترة "2013-2011"

2013		2012		2011		الصيغة الرياضية للعلاقة
مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	مرمورة	عبيدي	
-0,06	-0,001	-0,04	-0,02	0,03	-0,94	نسبة كفاية س.خ.ت = صافي س.خ.ت / احتياجات الخزينة الأساسية
-0,82	-0,01	-0,39	-0,16	0,34	-4,97	مؤشر الخزينة التشغيلية = صافي س.خ.ت / صافي الدخل
-0,21	-0,002	-0,12	-0,03	0,09	-1,83	العائد على الموجودات من سيولة الخزينة التشغيلية = صافي س.خ.ت / \sum الموجودات
-	-0,06	-	-0,89	-	-48,88	نسبة تغطية فوائد الديون = صافي س.خ.ت / الأعباء

المالية						
-0,07	-0,001	-0,04	-0,01	0,09	-0,70	العائد على المبيعات من س.خ.ت = صافي س.خ.ت / رقم الأعمال
-1,01	-0,003	-0,42	-0,18	0,18	-3,02	معدل المرونة المالية = صافي س.خ.ت / \sum الديون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (3، 4، 5، 6).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1- مطاحن عبيدي:

- نسب سيولة الخزينة كانت سالبة للسنوات الثلاثة، إلا أنها في تحسن مستمر.
- نسبة كفاية الخزينة من الأنشطة التشغيلية كانت "94%-، 2%-، 0,1%- على التوالي، هذا ما يدل على أن سيولة الخزينة التشغيلية غير قادرة تماما على تلبية احتياجاتها بسبب انخفاض التدفقات الداخلة من الأنشطة التشغيلية.
- نسبة أرباح الخزينة من أصل صافي الأرباح السنوية المحتسبة على أساس الاستحقاق كانت "497%-، 16%-، 1%- " هذا ما يدل على عدم مصداقية جدول حسابات النتائج المحددة على أساس الاستحقاق.
- قدرة موجودات المؤسسة على توليد سيولة الخزينة التشغيلية كانت "183%-، 3%-، 0,2%- " ما يدل على عدم كفاءة المؤسسة في توليد سيولة الخزينة أثناء النشاط الاستغلالي.
- نسبة تغطية سيولة الخزينة التشغيلية لفوائد الديون كانت "4888%-، 89%-، 6%- " هذا ما يدل على الخزينة التشغيلية لم تحقق فائض في السيولة حتى تتمكن من تغطية فوائد الديون.
- العائد على المبيعات من سيولة الخزينة التشغيلية كان "70%-، 1%-، 0,1%- " مما يدل على ضعف كفاءة سياسة الائتمان في تحصيل نقدية المتعاملين.
- معدل المرونة المالية كان "302-، 18-، 0,3-" مما يدل على عدم قدرة الخزينة التشغيلية على الوفاء بالتزاماتها الإجمالية.

2- مطاحن مرمورة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب سيولة الخزينة كانت موجبة في 2011، إلا أنها حققت قيم سالبة خلال "2012، 2013" وفي تدهور مستمر.

- سيولة الخزينة التشغيلية في 2011 كانت تغطي 3% من احتياجات الخزينة التشغيلية، إلا أنها تدهورت فيما بعد لتتحقق قيم سالبة بسبب تدهور وانخفاض التدفقات الداخلة من الأنشطة التشغيلية.

- نسبة أرباح الخزينة من أصل صافي الأرباح السنوية المحتسبة على أساس الاستحقاق كانت "34%، 39%-، 821%" هذا ما يدل على تدهور مصداقية جدول حسابات النتائج المحددة على أساس الاستحقاق.
- قدرة موجودات المؤسسة على توليد سيولة الخزينة التشغيلية كانت "9%، 12%-، 21%" ما يدل على عدم كفاءة المؤسسة في توليد سيولة الخزينة أثناء النشاط الاستغلالي.
- العائد على المبيعات من سيولة الخزينة التشغيلية كان "9%، 4%-، 0,7%" مما يدل على عدم كفاءة سياسة الائتمان في تحصيل نقدية المتعاملين.
- معدل المرونة المالية كان "18%، 42%-، 101%" مما يدل على عدم قدرة الخزينة التشغيلية على الوفاء بالتزاماتها الإجمالية.

من خلال التحليل السابق يمكننا استخلاص جملة من نقاط القوة، ونقاط الضعف كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-25): نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسستين محل الدراسة-4-

نقاط قوة	نقاط ضعف
<p><u>مطاحن عبيدي:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - سيولة موجبة متأتية من أنشطة الاستثمار. - آثار إيجابية لسياسة التمويل الخارجي 	<p><u>مطاحن عبيدي:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ضعف سياسة الائتمان المتبعة مع المتعاملين. - ضعف سياسات الاستغلال والتسيير.
<p><u>مطاحن مرمورة:</u></p>	<p><u>مطاحن مرمورة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تدهور سياسة الائتمان المتبعة مع المتعاملين. - تقهقر سياسات الاستغلال والتسيير.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثالث: دور نتائج التشخيص المالي في تفعيل الخيار الاستراتيجي للمؤسسات

يمكننا استغلال البعد الاستراتيجي للتشخيص المالي واستخدام نتائجه المترتبة عن تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة إلى جانب بعض أدوات التحليل الاستراتيجي بهدف تفعيل الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك سوف نقوم بعرض عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (فلسفة المؤسسة)، ومن ثم تحديد الموقف العام لها، ثم سنقوم بتطبيق نموذج دورة حياة المؤسسة محل الدراسة على معطيات الدراسة، وأخيرا سنعرض أهم نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض التوجه الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة

تتمثل عناصر التوجه الاستراتيجي أو ما يعرف بفلسفة المنظمة في رسالة المؤسسة التي تعبر عن طبيعة نشاط المؤسسة والسوق التي تخدمها وفئة الزبائن المستهدفة حاليا، أما رؤية المؤسسة فتتمثل في وضع المؤسسة المستقبلي المرغوب فيه، القيم الإدارية التي تعبر عن مجموعة القواعد والمبادئ المتبعة في تسيير الإدارة، وفي الأخير الأهداف والغايات الإستراتيجية التي تبنى على أساس رؤية المؤسسة لتحقيقها على مراحل. ويمكن إسقاطها على كل من المؤسسات محل الدراسة كما يلي:

أولا: مطاحن عبيدي

يمكننا إبراز عناصر فلسفة مطاحن عبيدي كما يلي:

1- رسالة المؤسسة

تسعى مطاحن عبيدي من خلال منتوجها المتمثل في "فرينة كيمو" باستعمال القمح اللين الى تلبية احتياجات فئة معينة من الزبائن تتمثل في فئة الخبازة بالاعتماد على أسواق الجملة، كمحاولة من المؤسسة إشباع وتلبية احتياجات وطلبات الخبازة من منتج الفرينة دون اللجوء إلى الموردين الغير محليين، مع العلم أن المطاحن ليس لها رسالة معينة ومحددة في هذا الفرع أو في الجمع عامة.

2- رؤية المؤسسة

لم تكن رؤية المؤسسة محددة بعبارات معينة إلا أن المؤسسة في مجمل نشاطها كانت تطمح الى تحقيق مستوى عال من الاكتفاء الذاتي في إطار الجودة والمحافظة على المكانة السوقية باعتبارها الرائدة في القطاع محليا.

3- قيم المؤسسة

تعمل المؤسسة ضمن قيم ومبادئ إدارية خاصة على أساس أنها مؤسسة حديثة النشأة وشركة ذات مسؤولية محدودة، وعلى ضوء هذا تكون القرارات مركزية مع نوع من المشاركة بآراء المسيرين ومختلف الإداريين، إلا أن القرار النهائي يعود لصاحب المؤسسة.

4- الغايات والأهداف الإستراتيجية

يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- ✓ تلبية حاجات السوق المحلي في مجال الفرينة؛
- ✓ تطوير قدرتها وإمكانياتها باستمرار من أجل تعزيز مكانتها في السوق؛
- ✓ تحقيق أوسع رقعة تجارية؛
- ✓ تعظيم الربحية مع تخفيض التكاليف؛
- ✓ الحفاظ على إبقاء نشاط المؤسسة برفع مستوى المردودية؛
- ✓ السعي إلى رفع رقم الأعمال بالاستغلال الأمثل لكل عوامل الإنتاج؛
- ✓ البقاء والنمو والاستمرار في ظل المنافسة السائدة وطنيا؛
- ✓ المساهمة في التنمية الوطنية.

من خلال عرض عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نخلص أنها تعمل ضمن إستراتيجية النمو والتوسع بالتركيز على أسواق الجملة وفئة الخبازة (الزبائن).

ثانيا: مطاحن مرمورة

يمكننا إبراز عناصر التوجه الاستراتيجي لمطاحن عبيدي كما يلي:

1- رسالة المؤسسة

تسعى مطاحن مرمورة من خلال منتجها المتمثل في "سميد مرمورة" باستعمال القمح الصلب، الى تلبية احتياجات فئة معينة من الزبائن المتمثلة في فئة الزبون النهائي أو المستهلك النهائي والبسيط من الطبقة الوسطى، بالاعتماد على أسواق الجملة وأسواق التجزئة، كمحاولة من المؤسسة الجمع بين أصالة المنتج وعادات وتقاليده المجتمع الجزائري ضمن إطار معين من الجودة والتنوعية، حيث لم تكن رسالتها معينة بعبارة.

2- رؤية المؤسسة

لم تكن رؤية المؤسسة محددة بعبارة معينة إلا أن المؤسسة في مجمل نشاطها كانت تطمح الى تحقيق مستوى عال من المنافسة والجودة، في إطار المحافظة على أصالة وعراقة المجتمع.

3- قيم المؤسسة

تعمل المؤسسة ضمن قيم ومبادئ إدارية خاصة على أساس أنها مؤسسة عمومية وفرع تابع للشركة الأم، حيث تتقيد بنتائج وإيرادات معينة تلتزم المطاحن بتحقيقها خلال مدة معينة، إلا أنها تتمتع بنوع من الاستقلالية في كيفية تحقيق وإدراك تلك النتائج من خلال نشاطات التسيير والاستغلال اليومية التي يقوم بها فرع "مطاحن مرمورة".

4- الغايات والأهداف الإستراتيجية

تتلخص في:

- ✓ تحقيق الربح وتحسين مردودية المؤسسة بتعظيم حجم المبيعات من خلال خلق علاقات متميزة مع جميع المتعاملين معها .
- ✓ تخفيف الضغط على مجمع قسنطينة بغية تلبية الرغبات المتزايدة للزبائن والمحافظة على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصص سوقية أكبر .
- ✓ العمل على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها ونيل رضا الزبون .
- ✓ تحقيق أهداف اجتماعية.

المطلب الثاني: تحديد الموقف الاستراتيجي العام للمؤسستين محل الدراسة

يتم تحديد الموقف الاستراتيجي العام للمؤسسة بالربط بين الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ونقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية باعتماد حساب ورصد أوزان ومعاملات معينة، إلا أننا سنحاول استنتاج الموقف العام للمؤسستين محل الدراسة من خلال مقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف المستخلصة من تشخيص وضعيتها المالية وأهم الفرص والتهديدات المحيطة بها، والجدول التالي يوضح ذلك:

أولاً: مطاحن عبيدي

يمكننا عرض التحليل الرباعي لنموذج SWOT كما يلي:

الجدول رقم (3-26): تحليل SWOT لمطاحن عبيدي

<p>التهديدات "T"</p> <p><u>البيئة العامة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد سقف الإنتاج. - التقيد بمصادر توريد المواد الأولية "الديوان الوطني للحبوب". - وجود سوق موازية لإنتاج الفرينة وطنياً. <p><u>البيئة الخاصة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - حديثة النشأة. 	<p>الفرص "O"</p> <p><u>البيئة العامة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود سوق موازية لإنتاج الفرينة محلياً. - ارتفاع في معدل النمو الديمغرافي. - وجود احتياج كبير لمنتج الفرينة. <p><u>البيئة الخاصة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود منتجات بديلة. - محفزات غير مرضية بجذب المزيد من المستثمرين في هذا النشاط 	<p>العوامل الإستراتيجية الخارجية</p> <p>العوامل الاستراتيجية الداخلية</p>
<p>استراتيجية دفاعية</p> <p>تمثل هذه الاستراتيجية العلاقة بين ما تملكه المؤسسة من نقاط قوة وما تواجهه من</p>	<p>استراتيجية هجومية</p> <p>هذه الاستراتيجية تعتمدها المؤسسة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق</p>	<p>نقاط القوة "S"</p> <p><u>الوظيفة المالية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - سيولة جيدة بسبب تغطية الدين قصيرة

<p>تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات التي لا يمكن السيطرة عليها لتنتقل لاستراتيجية الهجوم، حيث يمكن أن تبدأ المؤسسة في محاولة إقناع الدولة بإعادة النظر في سقف الإنتاج من خلال زيادة كمية المادة الأولية والتي تقوم بتوريدها أو السماح لها باللجوء إلى غير الديوان الوطني للحبوب من موردين لتتمكن من استغلال الطاقة الإنتاجية كاملة وبفاعلية.</p>	<p>وانسجام فيما بين نقاط القوة التي تملكها وما هو متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها.</p> <p>وبالتالي فإن اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من عدم وجود منافسين محليين يتقاسمون مع المؤسسة الحصص السوقية فيما بينهم، فضلا عن كون مكامن قوتها والتي بالرغم من أنها أقل بكثير من مكامن ضعفها إلا أن المؤسسة بإمكانها التوسع والنمو وفتح وحدات أخرى محليا بما أنها تستطيع اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجي ومقيدة بطاقة إنتاجية معينة.</p>	<p>الأجل بواسطة الأصول المتداولة.</p> <p>- تحقيق عائد يغطي تكاليف الديون وتوليد أرباح من القروض "أثر الرفع المالي موجب".</p> <p>- ضمان حقوق الغير عند الإفلاس هذا ما يشجع المتعاملين على التعامل مع المؤسسة بثقة كبيرة.</p> <p><u>وظائف أخرى:</u></p> <p>- اعتماد المؤسسة على وسائلها الخاصة في توزيع المنتجات.</p>
<p>استراتيجية انسحاب</p> <p>تمثل هذه الاستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف وما تواجهه من تهديدات بيئية، ويعود السبب في ذلك لضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في المؤسسة، فضلا عن الظروف البيئية الاقتصادية المتمثلة في القيود التي تفرضها الدولة في العملية الإنتاجية، لذلك تعتمد المؤسسة استراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عمليات إنتاج الفرينة والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل دون التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق.</p>	<p>استراتيجية علاجية</p> <p>هذه الاستراتيجية تمثل انعكاس العلاقة ما بين نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة والفرص المتاحة في السوق.</p> <p>من هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة إعادة النظر في طريقة وأساليب إدارة وتسيير موجودات بما فيها حقوقها والتزاماتها اتجاه الغير، ومحاولة التحكم والتخفيض في التكاليف الإجمالية للإنتاج بهدف تعزيز مصادر التمويل بهدف تحقيق مردودية من شأنها تحقيق قدرة إضافية على التمويل الداخلي، أو بالشراكة دون اللجوء للاقتراض لتفادي المخاطر الناجمة عنها وذلك من أجل فتح فروع جديدة في سبيل تغطية احتياج السوق للمنتج.</p> <p>كما تستطيع المؤسسة البحث عن أنشطة أخرى تمكنها من استغلال الطاقة الإنتاجية المعطلة شرط أن تكون ذات تكاليف منخفضة حتى تشكل نقطة دعم للنشاط الرئيسي للمؤسسة.</p>	<p>نقاط الضعف "W"</p> <p><u>الوظيفة المالية:</u></p> <p>- مردودية متذبذبة.</p> <p>- ارتفاع رأس المال العامل "وجود أموال مجمدة، التسيير السيئ للمؤسسة".</p> <p>- اعتماد المؤسسة على الديون قصيرة الأجل أكثر من الديون طويلة الأجل.</p> <p>- تذبذب في الأموال الجاهزة.</p> <p>- ضعف كفاءة سياسة الائتمان الخاصة بالزبائن.</p> <p>- الاعتماد على مصادر التمويل الخارجي بشكل مساوي أو أكبر من التمويل الذاتي الداخلي.</p> <p>- سيولة الخزينة التشغيلية سالبة.</p> <p><u>وظائف أخرى:</u></p> <p>- ضعف سياسة الإعلام والاتصال.</p> <p>- تذبذب في رقم الأعمال.</p> <p>- عدم وجود قسم للبحث والتطوير.</p> <p>- طاقة إنتاجية معطلة بنسبة 50%.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

ثانيا: مطاحن مرمورة

كما يمكننا عرض التحليل الرباعي للفرص والتهديدات البيئية ومجموع نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (3-27): تحليل SWOT لمطاحن مرمورة

<p>التهديدات "T"</p> <p><u>البيئة العامة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد سقف الإنتاج. - التقييد بمصادر التوريد بالمواد الأولية "الديوان الوطني للحبوب". <p><u>البيئة الخاصة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - منافس قوي في القطاع محليا ووطنيا ورائد في المجال الصناعي. 	<p>الفرص "O"</p> <p><u>البيئة العامة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - إعانات من الدولة. - تماشي قوانين العمل مع أهداف المؤسسة. - ارتفاع معدل النمو الديمغرافي. - ثقافة وتقاليد المجتمع في صالح المنتج. <p><u>البيئة الخاصة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - محفزات غير مرضية للاستثمار في الجزائر. 	<p>العوامل الإستراتيجية الخارجية</p> <p>العوامل الإستراتيجية الداخلية</p>
<p>استراتيجية دفاعية</p> <p>من خلال هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسة قدر المستطاع التكيف مع الظروف البيئية ومواجهة ما يمكنها من تهديدات لا تستطيع السيطرة عليها من خلال تعزيز وتقوية مواطن قوتها.</p> <p>وبالتالي على المؤسسة كونها عمومية محاولة الاستفادة قدر الإمكان من هذه الميزة لرفع قدرتها وطاقاتها الإنتاجية والعمل على جعل منتجاتها أكثر جودة وأصاله، أو استغلال سياسة التسعير في المنافسة وضغط التكاليف الخاصة بالإنتاج.</p> <p>كمحاولة من المؤسسة أن تحقق نتائج مرضية دون تكبد تكاليف عالية أو تحمل مخاطر كبيرة.</p>	<p>استراتيجية هجومية</p> <p>تعتبر هذه الاستراتيجية عن التوافق والانسجام فيما بين نقاط القوة التي تمتلكها والفرص المتاحة في السوق والقادرة على اغتنامها.</p> <p>وبالتالي على المؤسسة استغلال عادات وتقاليد المجتمع التي تعد في صالح نشاطها وإغراق السوق بمنتجاتها، مع إمكانية فتح أسواق جديدة في إطار المنافسة والحفاظ على حصتها السوقية أو تعظيمها مقارنة بالمنافس المحلي الذي يعد رائدا في المجال وباقي المنافسين في كافة أنحاء الوطن، خاصة وأن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة في نشاطها على التمويل الداخلي ويمكنها الاستفادة من إعانات الدولة وإعفاءاتها في سبيل تغطية نقاط ضعفها حتى لا تترك منفذا قد يستغله المنافس في الرد عليها.</p>	<p>نقاط القوة "S"</p> <p><u>الوظيفة المالية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - كفاءة المؤسسة في تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة دون اللجوء إلى الاستدانة. - خزينة صافية موجبة. - الاعتماد على التمويل الداخلي تفوق 70%. - ضمان حقوق الغير عند الإفلاس. <p><u>وظائف أخرى:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - منشأة عامة قديمة النشأة. - خدمة النقل والتوزيع ذاتية.

نقاط الضعف "W"	استراتيجية علاجية	استراتيجية انسحاب
<p><u>الوظيفة المالية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود أموال مجمدة لا تستغل في تحقيق أرباح أخرى. - اعتماده على الديون قصيرة الأجل أكثر من الديون طويلة الأجل. - تدهور كفاءة سياسة الائتمان الخاصة بالزبائن. - تدهور المردودية وتحقيق حسارة. - نفقات استثمار عالية جدا. - تدهور سيولة الخزينة التشغيلية. <p><u>وظائف أخرى:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ضعف السياسات التسويقية والترويجية مقارنة بالمنافس. - انعدام وجود قسم للبحث والتطوير. 	<p>في هذه الحالة تقع المؤسسة بين ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينجم عنه من فرص كثيرة وبين ضعف إمكانياتها وقدراتها الداخلية.</p> <p>وعليه يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في انتهاج سياسات تشغيلية فعالة وكفؤة في إطار علاقات مالية مع الزبائن والموردين تخدم نشاط المؤسسة وتمكنه من التشغيل الدوري والمستمر لموجوداتها وأصولها وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى اعتماد منافذ توزيعية جديدة لمنتجاتها والقيام بحملات تسويقية وترويجية مكثفة لإقناع المستهلك بنوعية وجوده المنتج وجذبه أكثر في سبيل رفع رقم أعمال المؤسسة وتحسين مردوديتها.</p>	<p>في هذه الحالة تعتمد المؤسسة استراتيجية انكماشية بسبب التوافق الحاصل بين التهديدات البيئية ونقاط ضعفها.</p> <p>إلا أن مطاحن مرمورة كونها عمومية يمكنها تخطي هذه المرحلة من خلال تبني مزيج استراتيجي يتضمن كل من الاستراتيجية العلاجية والاستراتيجية الدفاعية بهدف التخلص من هذه الحالة ومعاودة النشاط.</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: تطبيق نموذج دورة الحياة على المؤسستين محل الدراسة

تمر المؤسسة منذ نشأتها بعدة مراحل مختلفة، حيث تواجه في كل مرحلة احتياجات مالية خاصة تفرضها الوضعية المالية وقيود المحيط المالي والتجاري، والجدول التالي يبين الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة خلال "2013".

الجدول رقم (3-28): مؤشرات الوضعية المالية للمؤسسات خلال "2013"

الوحدة: 1000000 DA

مؤشرات	رقم الأعمال	المصاريف الثابتة	نتيجة صافية	التمويل الذاتي	التمويل الخارجي	الاستثمارات	BFR	ضغط الخزينة	اتجاهات مالية
2011	2561	7,291	16,760	21,210	25,466	57,407	9,718	-2,969	
2012	2391	8,315	10,028	14,391	48,037	56,028	28,990	10,916	
2013	2495	6,682	12,259	17,528	39,548	51,171	43,636	-2,522	
مطاحن عبيدي	نمو معتدل واضطراب في المبيعات	مرتفعة	أرباح/ خسائر	مرتفع	منخفض	منخفضة	مرتفع جدا	مرتفع جدا	البحث عن موارد مالية للخزينة
2011	646	77,045	29,243	32,538	24,667	102	-7,139	75,055	
2012	617	73,374	7,244	9,067	22,183	98,720	52,917	44,345	
2013	547	72,129	-7,655	3,524	14,914	111	65,883	3,247	
مطاحن مرمورة	انخفاض في حجم المبيعات	مرتفعة	خسائر	منخفض جدا	منخفض	مرتفعة جدا	مرتفع جدا	فائض	البحث عن موارد مالية للخزينة

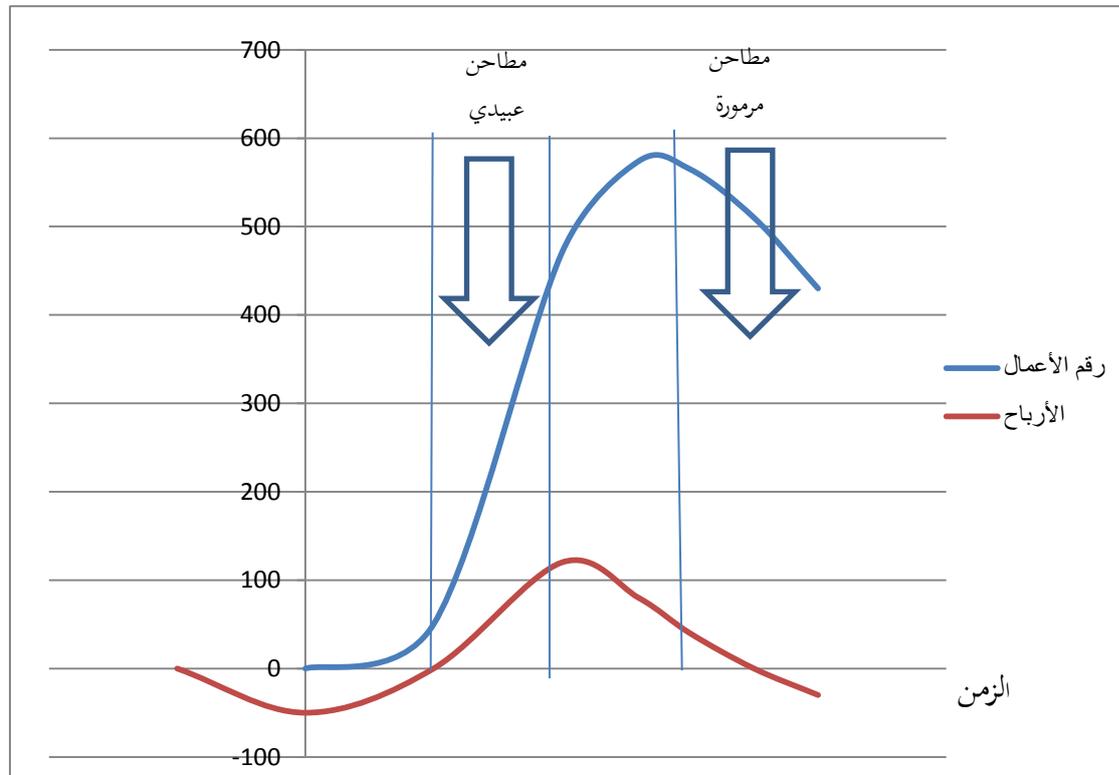
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق.

فيما يخص التمويل الذاتي والخارجي والاستثمارات الخاصة بمطاحن عبيدي يمكننا اعتبارها "مرتفع، مرتفع، مرتفعة جدا" بالترتيب على اعتبار أن المؤسسة تعاني من قيود معينة تتحكم في طاقتها الإنتاجية وبالتالي تؤثر على التمويل الذاتي الذي من شأنه التحكم في الاستثمارات والتمويل الخارجي بما أن المؤسسة تعتمد في نشاطها.

أما مطاحن مرمورة فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المؤسسة العمومية والخسارة المسجلة في النتيجة الصافية فيما يتعلق بالتمويل الذاتي، الخارجي، الاستثمارات، الاحتياج، ضغط الخزينة واعتبارها "معتدل، معتدل، منخفضة، سالب، معتدل، التوجه نحو نشاطات جديدة" بالترتيب، بالإضافة إلى أنه من الممكن عند مقارنة هذه النتائج بنتائج مراحل النمو والنضج أن تكون كذلك.

من خلال الجدول رقم (3-27) يمكننا إسقاط الوضعية المالية للمؤسسات محل الدراسة على مرحلة معينة من مراحل حياة المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-7): إسقاط الوضعية المالية للمؤسسات خلال "2013" على نموذج دورة حياة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (3-28).

من خلال ما سبق يمكننا القول أن:

أولاً: مطاحن عبيدي

يمكن للمؤسسة أن تستمر في إستراتيجية النمو والتوسع بما أنها تموّعت على منحنى دورة حياة المؤسسة في مرحلة النمو، وذلك من خلال الرفع من مصادر التمويل الداخلي بالشراكة أو زيادة رأس المال في حالة ما إذا اقتنعت الدولة بزيادة حجم توريدها بالمواد الأولية أو السماح للمطاحن باللجوء إلى مصادر توريد أخرى، أو بفتح وحدات مستقلة بهدف إطالة فترة النمو.

أيضاً من خلال تحسين نوعية المنتج، أو إضافة خصائص وتصاميم جديدة له واستخدام قنوات توزيع جديدة، وتبني إستراتيجية ترويجية هدفها تحويل المستهلك من معرفة المنتج إلى دفعه للشراء، كذلك بالدخول إلى الأسواق الوطنية والتحكم في الأسعار من خلال خفض التكاليف لجذب المستهلك، أيضاً متابعة نفس سياسة الاقتراض المنتهجة مع محاولة زيادة حجم الاستثمارات أكثر فأكثر مما يزيد من قوة الموقع التنافسي للمؤسسة وحصتها السوقية.

ثانيا: مطاحن مرمورة

رغم أن المؤسسة تمومت على منحى دورة الحياة في مرحلة الزوال (التدهور) إلا أنها ليست مجبرة على توقيف الإنتاج بشكل تدريجي أو نهائي، أو الخروج من أجزاء معينة من السوق وإعادة النظر في قدراتها وتعزيز ومعالجة نقاط ضعفها لتعاود النشاط والعمل، وذلك لأنها مؤسسة ذات طبيعة عمومية يغلب عليها الطابع الاجتماعي أكثر من الاقتصادي.

فيمكن أن تكفي بمحاولة تحسين نوعية المنتج، أو إضافة خصائص وتصاميم جديدة له، وتبني سياسات واستراتيجيات ترويجية وإعلانية مقنعة وخاطفة لأذهان المستهلكين وجعلهم لا يلاحظون الفرق بين منتجات "سميد مرمورة" ومنتجات المنافسين "عمر بن عمر"، إضافة إلى تخفيض التكاليف من خلال تحسين وتفعيل سياسة تشغيل واستغلال الموارد المالية المتاحة في تحقيق مردودية عالية تمكنها من تدارك الخسائر والتدهور الحاصل.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كل من مؤسسة "مطاحن عبيدي حسن" و "مطاحن مرمورة" والتي كانت بهدف تشخيص الوضعية المالية لكل منها من خلال الاطلاع على مختلف القوائم المالية لمدة ثلاثة سنوات "2011، 2012، 2013" غاية في تفعيل استراتيجية المؤسسة باستخدام كل من أدوات التحليل الاستراتيجي المتمثلة في تحليل "SWOT" ونموذج دورة حياة المؤسسة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- تحسن نتائج مؤسسة عبيدي رغم أنها تعتمد هيكل تمويلي متذبذب يركز على التمويل الخارجي بنسب تتراوح ما بين "60,6%، 64,7%، 63,57%" خلال فترة الدراسة تهدد استقلاليتها المالية وتضعف قدرتها على الاستدانة بالإضافة إلى رأس مال عامل موجب وفي ارتفاع مستمر ونسب سيولة تجاوزت النسب المعيارية لتؤكد وجود أموال مجمدة لا تستغل في تحقيق أرباح أخرى تغطي الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي بسبب عدم كفاءة سياسات واستراتيجيات الاستغلال وتسيير الموارد المالية المتاحة رغم كفاءة سياسة الائتمان المتعلقة بالزبائن، مما يحتم على المؤسسة تفعيل وتحسين سياسات واستراتيجيات استغلال وتسيير الموارد المالية المتاحة. أما فيما يخص مطاحن مرمورة نجد أن هذه الأخيرة تعتمد على أموالها الخاصة بنسب تتراوح ما بين "51,33%، 70,38%، 78,84%" خلال فترة الدراسة مما يدعم قدرتها على اللجوء للاستدانة، إلا أنها أيضا تعاني من سوء واستمرار التدهور في سياسات واستراتيجيات تخصيص الموارد المتاحة في النشاط، ورغم يسرها المالي (فائض في الخزينة الصافية) إلا أن مؤشرات التوازن عرفت تدهورا عاما.

- من خلال تشخيص جدول حسابات النتائج نلاحظ تذبذب رقم أعمال مطاحن عبيدي خلال فترة الدراسة وذلك بسبب انخفاض الطلب على النخالة لظروف زراعية خاصة سنة 2012، كما نلاحظ الفرق الواضح فيما بين رقم الأعمال المسجل والنتائج المحققة خلال فترة الدراسة، مما يدل على الارتفاع الشديد للتكاليف الإجمالية للنشاط ولو أنا عرفت انخفاضا، وذلك نتيجة محاولة إتباع سياسة امتصاص التكاليف الثابتة بزيادة الإنتاج، أما بالنسبة لمطاحن مرمورة فقد كانت تعاني من ارتفاع في التكاليف الإجمالية للنشاط عامة وكبر حجم التكاليف الثابتة مقارنة بالتدهور الحاصل على مستوى رقم الأعمال لتحقق المؤسسة عجز في الفائض الاجمالي للاستغلال تبعه عجز في القدرة على التمويل الذاتي أضاعت عليها فرصة النمو والتوسع، وفي المقابل حققت مطاحن عبيدي قدرة موجبة على التمويل الذاتي وبما أنها تعتمد على التمويل الخارجي فقد تحتم عليها استغلال هذا المورد الداخلي في تسديد ديونها حيث كانت القدرة على ذلك تتراوح ما بين "1,2، 3,33، 2,25" والتي تعزز من ثقة المقرضين فيها.

- فيما يخص تقييم المردودية فقد حققت مطاحن عبيدي مردودية اقتصادية كما يلي "32,7%، 15,67%، 15,22%" خلال فترة الدراسة مما يدل على عدم كفاءة المؤسسة في تسيير واستغلال أصولها الاقتصادية، إلا أنها تمكنت من تحسين مردوديتها المالية بعد الانحدار الذي شهدته في 2012 من "20,94%، 23,31%" بالإضافة إلى مردودية الأموال الخارجية التي تمكنت من تغطية تكاليف الاقتراض مع تحقيق عوائد ساهمت في رفع النتيجة الصافية للسنة المالية "2013" مما قد يساعدها على اتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية فعالة، وذلك على عكس مطاحن مرمورة التي لم تتمكن من توليد المردودية لا من أصولها الاقتصادية ولا من أموالها الخاصة بسبب تدهور النشاط.

- يلخص جدول تدفقات الخزينة كل النتائج السابقة الذكر، كما أنه يتجاوز عيوب التحليل الساكن، حيث أظهر الضغط المرتفع في سيولة الخزينة حيث كانت نسبة تغيرها "47,08%، -123,10%" خلال فترة الدراسة نتيجة للعجز في سيولة الخزينة التشغيلية لعدم فعالية وضعف السياسات التشغيلية في المؤسسة من حيث تسيير واستغلال مواردها المالية الناتجة عن نشاط المؤسسة وباقي الموارد الأخرى بصفة عامة، وهو ما ينجم عنه من ضغوطات في خزينة الاستثمار والتمويل ويؤثر على مردودية المؤسسة، إلا أن هذا التحليل في مجمله أظهر تحسن ملحوظ في سيولة ونسب تدفقات الخزينة خلال فترة الدراسة تمكّنها من اتباع استراتيجية النمو والتوسع من خلال تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها لاستغلال فرصة عدم وجود منافسين محليين في القطاع وتغطية الاحتياج الكبير لمادة الفريضة في السوق المحلي. والعكس تماما فيما يخص مطاحن مرمورة التي لم تكتفي بتحقيق ضعف في السياسات استغلال الموارد المتاحة خاصة منها المالية والائتمانية في تفعيل نشاطها التشغيلي، إلا أنها تحقق تدهور مستمر ومتزايد بسبب الانخفاض في السيولة الداخلة من الأنشطة التشغيلية "الزبائن/ رقم الأعمال" وثبات التكاليف الإجمالية لنشاط الدورة كما أظهره تشخيص جدول حسابات النتائج سابقا، وبالرغم من ذلك فإن طبيعتها

العمومية تساعدها على تبني استراتيجية علاجية تفتضي تعزيز مصادر تمويلها وتفعيل وتحسين السياسات والاستراتيجيات التشغيلية الخاصة بعملية الاستغلال والتكاليف الإجمالية للإنتاج بما يخدم ويمول سياسات ترويجية وإعلانية قوية، أو إضافة عناصر وخصائص جديدة للمنتج بهدف الرفع من رقم الأعمال وتعظيم المردودية لتدارك التدهور الحاصل.

خلاصة الفصل

يمثل سوق المنتوجات الغذائية في الجزائر فضاء كبيرا للاستثمار والتوسع، حيث يمكنه تحمل عدد كبير من المنافسين والمنتجين، وهذه الميزة تدفع كل من المؤسسات محل الدراسة لاعتماد خطط استراتيجية تغتنم من خلالها كل الفرص المتاحة حسب الطبيعة والظروف المحيطة بكل مؤسسة وتثبيت تواجدتها في السوق الوطنية بتفادي كل التهديدات البيئية المحيطة بها، خاصة وأن التشخيص المالي يساعدها على تحديد نقاط قوتها المالية ونقاط ضعفها التي توضح معالم البنية المالية لاستراتيجية المؤسسة والتي تبنى على أساسها باقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

الخاتمة

يعتبر التشخيص المالي أداة جد فعالة من أجل تقييم الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية خاصة بعد تطوير استخداماتها التقليدية المتمثلة في استخراج سلسلة المؤشرات والنسب التي تساعد على تقييم الأداء المالي، إلى استخدامات ذات أبعاد استراتيجية متمثلة في تحديد ومعالجة نقاط القوة ونقاط الضعف من الجانب المالي الداخلي للمؤسسة، والذي على تحديد ملامح بنيتها المالية المستقبلية التي من شأنها أن تؤثر على الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال اتخاذ قرارات التمويل، الاستثمار والاستغلال التي بدورها تخدم مستوى الاستراتيجيات الوظيفية أو الجزئية قبل الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى: تتحدد إستراتيجية المؤسسة في مجموع الأنشطة و العمليات التي تمارسها المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها وغاياتها المستقبلية في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية. حيث توصلنا إلى أن الاستراتيجية تمثل وسيلة منهجية تحقق للمؤسسة أهدافها، باعتبارها تشير دائما إلى التصور المستقبلي لمركز المؤسسة في السوق حيث تأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مهمة تتمثل في الرسالة، الرؤية، القيم التنظيمية وأهداف وغايات المؤسسة الاستراتيجية أو ما يعرف بفلسفة المؤسسة، كما تعتمد في بنائها على مراحل معينة مرتبطة ومتناسقة فيما بينها من خلال مقابلة الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد الموقف الاستراتيجي العام للمؤسسة ومن ثم اختيار البديل المناسب، حيث تتم هذه العملية بشكل دوري ومستمر يعتمد على التغذية العكسية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى
- الفرضية الثانية: يمكننا تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على العديد من الطرق والأساليب التي تختلف باختلاف الهدف من عملية التشخيص المالي في المؤسسة الاقتصادية. باعتبار الوضع المالي للمؤسسة عنصر من عناصر بيئتها الداخلية فإنه يحتاج إلى عمليات المتابعة، المراقبة والتقدير باستخدام كل ما يتيح التشخيص المالي من أدوات تشخيص الهيكل المالي، تقييم النشاط والنتائج، تشخيص مردودية المؤسسة وتحليل تدفقات الخزينة بغية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ذات البعد المالي ومعالجتها في الوقت المناسب لتعزيز وتقوية المركز المالي للمؤسسة، هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- الفرضية الثالثة: اعتمادا على نتائج عملية التشخيص المالي يمكننا تحديد مجموعة من نقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة ذات البعد المالي والتي تساعد على تحليل البيئة الداخلية.

بالرغم من أن نقاط القوة ونقاط الضعف المالية التي تبرزها عملية التشخيص المالي تمكنا من تفعيل الخيارات المالية الاستراتيجية للمؤسسة، إلا أن المؤسسة عبارة عن مجموعة وظائف مرتبطة ومتناسقة فيما بينها

تحدد إطار بيئتها الداخلية ويجب اعتمادها إلى جانب الوظيفة المالية لتحليل البيئة الداخلية، من هنا توصلنا إلى نفي الفرضية الثالثة.

● الفرضية الرابعة: إن التشخيص المالي للمؤسستين محل الدراسة يمكن من توضيح الوضعية المالية بدقة والتي تساعد في تحديد الموارد المالية المتاحة واللازمة لتفعيل الخيار الاستراتيجي للمؤسسة بعد مقابلتها للفرص والتهديدات البيئية، حيث أثبتنا صحة الفرضية الرابعة من خلال نتائج الدراسة الميدانية للمؤسستين. إذ تبين أن مطاحن عبيدي اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية يمكنها أن تتبع مزيج استراتيجي من خلال تبني سياسة علاجية لنقاط ضعفها من خلال تعزيز مصادر تمويلها وتحسين السياسات والاستراتيجيات التشغيلية الخاصة بعملية الاستغلال وتخفيض التكاليف الإجمالية للإنتاج بما يخدم ويمول سياسات ترويجية وتمويلية قوية، أو وضع ميزانيات إضافية لعناصر جديدة للمنتج بهدف الرفع في رقم الأعمال وتعظيم المردودية من أجل تعزيز نقاط قوتها ومواجهة ما يمكنها من تهديدات بيئية سعيا للانطلاق في سياسة هجومية باعتماد نقاط قوتها الجديدة لاستغلال فرصة الريادة الحالية في القطاع، والطلب الكبير على منتج الفرينة بإتباع استراتيجية النمو والتوسع.

وعلى خلاف ذلك فيما يخص مطاحن مرمورة إذ تبين من خلال نتائج تحليل وظيفتها المالية أنه بإمكانها أن تتبع سياسة دفاعية من خلال تعزيز مكامن قوتها "باعتبارها مؤسسة عمومية" بما في ذلك دعم الدولة في ترميم وإصلاح نقاط ضعفها، ويتجلى هذا في الاستغلال الأمثل للموارد المالية الناتجة عن نشاط الاستغلال وباقي الموارد الأخرى وتفعيل سياسات الائتمان الخاصة بالزبائن، على واستمرارية ضغط التكاليف الإجمالية لتحقيق مردودية جيدة تزيد من قدرتها على التمويل الذاتي لتعزيز النمو واكتساب القدرة على مواجهة المنافس المحلي والوطني الرائد في القطاع والمجال الصناعي، وتثبيت أقدامها مرة أخرى في السوق إلى جانب المنافس القوي، على اعتبار مطاحن مرمورة لها أهداف اجتماعية قبل أن تكون اقتصادية تحتم عليها الاستمرار رغم تدهور نشاطها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

الاقتراحات والتوصيات

في ضوء ما تقدم من استنتاجات ومحاولة لتقليل العراقيل والصعوبات التي تواجهها كل من مطاحن عبيدي ومطاحن مرمورة، وإعطاء موضوع بحثنا أهمية للمؤسسة الاقتصادية، حيث يمكننا صياغة جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن إدراجها كما يلي:

❖ تشجيع الكتابات عن التشخيص المالي من أجل تكوين الإطارات اللازمة لذلك في المؤسسات

الاقتصادية؛

- ❖ الاعتماد على البعد الاستراتيجي للتشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ❖ تبني نظام معلوماتي فعال يساعد على تشخيص الوضعية المالية؛
- ❖ تقوية الاتصال فيما بين وظائف الفرع وكذا الفروع الخاصة بالمجمعين، وبين مسؤولي وعمال الفرع من أجل التنسيق بين الوظائف وضمان فعالية تخصيص الموارد المالية المتاحة في نشاط الاستغلال وتحديد الموارد اللازمة له؛
- ❖ الأخذ بعين الاعتبار لآراء وشكاوي العملاء خاصة فيما يتعلق بمطاحن مرمورة باعتبارهم العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه تسويق منتجات المؤسسة، بالإضافة إلى تحسين نوعية المنتج والرفع من جودته والزيادة في دورة حياته وتحسين خدمة ما بعد البيع؛
- ❖ فتح فروع جديدة مستقلة فيما يخص مطاحن عبيدي لتغطية احتياج السوق من مادة الفرينة، أو استغلال الطاقة الإنتاجية المعطلة في نفس الفرع للقيام بنشاطات جديدة تدعم النشاط الرئيسي وبأقل تكاليف ممكنة.

الملخص

تعمل المؤسسات الاقتصادية اليوم تحت ضغط التعقيد المتزايد والتغير السريع في بيئة الأعمال، وهي تسعى جاهدة لأن تكون مرنة سريعة الاستجابة لأي تغير طارئ، ومن هذا المنطلق اكتسب التشخيص المالي بعدا استراتيجيا في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال معالجة نقاط القوة ونقاط الضعف المستخلصة من نتائج التشخيص المالي بالإضافة إلى بعض النقاط العامة في باقي وظائف المؤسسة ومقابلتها بالفرص والتحديات البيئية المحيطة بها كنوع من التنسيق مع أدوات التحليل الاستراتيجي للوصول إلى منهج معين يمكن من خلاله تفعيل الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة عن طريق تحديد البنية المالية المناسبة لاستراتيجية المؤسسة وإعادة هيكلتها بما يخدم باقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى أو وحدات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: التشخيص المالي، استراتيجية المؤسسة، نقاط القوة، نقاط الضعف، التحليل الاستراتيجي.

Résumé

Pour parer a l'énorme pression qui nait de la complexité du monde des affaires, chaque société se doit d'avoir une grande vitesse de réaction ainsi qu'une fluidité accru qui lui permettra de s'adapter a n'importe quelle situation planifié ou non planifié et c'est en partant de ce besoin qu'est nait le rôle stratégique du diagnostique financier suivant son rôle qui consiste a diagnostiquer la situation financier de l'établissement en traitant aussi bien ses points forts et faible mais aussi tout autre points relevant des autres fonction de cette dernière pour ensuite définir les opportunité a saisir et les menaces a contrer dans le but de synchroniser tous les outils d'analyse stratégique et ainsi adopter la structure financier idéal pour la stratégie général que suit la société et l'adapter aux autres stratégie des unité fonctionnelles.

Mots clé : Diagnostic financier, Stratégie de l'entreprise, Points forts, Points faibles, Analyse stratégique.