



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميــــلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : العلوم الإقتصادية والتجارية
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص : بنوك

مذكرة بعنــــوان:

دراسة وتحليل الإستراتيجية المالية للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة سوناريك وحدة - فرجيوه -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الإقتصادية (ل.م.د)
تخصص " بنوك "

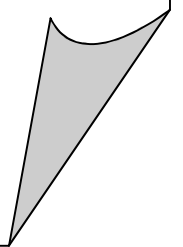
إشراف الأستاذ (ة):

- بوبحة سعاد.

إعداد الطلبة:

- بوفكر أحلام.
- بن حمادة أمينة.
- معزوزي بلال.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دعاء

يا رب لا تجعلني أحابى بالغرور إذا نجمت، أو باليأس إذا خفتك، بل ذكرني
دائما بأن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح، يا رب إذا أعطيتني نجاحا فلا
تأخذ تواضعي وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ كرامتي.

وإذا أساء يا ربي للناس فامنمني شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس إليا فامنمني
شجاعة العفو.

أمين يا رب العالمين.

تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: " قل لو كان البحر مدادا لكلمات ربي لنفد البحر قبل أن تنفذ كلمات ربي ولو جئنا بمثله مددا "

الآية 108-109 من سورة الكهف.

بمعونة الله وتوفيقه وبعد حقبة لثلاث سنوات من الجهد المبذولة بين الدرس والمثابرة إلى الرقابة والتدقيق والضبط كان لنا شرف إنجاز صفحات هذه المذكرة لما عرفناه من بحر المعرفة ومما أفاد به علينا أساتذتنا الكرام من علمهم الزاخر.

إلى الأستاذة المشرفة " بويحة سعاد " نرفع أسمى معاني الشكر والامتنان لها من أجل التوجيهات التي قدمت لنا ودعمتنا ووسعيت بالها وصبرها معنا. كما نخص بالشكر إلى عمال مؤسسة سوناريك خاصة " يحيى إبراهيم " الذي ساعدنا خلال فترة تربصنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى " مريم " على كتابة وطبع المذكرة.

إلى جميع أساتذة المركز الجامعي - ميلة - ونخص بالذكر قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير إلى كل هؤلاء أسمى العبارات والشكر والامتنان.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من ارتبط رضا الله برضاها وقال فيهما عز وجل في كتابه: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفأ ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الآية 32-33 من سورة الإسراء.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى التي منحني الدفء في زمن البرد والكفاية عند زمن الحاجة إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها التي غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت لي درب حياتي بحبها إلى التي أحيا بوجودها وأتلاشى قي البعد عنها إلى التي كانت تدعوا لي سرا وجهرا ليلا ونهارا أُمي الحبيبة والغالية حفظها الله وأطال في عمرها .

إلى أبي العزيز حفظه الله.

إلى من تشاركت معهما في إنجاز هذا العمل: أمانة و أحلام.

إلى كل الأصدقاء والأحبة.

بلال

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي له العزة والجبروت وبيده الملك والملكوت وله الأسماء الحسنى، العالم فلا يعز عنه ما تظهره النجوم أو ما يخفيه السكوت وهو الحي الذي لا يموت والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا محمد النبي الأمي العربي المكتوب في التوراة والإنجيل المبعوث. أهدي ثمرة جهدي إلى الذي أفنى عمره من أجلي و علمني الطموح والثقة بالنفس الذي ألبسني الشرف جلبا وأسكن فيا العزة والكبرياء وأهداني كل الحب أبي الغالي الكريم " الطاهر ". إلى ينبوع الحنان إلى الشمعة التي احترقت من أجل أن تضئ حياتي إلى التي كافحت عناء السنين من أجل أن أكبر إليك أُمي الغالية " الظريفة " .

إلى أخوأي: إسماعيل و أحمد.

إلى شقيقتي العزيزات: هبة، سهام و خليدة ومفيدة وزوجها يوسف وابنيها: هيثم ومحمد.

إلى كل أعمامي وأخوالي وأبنائهم وبناتهم وزوجاتهم كل باسمه.

إلى كل من يحمل لقب " بن حمادة " في هذا الكون.

إلى كل أصدقائي وصديقاتي خاصة: سارة (الصوص)، صباح، سهام، رقية، رقية،

خديجة، أسماء، ميادة، إسمهان، أحلام، بسمة وسمية .

إلى من رافقاني في إنجاز هذا العمل: أحلام و بلال.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم منكرتي.

نسأل الله الشكر والعافية إنشاء الله.

آمنة

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله عز وجل على نعمته وتوفيقه لأبذل هدي ومرادي ولولاك ربي ما كنت لأكون فلك
الحمد ولك الشكر.

أهدي ثمرة جهدي إلى منبع الصبر والحنان إلى التي تشتاق عند غيابي إلى وتبتسم عند
عودتي إليك يا من فرشتي طريقي دعوات يا أعز الناس وأكرمهم في الوجود أُمِّي الغالية
حفظك الله.

إلى الذي تمنيت لو كان موجود ليشاركني فرحتي إلى أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح
جنانه.

إلى إخوتي إليك يا أحبة قلبي ويا فخري اعترازي أهديك ما بدلتم من أجلي طوال مشوار
دراستي: حمزة، نجيب، السعيد، أحمد، والحسين.

إلى شقيقتي العزيزات: سميرة، نصيرة وسعاد.

إلى بنات أختي الغاليتين: ملاك و نينا.

إلى كل عائلة " بوفكر " كبيرهم وصغيرهم.

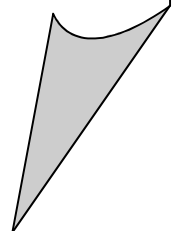
إلى كل صديقتي: خديجة، حورية، آمال، سارة، سهام، أسماء، صفية.

إلى من تقاسمت معهما إنجاز هذا العمل المتواضع: أمنة وبلال.

إلى جميع الأبناء والأصدقاء الذين لم تحملهم سطورتي وحملهم في قلبي.

أحلام

الْفهرس



فهرس المحتويات.

دعاء.....	.I
تشكرات.....	.II
الإهداءات.....	.III
قائمة الأشكال.....	.VI
قائمة الجداول.....	.VII
قائمة الملاحق.....	.VII
المقدمة.....	.أ-٥

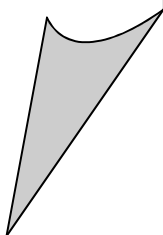
الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإستراتيجية.

تمهيد.....	.02
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.....	.03
المطلب الأول: تطور التفكير الإستراتيجي.....	.03
المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية.....	.05
المطلب الثالث: المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية.....	.08
المطلب الرابع: بعض التقسيمات للإستراتيجية.....	.09
المطلب الخامس: شروط دقة وجودة الإستراتيجية.....	.10
المبحث الثاني: لمحة عن الإدارة الإستراتيجية.....	.12
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....	.12
المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.....	.14
المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية.....	.15
المطلب الرابع: أبعاد الإدارة الإستراتيجية.....	.17

- المطلب الخامس: مستويات الإدارة الإستراتيجية.....19.
- المبحث الثالث: نماذج الإدارة الإستراتيجية.....20.
- المطلب الأول: نموذج جامعة Harved.....21.
- المطلب الثاني: نموذج إستراتيجية التنافس.....23.
- المطلب الثالث: نموذج أصحاب المصالح.....25.
- المطلب الرابع: نموذج عملية التخطيط.....26.
- المطلب الخامس: نموذج الأبعاد السبعة.....27.
- 30 خلاصة الفصل
- الفصل الثاني: الإستراتيجية المالية للمؤسسة.
- تمهيد.....32.
- المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية المالية للمؤسسة.....33.
- المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية المالية للمؤسسة.....33.
- المطلب الثاني: دوافع وخطوات الإستراتيجية المالية للمؤسسة.....34.
- المطلب الثالث: التوجه المالي للإستراتيجية المالية للمؤسسة.....36.
- المبحث الثاني: طرق ومصادر تمويل الإستراتيجية.....39.
- المطلب الأول: مصادر التمويل الداخلي.....39.
- المطلب الثاني: مصادر التمويل الخارجي.....44.
- المطلب الثالث: التمويل عن طريق الائتمان الإيجاري.....47.
- المبحث الثالث: أدوات الإستراتيجية المالية.....51.
- المطلب الأول: التحليل المالي للمؤسسة.....51.
- المطلب الثاني: المراد ودية المالية للمؤسسة.....68.
- المطلب الثالث: التخطيط المالي للمؤسسة.....70.

74.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: الجزء التطبيقي دراسة حالة مؤسسة سوناريك.
76.....	تمهيد.....
77.....	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن SONARIC.....
77.....	المطلب الأول: التعريف بوحدة فرجيوه.....
78.....	المطلب الثاني: الهيكله الداخليه للوحده وأهم مصالحها.....
78.....	المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجيوه وأهدافها وعوامل إنتاجها.....
82.....	المطلب الرابع: أهمية وحدة فرجيوه وأهدافها وعوامل إنتاجها.....
84.....	المبحث الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي.....
85.....	المطلب الأول: رأس المال العامل.....
86.....	المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل.....
87.....	المطلب الثالث: الخزينة الصافية ونسبة المرد ودية.....
88.....	المطلب الرابع: التحليل بواسطة النسب الماليه.....
91.....	خلاصة الفصل.....
93.....	الخاتمة.....
95.....	قائمة المراجع.....
99.....	الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال



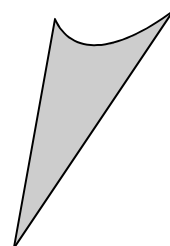
قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.	01-01
84	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناريك جانب الأصول للفترة 2009-2012.	01-03
85	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناريك جانب الخصوم للفترة 2009-2012.	02-03
86	حساب رأس المال العامل في السنوات 2009-2012 للمؤسسة.	03-03
86	حساب الاحتياج من رأس المال العامل للمؤسسة خلال السنوات 2009-2012.	04-03
87	حساب الخزينة الصافية للسنوات 2009-2012.	05-03
88	معدلات المرد ودية للمؤسسة الاقتصادية سوناريك للسنوات 2009-2012.	06-03
89	النسب المالية المحسوبة لمؤسسة سوناريك من 2009-2012.	07-03

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	خصائص الإستراتيجية.	01-01
18	نموذج الإدارة الإستراتيجية.	02-01
20	مستويات الإدارة الإستراتيجية.	03-01
22	نموذج جامعة هارفارد.	04-01
24	نموذج إستراتيجية التنافس.	05-01
26	خريطة أصحاب المصالح.	06-01
28	نموذج الأبعاد السبعة.	07-01
36	الميزانية الاقتصادية.	01-02
50	العلاقة بين المورد والمؤسسة المالية والمؤسسة المستأجرة.	02-02
79	الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجيو.	01-03

المقدمة



مقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم عالما مختلفا عن العالم الذي عاشته في السنوات الماضية إذ لم يعد من الممكن الاستغراق في التعامل مع الأمور الداخلية والتركيز على حل مشكلات المؤسسة الداخلية دون ربطها بالسوق والعمل واحتياجاته، كما لم يعد من المقبول أن يقضي مدير الإدارة العليا معظم وقته في تعديل الهيكل التنظيمي ووضع أسس الترقية وإعادة النظر في الوظائف وترتيب أماكن العمل وتشكيل اللجان وما شابه من ذلك من مهام، فهذه الأعمال رغم أهميتها ليست أعمال إستراتيجية ومن ثم لا ينبغي أن تشغل وقت الإدارة العليا فمهمتها في المؤسسات سواء كانت مؤسسات حكومية أو تجارية أو خدمية أو إنتاجية تهدف أولا إلى تحقيق الربح فهي مهمة إستراتيجية تهدف في المقام الأول زيادة القوة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الفوز على المنافسين.

والإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تعمل على تكامل وظائف المؤسسة لتحقيق النجاح في الصناعة التي تنتمي إليها، فالأصل في الإدارة الإستراتيجية الاهتمام بالسوق والعمل الذي يستهلك السلعة أو يستفيد من الخدمة، والهدف الرئيسي من كل الممارسات الإستراتيجية هو الفوز على المنافسين. فأصل كلمة الإستراتيجية مأخوذ من التنظيم العسكري وتعني الممارسات التي تهدف إلى الدفاع عن الوطن وتحقيق الفوز على الأعداء، وفي سبيل ذلك فإنه ينظر إلى التدريب والمناورات وكل الممارسات الداخلية على أنها وسيلة لتحقيق الأهداف الأساسية للجيش وليس باعتبارها هدفا في حد ذاتها. ويتوقف نجاح المؤسسات على نوعين من الممارسات الإستراتيجية فيها بما تعنيه من وضع الإستراتيجيات الجيدة المناسبة مع التهديدات والفرص التي تنتجها البيئة الخارجية وتعظيم استغلال الإمكانيات الداخلية والخارجية بما يشمل ذلك من المناخ التنظيمي الداخلي وإشاعة الفكر الإستراتيجي في أرجاء التنظيم بالشكل الذي يضمن قدرة التنظيم على المنافسة في البيئة الخارجية، وتقييم وتطبيق الإستراتيجيات لضمان المحافظة على جودة الإستراتيجيات المختارة.

ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن تحديد أهداف المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء من خلال تحقيق التنمية الاقتصادية للدول النامية أو استمرار النمو بالنسبة للدول المتقدمة، لن يتحقق إلا عن طريق رفع كفاءة المؤسسات وهذا لن يتم إلا بوضع إستراتيجية جيدة لجميع الوظائف الإستراتيجية وخاصة الوظيفة المالية.

إن هدف كل مؤسسة في غالب الأحيان هو الربح وعلى مسيري المؤسسات وضع إستراتيجية مالية مستقلة، وهذا حتى يكون للمسيرين داخل المؤسسة فكرة عن الهدف المراد الوصول إليه، ولقد كان لمفهوم الإستراتيجية المالية لمؤسسة ما في الفترة الماضية أو الحالية تمثل نقطة بداية لوضع أي سياسة مالية (خطط وقرارات) وفي هذا المجال تعد أدوات الإستراتيجية المالية أدوات مهمة تمكن الإدارة من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد مركزها المالي، وتقييم تسييرها ومعرفة نقاط القوة والضعف فهي تركز على

استغلال عدد ضخم من المعلومات والأرقام الحسابية والاقتصادية سواء تعلقت بالمؤسسة ذاتها أو بمحيطها، مستعملة في ذلك أدوات محددة، كما يعد التحليل المالي أداة مشخصة للحالة المالية لفترات معينة، والهدف منها معرفة الوضعية التي توجد عليها المؤسسة، ومن هنا يتضح أن التحليل المالي هو إجراء فحوصات للسياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو عدد من الدورات من نشاطها وذلك عن طريق دراسة تفصيلية للبيانات والمعلومات المالية في حالة نسب أو اقتراح إجراءات تضمن الاستمرارية والتحسين في الأداء، إذا كانت الوضعية المالية جيدة.

1- إشكالية البحث:

من خلال ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية في التساؤل الجوهري التالي:

كيف يتم تحليل ودراسة الإستراتيجية المالية للمؤسسة؟

بناء على ما سبق ولغرض الإلمام بجوانب البحث نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإستراتيجية المالية؟ وفيما تكمن مصادر تمويل المؤسسة؟
- ما هي أهم الأدوات المستعملة في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة؟
- ما هي أهم الخطوات التي تمر بها عملية وضع الإستراتيجية المالية؟

2- فرضيات البحث:

بناء على ما تقدم يمكن وضع الفرضيات التالية:

- 1- الإستراتيجية المالية هي المحرك الرئيسي في المؤسسة من خلال اعتمادها على مصادر تمويلية داخلية وخارجية.
- 2- يعتبر التحليل المالي والنسب المالية من أهم أدوات الإستراتيجية المالية.
- 3- يمثل تحليل القوائم المالية بهدف حصر وتحديد نقاط الضعف والقوة في سياسات المؤسسة المتبعة من أهم خطوات عملية تصميم إستراتيجية مالية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لمجموعة من الأسباب هي:

- الرغبة الشخصية في معرفة أهمية الإستراتيجية المالية وكيفية دراستها وتحليلها في المؤسسة وأهم وسائل التمويل لديها.
- أهمية الموضوع وضرورة وجوده في المؤسسة حيث أنه بمثابة المحرك أو العجلة التي تقود المؤسسة.

4- أهمية البحث:

تعود أهمية هذا البحث إلى معرفة أهمية الإستراتيجية المالية للمؤسسة من خلال دراستنا سنحاول بإذن الله ولو بقدر قليل من معرفة الجوانب المختلفة من هذا الموضوع، حيث سنتعرض إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالإستراتيجية وسنتطرق أيضا إلى معرفة الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها كذلك سنبين مصادر تمويل المؤسسة التي تضمن بقاءها واستمرارها.

وحتى نستطيع الإجابة على تساؤلات البحث والإلمام ومعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بالاعتماد على مختلف المراجع (الكتب، مذكرات، مواقع إلكترونية...الخ) ومستدلين بمعطيات واقعية حول مؤسسة سوناريك في تحليلنا المالي في الجانب التطبيقي.

5- المنهج المستخدم:

من أجل معالجة حيثيات الموضوع تخذل بحثنا استخدام منهجين شائعين في الدراسات الاقتصادية وهما:

أ- الجانب النظري:

اتبعنا المنهج الوصفي خاصة في الفصل الأول والثاني بهدف تكوين القاعدة النظرية اللازمة للدراسة، حيث توضح من خلاله المبادئ العلمية والمفاهيم الأساسية لمكونات الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية المستلمة من كتب ورسائل جامعية وغيرها، وجميعها لها صلة بموضوع البحث.

ب- الجانب الميداني:

اتبعنا فيه أسلوب دراسة حالة من خلال التحليل بواسطة المؤشرات المالية والنسب المالية في المؤسسة لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة في مؤسسة سوناريك، محاولين من خلالها استخلاص بعض النتائج التي من شأنها أن تساعد في تحقيق هدف البحث وذلك من خلال استقراء المعطيات والمعلومات الموثقة المقدمة من طرف الإدارة.

6- هيكلية البحث:

لمعالجة الموضوع بشكل متكامل جاءت الخطة لتشمل جانبين أحدهما نظري ممثل بفصلين والآخر تطبيقي ممثل بفصل واحد كما يلي:

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.

المطلب الأول: تطور التفكير الإستراتيجي.

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية.

المطلب الثالث: المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية.

المطلب الرابع: بعض التقسيمات للإستراتيجية.

المطلب الخامس: شروط دقة وجود الإستراتيجية .

المبحث الثاني: لمحة عن الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الرابع: أبعاد الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الخامس: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: نماذج الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: نموذج جامعة Harved.

المطلب الثاني: نموذج إستراتيجية التنافس.

المطلب الثالث: نموذج أصحاب المصالح.

المطلب الرابع: نموذج عملية التخطيط.

الفصل الثاني: الإستراتيجية المالية للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية المالية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية المالية للمؤسسة.

المطلب الثاني: دوافع وخطوات الإستراتيجية المالية للمؤسسة.

المطلب الثالث: التوجه المالي للإستراتيجية المالية للمؤسسة.

المبحث الثاني: طرق ومصادر تمويل الإستراتيجية.

المطلب الأول: مصادر التمويل الداخلي.

المطلب الثاني: مصادر التمويل الخارجي.

المطلب الثالث: التمويل عن طريق الائتمان الإيجاري.

المبحث الثالث: أدوات الإستراتيجية المالية.

المطلب الأول: التحليل المالي للمؤسسة.

المطلب الثاني: المراد ودية المالية للمؤسسة.

المطلب الثالث: التخطيط المالي للمؤسسة.

الفصل الثالث: الجزء التطبيقي.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن SONARIC.

المطلب الأول: التعريف بوحدة فرجيوة.

المطلب الثاني: الهيكلية الداخلية للوحدة وأهم مصالحها.

المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجيوة وأهدافها وعوامل إنتاجها.

المبحث الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

المطلب الأول: رأس المال العامل.

المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل.

المطلب الثالث: الخزينة الصافية ونسبة المراد ودية.

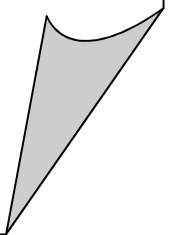
المطلب الرابع: التحليل بواسطة النسب المالية.

صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع.

- قلة المعلومات والوثائق الإحصائية على المستوى الميداني.

الملاحق



الفصل الأول

ملخض عام للإدارة الإستراتيجية.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإستراتيجية

تمهيد

إن الحديث عن الإستراتيجية المالية يقودنا حتما إلى الحديث عن مفهوم الإستراتيجية أولاً، فإن كانت المؤسسة تضع مجموعة من التوجيهات الشاملة وتعرف بمبادئ وقواعد القرار الموجهة لأي حركة محددة الأهداف التي تساهم في بقائها وبلوغ غايتها، مع تحقيق علاقات ربط أو تنسيق بين مختلف الوظائف وهو ما يعبر عن سياستها العامة، فإنه لمن الضروري كذلك أن تتكيف مع تغيرات محيطها، وأن تضع قرارات وحركات وأهداف على المدى المتوسط والبعيد وتعبر عن الاستراتيجيات التي تتبعها من أجل خدمة سياستها العامة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

قبل عرض بعض المفاهيم المختلفة بالإستراتيجية والمقدمة من طرف عدة كتاب اختصاصيين، سنحاول التعرف على تطور التفكير الاستراتيجي.

المطلب الأول: تطور التفكير الاستراتيجي

لقد ساهم ارتفاع معاملات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة، بالإضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية وتغيرات أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية بمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

واستجابة لهذه البيئة المتغيرة، ثم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة، على الرغم من ذلك فإنه يوجد العديد من المؤسسات التي لم تحاول استخدام هذه الأساليب أو أن تطبق شكل أو آخر من أشكال الإدارة الإستراتيجية. لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق أرباح لبعض الوقت بالاعتماد على البداية و الأهداف غير المكتوبة، إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه.¹

ويمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور التفكير الإستراتيجي في المؤسسات وهي:²

1-الموازنات (الرقابة)

يرجع نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة إلى بداية القرن العشرين وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المؤسسة، وعادة ما يتم وضع الموازنة السنوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات أو تلك الموازنات، وتقوم الموازنات على افتراض أساسي هو أن الماضي يعيد نفسه.

2-التخطيط طويل الأجل

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى بداية الخمسينات، ويركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً. وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2002، ص 24.

² جمال الدين محمد مرسي وآخرون، المرجع السابق، ص ص 27-28.

ذلك، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي، وتتمثل مهمة التخطيط حين إذ في توفير الإمكانيات و التسهيلات للتكيف مع النمو أو النقل المتوقع. ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة للموازنات أو الرقابة فقد يمتد إلى عامين أو خمسة عشر سنة، حيث يعتمد الأمر على محتوى وأبعاد عملية التخطيط ، ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى تحليل الفجوة، وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة و الأهداف التنظيمية، فإن التغيير في العمليات و الذي قد يتضمن زيادة حجم الإمكانيات أو زيادة حجم طاقة الصنع، يجب النهوض به لإزالة تلك الفجوة.

3- التخطيط الإستراتيجي

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات و المهام الإستراتيجية و الافتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الخروج عن الماضي وذلك نتيجة للتغيير في القدرات أو الظروف المحيطة، يحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة، فقد يجري التعديل في مهام أو اتجاهات الإستراتيجية ويتضمن التغيير في المهام والاتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى أسواق جديدة، كما أن تعزيز كفاءة عمليات البحوث و التطوير يمكن أن تمثل تعديلات في القدرات والإمكانات الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والذي قد يسمى كذلك التخطيط الإستراتيجي للسوق، يركز على بيئة السوق التي تواجه المؤسسة، وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ لكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق. خاصة المنافسين والعملاء ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضا تنمية القدرة على توقع التغييرات ذات المغزى الإستراتيجي.

4 - الإدارة الإستراتيجية

يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي مؤداه أن دوره التخطيط غير كافي للتعامل مع معدل التغيير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجه المؤسسة لكي يحدث التلاؤم مع المفاجئات والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط. إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغيير قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة وعلى وجه التحديد فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية، أو بالإضافة إلى التحليل الدوري فالمفاهيم المختلفة مثل التخطيط الموقفي، إدارة المواقف، تحليل الحسابات البيئية، المرونة الإستراتيجية وتعزيز المهام الريادية للتنظيم تعتبر كلها مداخل ذات فائدة وقيمة، فالإدارة الموقفية مثلا تشير إلى المتابعة المستمرة والاستجابة إلى مجموعة من القضايا والتطورات المحتملة في داخل أو خارج المنظمة والتي من المحتمل أن تترك آثارا على الإستراتيجية، أما المرونة التنظيمية

فتتضمن عمل الخيارات الإستراتيجية والتي تسمح بالاستجابة السريعة والمناسبة للتغيرات المفاجئة في بيئة المؤسسة.

ومن الجدير الملاحظة من الجدول رقم-01- أن التطورات في مجال المفهوم الإستراتيجي هو تطور فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يتضمن حقيقة كل المفاهيم والنظم الإدارية السابقة وعلى ذلك فإن في مجال الإدارة الإستراتيجية سوف توجد عملية التخطيط الدوري ضرورة بوسائل تسمح للمؤسسة بأن تكون قادرة من الناحية الإستراتيجية على الاستجابة خارج عملية التخطيط.

جدول رقم(01-01): تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط طويل الأجل	الموازنات(الرقابة)	الأبعاد المفهوم
التوافق مع المفاجئات الإستراتيجية	تغيير المهام والقدرات الإستراتيجية.	توقيع النمو وإدارة التعقيدات.	أحكام الرقابة على الانحرافات وإدارة التعقيدات.	تأييد الإدارة
دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة.	إن الأحداث الجديدة ونواحي عدم استمرار يمكن التنبؤ بها.	الاتجاهات الماضية سوف تستمر	الماضي يعيد نفسه	الافتراضات
الوقت الفعلي	دورية	دورية	دورية	العملية
من منتصف السبعينات	من الستينات	من الخمسينات	أوائل القرن العشرين وحتى الخمسينات	الفترة التي برز فيها المفهوم

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص 28.

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية

من الصعب إعطاء مفهوم واحد وواضح لاستعماله في ميادين عديدة ونتيجة لأهمية هذا المفهوم فقد ظهرت أكثر من مدرسة أو تيار فكري يشغل فيه، وكل منها يحتفظ بأفكار وتوجيهات معينة، وقد ترك لنا مختلف رواد المدارس الإدارية والإستراتيجية عددا من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم. ونظرا لأن مفهوم الإستراتيجية فكرة غير ملموسة فإنه يصعب تجسيدها.

- لدى سوف نعرض البعض منها من أجل محاولة الإلمام بمختلف العناصر والجوانب التي تهتم بها، إذ تتكامل في مجملها وتكاد تصب في نفس الاتجاه، ومن هذه التعاريف:¹
- يعرفها قاموس ويبستر على أنها: علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.
 - يعرفها قاموس الموارد على أنها: علم أو فن الحرب، ووضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.
 - كما يعرفها "براون" و"أكونور" على أنها تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة المؤسسة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.
 - ويعرفها كل من "جلوك" و"جوش" على أنها خطة موحدة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات التي تصممها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية لها من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة.
 - أما قاموس "أكس فورد" يبين معنى الإستراتيجية على أنها أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.²
 - "ألفريد شوندر" يعرف الإستراتيجية على أنها إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطة العملاء وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات.
 - لدى مدرسة " هارفارد" الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، وإلزامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغيير، وكذلك تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها. القرارات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منها.³
- وقد أعطيت تعريفات أكثر اقترابا من عناصر الإستراتيجية وهي الأكثر حداثة نوعا ما من سابقتها، وتستجيب بشكل أحسن مع الوضع الحالي للمؤسسة، من هذه التعاريف نجد:⁴
- الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة ومعنى أنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تستخدم مفهوم الإستراتيجية إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.

¹ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2009، ص08.

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (المواجهة وتحديات القرن 21)، مجموعة النيل العربية، مصر، ط01، 1999، ص 05.

³ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 10.

⁴عبد العزيز صالح بن حبتو، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص31.

- تعرف الإستراتيجية أيضا على أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل برسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية، ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية ونذكرها فيما يلي بإيجاز:

أ- عمل فكري

ومعناه أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر، فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات كما ورد في التعاريف السابقة إنما ينتج عن عمل فكري أصلي.

ب- تؤدي إلى تخصيص الموارد

وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ الإستراتيجية وتشمل الموارد المادية، المالية، البشرية والزمنية.

ج- تلزم المؤسسة للمدى الطويل

يظهر الالتزام لأن الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.

د- تخص مساحة النشاط

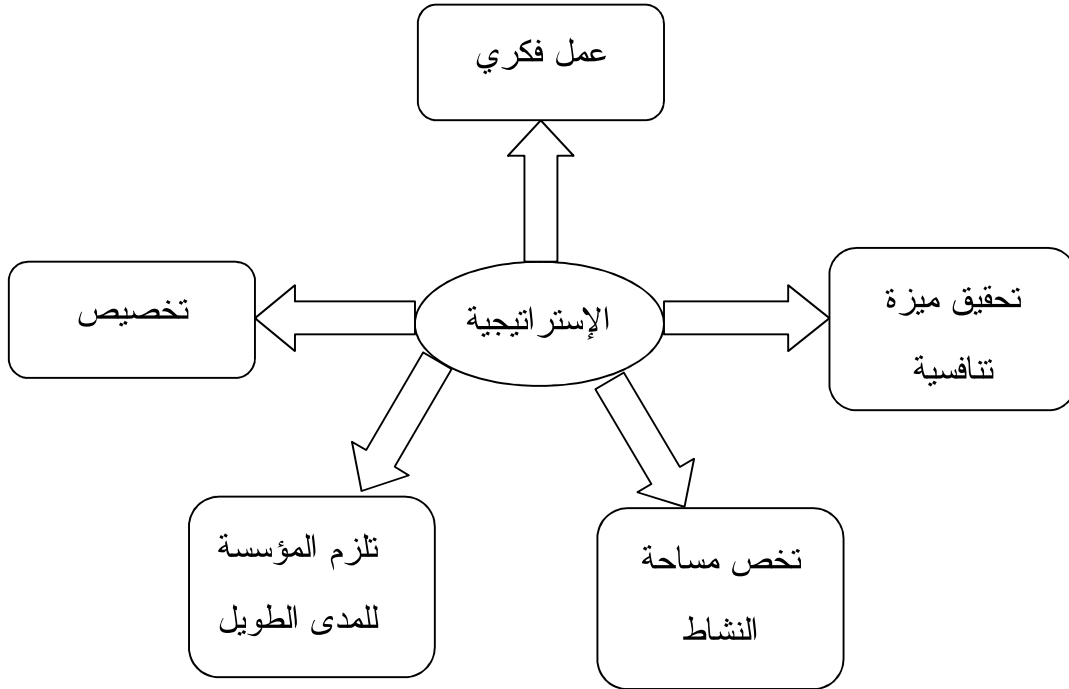
أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.

ه- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية

وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأنه لا معنى لها إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

والشكل التالي يبين لنا خصائص الإستراتيجية بوضوح.

الشكل رقم (01-01): خصائص الإستراتيجية.



المصدر: عيسى جبرش محمد، الإدارة الإستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ط01، 2011، ص24.

- كما تعرف الإدارة أيضا على أنها الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة مؤسسة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو العائد، وتخصيص الموارد في المؤسسة.¹

* **التعريف الشامل:** بناء على التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف الإستراتيجية على أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية

لوضع الإستراتيجية تمكن المؤسسة من المنافسة والنمو لتحقيق أداء جيد لابد من إتباع منهجية صحيحة والحرص على المرور ببعض المراحل المتسلسلة، وتكمن المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية في:²

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 55.

² عيسى جبرش محمد، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ط01، 2011، ص32.

1- تصميم الإستراتيجية

وتتضمن هذه المرحلة أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الإستراتيجي، إذ يتناول فيها التشخيص الإستراتيجي والتحليل والاختيار الإستراتيجي.

2- تنفيذ الإستراتيجية

وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة، مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلباتها، ويبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ.

3- رقابة الإستراتيجية

الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية لأن الرقابة هي الوسيلة الأصل للتأكد من صحة مسار أو الخروج عن المسلك المحدد، كما يمكن الرقابة من الكشف عما قد يقع من أخطاء أو من انحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.

وإذا كان تصميم الإستراتيجية هو أصعب هذه المراحل وأكثرها من حيث العمل والتفكير فإن المراحل الأخرى لا تنقص صعوبة ولا أهمية حيث لا تتجح الإستراتيجية مهما كانت دقة تصميمها إن لم تكن تنفيذها جيداً، ولا تتجح أيضاً مهما كان تصميمها إن لم تجري رقابة محكمة ومستمرة.

فالمراحل الثلاثة متكاملة ومترابطة فيما بينها ولا يصح للمؤسسة أن تهتم بالمرحلة دون غيرها إذا كانت تريد الاستفادة من العمل الإستراتيجي بدرجة مرغوبة.

المطلب الرابع: تقسيمات الإستراتيجية

إن الحديث عن الإستراتيجية في المؤسسة يشمل جانبين هامين في حياة هذه الأخيرة، وهما المحيط الخارجي والداخلي وما يتعلق بهما من دراسة وبحث وتحديد الأهداف وهذا الطرح للإستراتيجية نجده أكثر وضوحاً عند كل من "ثاباثوني" و "جارنيو" إذ يقدمان ما يسميانه بالإستراتيجية العامة والتي تشمل مختلف الإستراتيجيات الفرعية المتعلقة بمختلف الوظائف كالبحث، الإنتاج، التسويق والعمال... الخ، ويضيف "جارنيو" أنه يمكن التمييز بين الإستراتيجية الخارجية والداخلية.

الأولى: تحدد علاقات المؤسسة مع متعاملي محيطها.

الثانية: تطبق أساليب العلاقات الداخلية على التطبيقات، وتندرج هاتين الإستراتيجيتين أي الداخلية والخارجية ضمن ما يسميه "جارنيو" بالحقل الإستراتيجي الذي يعني مجموع الأزواج والوسائل وغايات كل المسؤوليات من النشاط، إذ يشمل هذا الحقل توزيعات كل من العلاقات الإستراتيجية الداخلية وحسب هذه الشروط فإن الحقل الإستراتيجي يساهم في ضمان استمرارية هويتها وتقريبها إلى الظروف الحالية بشكل مستمر.

من جهة أخرى فوجود الإستراتيجية الداخلية والخارجية في نفس الوقت يعين الحدود المتعلقة بالمؤسسة وبالتالي يظهر طاقتها الإستراتيجية.

نلاحظ أن "جارنيو" يقدم مفهوما مختلف عن مكونات الإستراتيجية لدى "أنسوف" هذا الأخير الذي يحصرها في اختيار وتحديد الزوج (منتج-سوق) وهو الحصر الذي يعتبر محدودا لأن الإستراتيجية تتعدى إلى حد كبير من العوامل والعناصر منها الأهداف والوسائل وغيرها... الخ، هذه الأهداف والوسائل والغايات ترتبط ارتباطا وثيقا بحيث لا تكون الأهداف قابلة للتحقيق الفعال إلا إذا توفرت الوسائل اللازمة ولا تستطيع تحقيق الغايات إلا إذا كانت الأهداف ملائمة.¹

المطلب الخامس: شروط دقة وجودة الإستراتيجية

كل مؤسسة حريصة على النجاح في النشاط وتحقيق أحسن نتيجة من تنفيذ إستراتيجيتها، تسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات أو معلومات تسمح بمعرفة وجودة إستراتيجيتها، غير أنه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها وظهور النتائج أو تحقيق الأهداف المسطرة.

كما أنه قد لا نستطيع أن نفصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية، لدى فقد تم إعداد وتقديم بعض الشروط والمؤشرات التي يمكن أن تستفيد منها في الإطلاع ولو بشيء من عدم اليقين على درجة جودة الإستراتيجية التي تعدها المؤسسة، وتتمثل هذه الشروط في:²

1- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة

في الكثير من الأحيان تحدد المؤسسة الفردية الخاصة ذات الحجم الصغير إستراتيجية معينة مثلا السعي للحصول على السوق من منتج معين في منطقة محددة بتوفير خصائص محددة للمنتج ليكون أكثر قابلية لتغطية حاجات المستهلك في تلك المنطقة، لذلك فإن الإستراتيجية الغير واضحة وغير مشروحة بالمستوى الكافي من الدقة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا، لا يمكن قابلية الاختيار أو المنافسة أو المنازعة، وتصبح ذات حظ كبير للفشل نتيجة نقص في قوتها وفعاليتها أدائها كوسيلة مهمة في التسيير.

¹ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص ص 16-17.

²ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص ص 18-19.

2- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي

باعتبار أن الإستراتيجية نتيجة دراسات وتحليلات عدد من المعلومات من المحيط الدولي والوطني الذي تعمل فيه وترتبط به فإن إهمال المزايا والفرص الملائمة لها سواء من ناحية مدخلاتها أو مخرجاتها، أو ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية وظروف السوق للعناصر المختلفة، وطبيعة المنافسة التي لا ترحم، كل هذا يعمل نسبيا على إضعاف الإستراتيجية.

3- أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبولة

كلما كانت الإستراتيجية تتميز بدرجة مخاطرة مقبولة انطلاقا من تلك الموارد والطاقات من جهة وبارتباطها بالتوازن العام للمؤسسة و الأشخاص العاملين فيها من جهة أخرى كانت أحسن، فالمدير أو الإدارة التي تضع أهداف ذات خصائص معرضة للمؤسسة بمخاطرة لا يمكن معها تسييرها، سواء لتذبذب الظروف المختلفة، الشروط التي تعمل فيها قدرات الإدارة المحدودة، يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان توازنها، كما أن سوء تقدير الخطر عند تقدير نسبة عالية من الربح مثلا قد يؤدي إلى خسارة جزء من السوق، إذا كانت وسيلة رفع الأسعار بنسبة مؤثرة في الطلب ونفس النتيجة عند تسطير إستراتيجية للبحث والتنمية لمنتوج معين دون الأخذ بعين الاعتبار ما يجري لتطوير نفس المنتج لدى مؤسسات أخرى منافسة.

4- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة

كثيرا ما يتم إعداد الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات الوسطى والسفلى فيها، مما يؤدي إلى عدم تناسق وضعف التعاون بين عدد من مصالح وأقسام المؤسسة فيما بينها، تحقيق الهدف العام بإتباع ضعف خطوط توجيه غير متطابقة مع باقي اتجاهات المؤسسة، لهذا يجب تنسيق وتوجيه مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف، وهذا يعزز بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف، تحديد مؤشراتنا، حصر الموارد وتوزيعها.

5- أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات وتساهم في تحفيز الالتزام العام

نظرا لوجود نظام قيم أو ثقافة في المؤسسة التي تختلف عادة حسب مستويات الإطارات و الأفراد فيها، فإن عدم ملائمة الإستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم قد يؤدي إلى انسحاب معنوي من التجنيد الكافي للأشخاص الذين يمثلون هذه القيم، وبالتالي السقوط في مشكل خسارة جزء من طاقات المؤسسة البشرية، وقد تصل إلى درجة عرقلة الجهود العام فيها.

6- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع

تزداد أهمية وجود المؤسسة الاقتصادية في المجتمع، وطلب هذا الأخير لمساهمتها في تطوير وتحسين حياة البشرية باستمرار، وما دامت المؤسسة لا يمكن أن تتحرك أو تنمو بدون محيط بشري فعّال وواع وله شروط معينة، فإنه كلما كانت إستراتيجيتها تدخل أو تقترب مما يرغب فيه المجتمع، ضمنت أحسن مساهمته بدوره في تحقيق أهدافها وبسهولة أكبر.

7- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية

إن أي إستراتيجية متكاملة ومتلائمة، وذات تناسق عالي بين عناصرها، ولا تمتلك عناصر تمكن من متابعة درجة نجاحها ليست حسنة إذ ليس من المنطق انتظار النتائج بعد التنفيذ حين يكون من غير الممكن إعادة النظر والتصليح بشكل مفيد وفي وقت مناسب، ولذلك فمن المنطقي تحديد بعض المؤشرات الكمية لمتابعة مدى نجاح تنفيذ خطط أو أجزاء من الإستراتيجية في الوقت المناسب.

المبحث الثاني: لمحة عن الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية وبمختلف مداخلها إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة و العمليات ضمن إطار المؤسسة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها وبما ينعكس إيجابيا على تحسين كل م مركزها أدائها الإستراتيجي ، وفي هذا المبحث سوف نتعرض إلى المفهوم و الأهداف و المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

والتى ارتبط مفهومها بالخط Strategos إن كلمة الإستراتيجية تستمد جذورها من الكلمة اليونانية

المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الفترة.

ومن التعريفات الشائعة لإدارة الإستراتيجية وأكثرها دلالة على ذلك الذي يقدمه كل من الاقتصاديين "Pearce" و "Robinson" والذي ينص على أنها: "مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين

وتنفيذ الخطط المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة "، ويرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية وهي:¹

1- تقديم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

2- تنمية صورة المؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

3- صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

4- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

5- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل التي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

6- تحليل بدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

7- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.

8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا وأنظمة الحفز.

9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة من زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ويرى David أن الإدارة الإستراتيجية تمثل مستوى النشاط الإداري لتحقيق الأهداف والوسائل المناسبة لذلك.

¹مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 31-33.

أما Heager فقد عرفها على أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمؤسسة ما ويتضمن الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والرقابة.

أما Pharn فإنه يشير إلى أن الإدارة الإستراتيجية تركز على العمليات التكتيفية التي يمكن أن تساعد المديرين التنفيذيين على تطوير إستراتيجية الأنشطة للمسؤولين عنها بشكل ناجح وفعال.

ويرى Kotler بأن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل من العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

عند إسماعيل فإن الإستراتيجية هي تلك العملية اللازمة لوضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.

يرى كل من Cleuk و Jhauch أن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، والإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد أهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹

أما Waight فإنه يرى بأن الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد مهمة وأهداف أية مؤسسة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها، ولهذا فإن الإدارة الإستراتيجية يمكن أن ينظر لها على أنها سلسلة مترابطة من المراحل والتي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهام التالية:²

* تحليل الفرص والتهديدات أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

* صياغة رسالة مهمة للمؤسسة لتطوير أهدافها.

* صياغة الإستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة والتي تنسق أو تحقق الملائمة بين عناصر القوة والضعف للمؤسسة.

* تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.

* التأكد في مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمؤسسة قد تم إنجازها وتحقيقها.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، ط01، 2011، ص 144.

² فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 26.

وهناك من يعرفها على أنها تلك الخصائص والأبعاد الأساسية والمهمة للمؤسسة والتي ترسم أو تضع المسار الرئيسي لشخصية المؤسسة ووجودها واستمرار بقائها، وهو بذلك يتعلق أو يهتم برسم الرؤية وتحديد خارطة سير المؤسسة المستقبلية وتحديد أهدافها الرئيسية والتعرف على الظروف المتاحة وتجنب التهديدات¹.

تعريف شامل: الإدارة الإستراتيجية هي شرط تحقيق الكفاءة والفعالية وذلك من خلال حسن استخدام الموارد والإمكانات لتحقيق الأهداف بالمستوى المستهدف.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تشير البحوث والدراسات إلى أن مؤسسات الأعمال التي تدار بالفكر الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية هي أفضل أداء م تلك التي لا تعي ولا تطبق هذه المفاهيم خاصة وأن هذه المفاهيم تعطي لمؤسسة الأعمال القدرة على خلق قابليات مميزة وهي قدرات جوهرية ومحورية أيضا تملكها المؤسسة لوحدها وتتفرد فيها ويصعب تقليدها أو مجاراتها من قبل الآخرين، وعادة ما تكون هذه القدرات المميزة مركزة في عدد قليل من القضايا والأمور الرئيسية، وتستند عليها المؤسسة في الحصول على ميزات تنافسية ناتجة عن عمليات التوليف لهذه القدرات المميزة للوصول إلى أداء يفوق أداء المنافسين، وقد يكون مصدر هذه الميزات التنافسية تكنولوجيا المعلومات التي تسمح مثلا للمؤسسة بالاستجابة السريعة لطلب الزبون خلال زمن قصير لا تستطيع المؤسسات الأخرى مجاراتها فيها.²

ولقد لخصت العديد من الدراسات الميدانية أهمية الإدارة الإستراتيجية التي تكمن في:³

1- التركيز على المؤسسة ككل فهي تهتم بالأعمال اليومية والمشاكل وتركز على نمو وتطوير المؤسسات بصورة عامة.

2- تمكن المؤسسة من أن تكون فعّالة في تحقيق أهدافها.

3- تحسين أداء المؤسسة ونجاحها في مختلف المستويات.

4- تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر اطلاعا واستجابة للمتغيرات البيئية.

5- تمكن المؤسسة من أن تكون مرنة وأكثر تكيف مع المستجدات والظروف المحيطة بها.

¹ نيسان دون الصانع، الإدارة ميادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2011، ص 74.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن ط01، 2007، ص 258.

³ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 145.

6- تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدر كبير من الدقة، توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي ساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير الضمانات بالاستمرار والنمو ويؤدي ذلك عادة إلى تقليل الفجوات والتعارض بين طموحات وقدرات الأفراد ومتطلبات أداء الأنشطة.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

1- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدراتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كان المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع معين.

3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

4- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المؤسسة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المؤسسة.

5- زيادة وفعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات بوجود معايير واضحة تتمثل في أهداف الإستراتيجية.

6- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات وهو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

7- تجميع البيانات على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين.

8- وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية-، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 13.

9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين بتحقيق الخطوط التي يشترك في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم بأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المؤسسة.

10- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

11- تسهيل عملية التنسيق ومع التعرض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.

12- وجود معيار واضح لتزويد الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

13- تساعد على اتخاذ القرارات وتحديد اتجاهاتها.¹

* ومن أجل تحديد الأهداف من قبل الإدارة لابد من أن تأخذ بعين الاعتبار عدد من الشروط الواجب توافرها عند وضعها وهي:²

1- أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.

2- إمكانية مقارنة النتائج المحققة مع النتائج السابقة أو اللاحقة.

3- مرتبط تحقيقها بفترة زمنية معينة.

المطلب الرابع: أبعاد الإدارة الإستراتيجية

تتضمن الإدارة الإستراتيجية أربع عناصر أساسية هي:

- التحليل البيئي Environne mental Analyse .

- صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation .

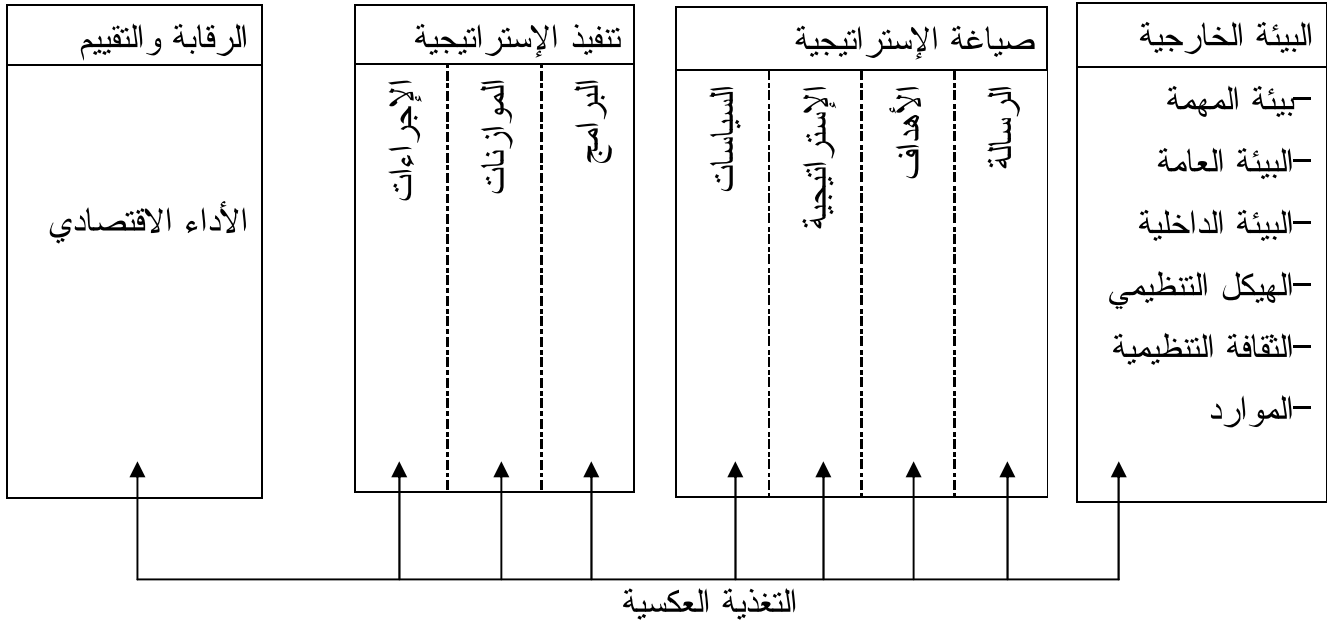
- تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implémentation .

- التقييم والرقابة Evaluation and control .

وبهذا الصدد يمكن أن نقدم نموذج الإدارة الإستراتيجية في الشكل التالي:

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية-الأصل والأساس-، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص 6-7
² تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص 38.

الشكل رقم (01-02): نموذج الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك-مدخل كمي وإستراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط04، 2008، ص 60.

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وفق هذه الأبعاد مجموعات من المراحل والمهام والأنشطة تستند على النتائج والمخرجات والتحليل البيئي لتستمر وتتواصل بتقييم الأداء، وتقوم إدارة وأعضاء المؤسسة بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات كما تقوم كذلك بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي أبعاد القوة والضعف ويشار إلى العوامل ذات الأهمية في تحديد مستقبل المؤسسة بالعوامل الإستراتيجية والتي يتم تضمينها وتلخيصها فيما يعرف بتحليل Swot إشارة إلى نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.

وبعد تحديد هذه العوامل فإن المؤسسة تقوم بتقييم العوامل الإستراتيجية تمهيدا لصياغة رسالة مهمة للمؤسسة، إن الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية إنما تكمن في تحديد الرسالة والتي يتم في ضوءها تحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، هذه الإستراتيجيات والسياسات يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وتكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية بمهام تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيدها في إحكام الرقابة وإعادة التوازن والفعالية للأنشطة التنظيمية.¹

¹مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص 260.

المطلب الخامس: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المؤسسة في قيام متكامل ومرتب وموجه نحو تحقيق هدف رئيسي وهو تحقيق الفوز على المنافسين في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، توضع الإدارة الإستراتيجية في ثلاث مستويات يعمل كل منها على تحقيق النتائج، وتتمثل هذه المستويات في:¹

أولاً: مستوى إستراتيجية المؤسسة

يهتم هذا المستوى بإدارة المؤسسة بصورتها الشمولية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفي الأعمال الصناعية فإن هذا المستوى يجب على السؤال الإستراتيجي الأساسي وهو: في أي الصناعات والأسواق يجب أن ننافس؟، والغرض من هذا المستوى هو تحديد الاتجاه وتوجيه الموارد في المؤسسة ككل، وفي المؤسسات الكبيرة جدا تهتم الإستراتيجية بتحديد كبقية المنافسة في الأسواق المختلفة ومع الصناعات المتعددة، وفي العادة فإن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى ترتبط بتخصيص موارد لتطوير أعمال جديدة أو الإستحواذ على مؤسسات أخرى أو الانسحاب من أعمال قائمة لتشكيل محفظة أعمال مؤسسة ككل.

وتتميز الإستراتيجية في هذا المستوى بأنها إستراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقت طويل حتى تظهر نتائجها.

ثانياً: مستوى إستراتيجية الأعمال

يهتم هذا النوع بإستراتيجية وحدة أعمال واحدة أو خط إنتاجي معين وتصنف أسلوب المنافسة في هذه الصناعة أو السوق المحدد والمعلوم، في الشركات الكبيرة المتكونة من عدة أعمال ووحدات أعمال ولديها تنوع كبير في خطوط الإنتاج والصناعات مثل شركات "جنرال إلكتريك" وشركة "جنرال موتورز" فإن مفهوم وحدة الأعمال الإستراتيجية يستخدم لوصف عمل واحد رئيسي ومهم تمارسه هذه الشركات الكبيرة مثل شركات السيارات.

إن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى تحتوي على خيارات تتعلق بالمزيج السلعي أو الخدماتي وموقع الوحدات الإنتاجية والتكنولوجية المستخدمة وغيرها من الشركات ذات العمل الوحيد، فإن هذا المستوى والمستوى السابق (إستراتيجية المؤسسة) يكونان مستوى واحد.

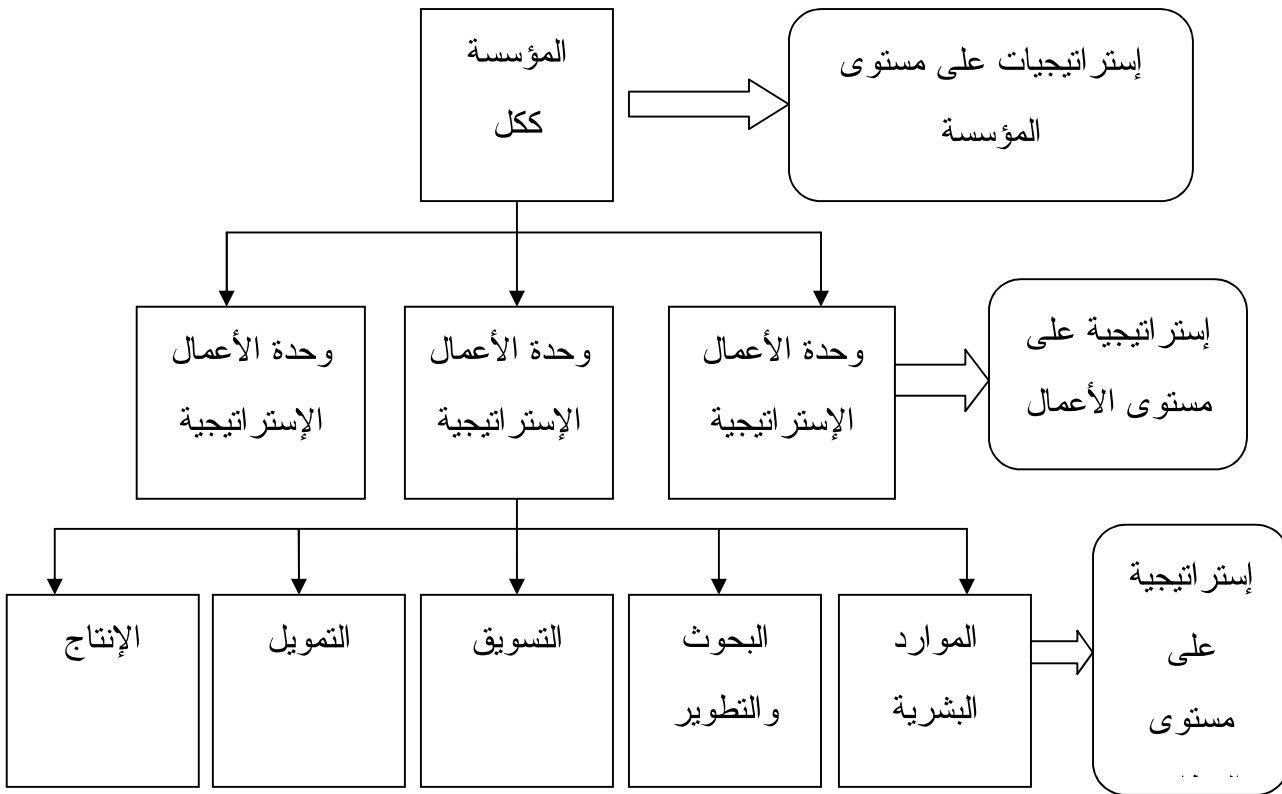
¹ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور، المرجع السابق، ص 263.

ثالثاً: مستوى الإستراتيجية الوظيفية

يركز هذا النمط على قيادة وتوجيه واستخدام الموارد لتنفيذ إستراتيجية الأعمال، إن هذا المستوى يركز على أنشطة ضمن وظيفة واحدة من وظائف المؤسسة (إنتاج، التسويق، المالية... الخ).

يلاحظ أن المستويات الثلاثة لإستراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال والوظائف تكون ما يسمى بالمستويات الإستراتيجية في المؤسسات، هذه الإستراتيجيات الثلاث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها، والشكل التالي يوضح المستويات الثلاث والتي يمثل فيها كل مستوى البنية التحتية للمستوى الذي يليه.

الشكل رقم (01-03): مستويات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية- جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة-، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 47.

المبحث الثالث: نماذج الإدارة الإستراتيجية

ابتداءً من حقبة الخمسينيات من القرن العشرين أخذت المؤشرات التمهيدية للنشاط الإستراتيجي في الإدارة بالتبلور التدريجي حيث ساهمت بعض الجامعات الأمريكية بعملية إثبات الدور الأولى لهذا التوجه ثم أخذت مؤسسات الأعمال الكبرى والمؤسسات البحثية والاستثمارية المرتبطة في تطوير هذا التوجه واختباره

على أرض الواقع العملي في تلك المؤسسات، وفي هذا المبحث نتعرف على نماذج الإدارة الإستراتيجية المختلفة ومحاولة شرحها وتبسيطها والإحاطة بأبعادها المختلفة.

المطلب الأول: نموذج جامعة Harvard

يعد هذا النموذج الأول زمنياً الأكثر تأثيراً في التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية، والحقيقة أن كافة النماذج الأخرى سيتم الحديث عنها في هذا المبحث مشتقة من جامعة "هارفارد" والمتأثرة بأطروحاتها.

يعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها، ويحث هذا النموذج كافة المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانات وموازناتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص وتهديدات مما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الإستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محيطة وما لدى المؤسسة من عوامل قوة أو ضعف في بيئتها الداخلية، ويقسم هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين:¹

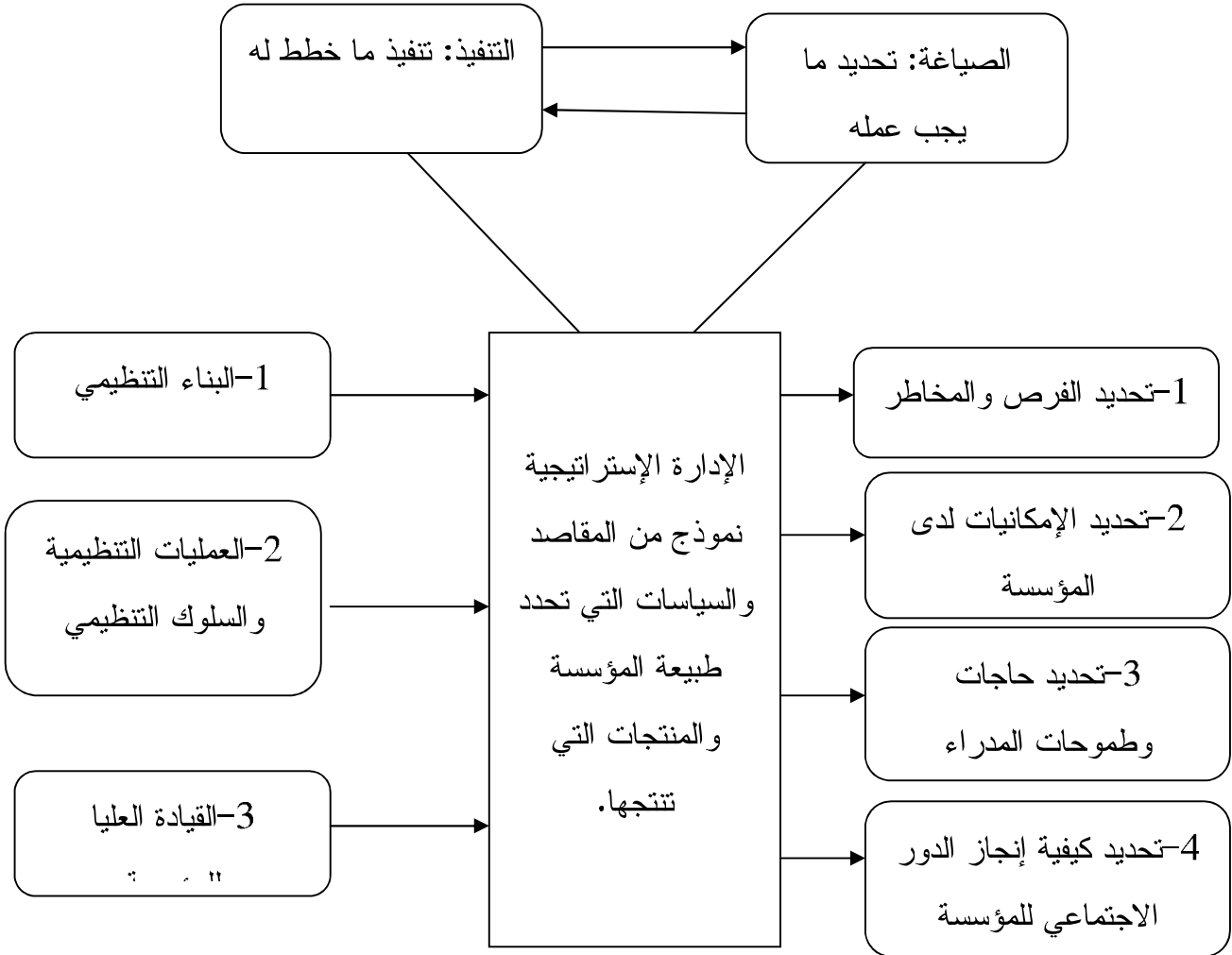
المرحلة الأولى: تتألف من مجموعة القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على صياغة رسالتها وأهدافها، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

المرحلة الثانية: والتي تركز على مجموعة القرارات ذات الصلة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وتسمى بمرحلة التنفيذ.

والشكل التالي يبين نموذج جامعة "هارفارد" للإدارة الإستراتيجية.

¹ أحمد القطامين، المرجع السابق، ص 19.

الشكل رقم (01-04): نموذج جامعة هارفارد.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 69.

ويتضح من الشكل أن الإدارة الإستراتيجية تتطلب تقسيم النشاطات التي تتم فيها إلى سبع أجزاء متسلسلة حسب أهميتها.

وتتم مرحلة بناء الإطار الإستراتيجي متضمنة المهام الأربعة التالية:

- أ- تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تمكن من الاستفادة منها في إنجاز أعمالها في نفس الوقت الذي تحدد فيه المخاطر التي تعترض اقتناص المؤسسة لتلك الفرص، وفي هذا السياق تطرح أسئلة حول التطورات المختلفة في البيئة الخارجية التي تمتلك احتمالات عالية في أن تؤثر سلباً في عمل المؤسسة سواء كانت هذه التطورات ذات مصدر اقتصادي أو اجتماعي أو تكنولوجي.
- ب- تحديد إمكانيات المؤسسة وقدراتها المالية والمادية والتكنولوجية في بيئتها الداخلية.

ج- المعاينة والتأكد بأن الحاجات والطموحات المختلفة لفريق الإدارة العليا في المؤسسة لا تشكل عقبة أمام تنفيذ الإستراتيجية.

د- تحديد الكيفية التي ستنفذ المؤسسة من خلالها مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.

وبانجاز هذه المهام والنشاطات الأربعة فقد أكملت المؤسسة المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية بناء على ما يتطلبه نموذج "هارفارد" ، ولغرض ما تم في المرحلة الأولى من التنفيذ تقوم المؤسسة بممارسة الأنشطة الثلاثة التالية:

أ- تحديد الكيفية التي ستكون عليها المؤسسة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على انجاز ما خطط له.

ب- بناء نظام الإجراءات والخطوات المطلوبة لانجاز أهداف المؤسسة كما وضعت في المرحلة الأولى، ويشتمل ذلك على تحديد ما يسمى بإجراءات العمل المعياري، والتي تبين الإجراءات المطلوبة لتسيير عمل المؤسسة اليومي بطريقة تخدم الأهداف الموضوعية .

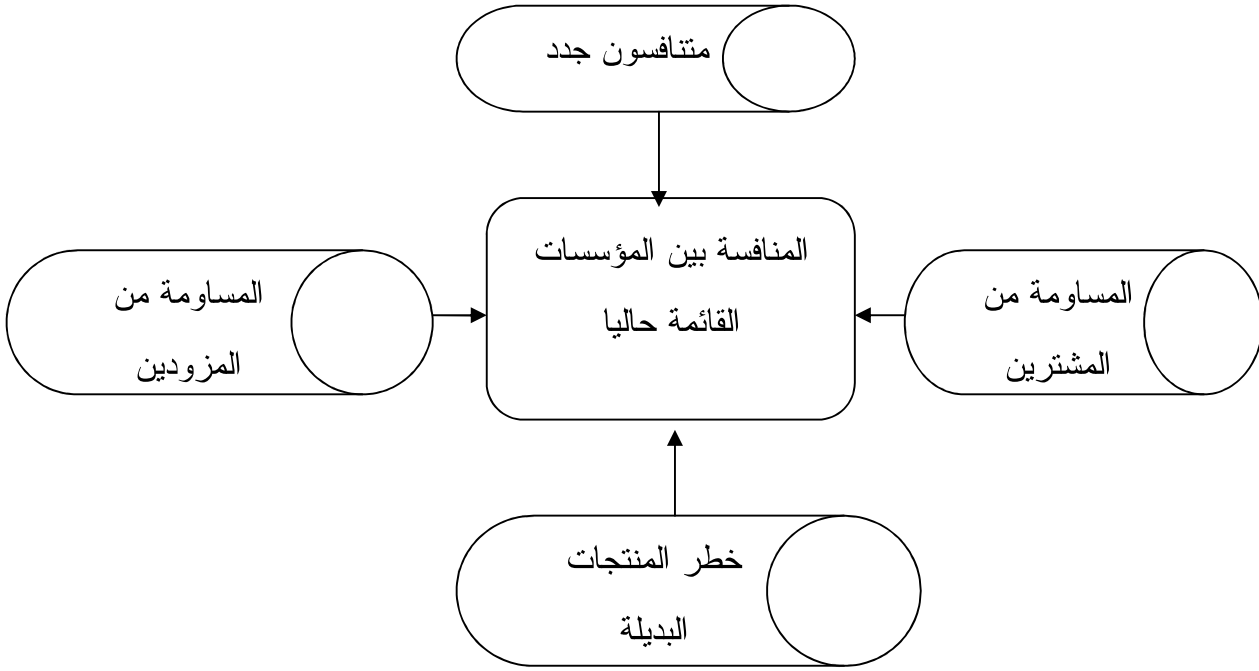
ج- تحديد نوعية القيادة والإداريين الذين يقودون جهود المؤسسة باتجاه إنجاز النتائج المطلوبة والمرغوبة.¹

المطلب الثاني: نموذج إستراتيجية التنافس

يعود الفضل في تطوير هذا النموذج إلى Michael Porte أستاذ إدارة الأعمال بجامعة "هارفارد" وتتمحور فكرته الرئيسية حول نجاح أو فشل المؤسسة في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، ويضيف إلى ذلك بأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية، ويعتقد أن السلوك التنافسي لأي هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي إلى المستوى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي في بيئة التنافس وربما يقود إلى تغييرها، وترجم "بورتر" سلوك المؤسسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها ويركز النموذج على خمسة قوى مبينة على الشكل التالي:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص 71.

الشكل رقم (01-05): نموذج إستراتيجية التنافس.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 02، 2007، ص 72.

يقول "بورتر" عن هذه القوى المتمثلة في هذا النموذج أنها تشكل إستراتيجية التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة.

إن القوى تحدد البيئة التنظيمية للبيئة التنافسية وتحدد قوانين العمل التفصيلية وتبين المحددات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار اختيار أي من هذه المؤسسات من ممارساتها الإستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها، ومن أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المؤسسة فإن عليها أن تدرك تماما الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى، ليس ذلك فحسب بل يجب أن تعرف المؤسسة كيف تضع نفسها في موقع يمنعها قدرة تنافسية ملائمة في وجه القدرات التنافسية في البيئة التنافسية التي تضمنها جميعا.

إن الفكرة الرئيسية لهذا النموذج نقول أنه كلما ازداد تأثير هذه القوى ضعفت العوامل المتوقعة للمؤسسات العامة.

1- القوى النسبية للمشرتين

إن ما يحدد القوى النسبية للمستهلك لأي سلعة ما أو خدمة هو حجم ما يشتري به المستهلك من تلك السلعة أو الخدمة، فإن كانت مؤسسة ما تشتريه من مورد بكمية كبيرة بينما يشتري مستهلك آخر بكمية

صغيرة فإن الأسعار تختلف من المؤسسة إلى المستهلك، وتكون للمؤسسة قدرة عالية للضغط على المورد منحها الامتيازات التي يطلبها.

2- القوى النسبية للموردين

تزداد قوة الموردين كلما كانوا على اطلاع بأوضاع المؤسسات الداخلية ومعرفة نقاط ضعفها، كما أن قوتهم تزداد عندما يقدمون خدمات التوريد لأكثر من مؤسسة.

3- التهديد من المنتجات البديلة

ويعتبر واحد من أهم المخاطر التي تواجهها منتجات المؤسسات الصناعية والمعروف أكثر من منتج يؤدي نفس الغرض عند المستهلك ولهذا فعلى المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار هذه المخاطر في تعاملاتها مع مخاطر المنتجات البديلة.

4- مستوى التنافس بين المؤسسات القائمة

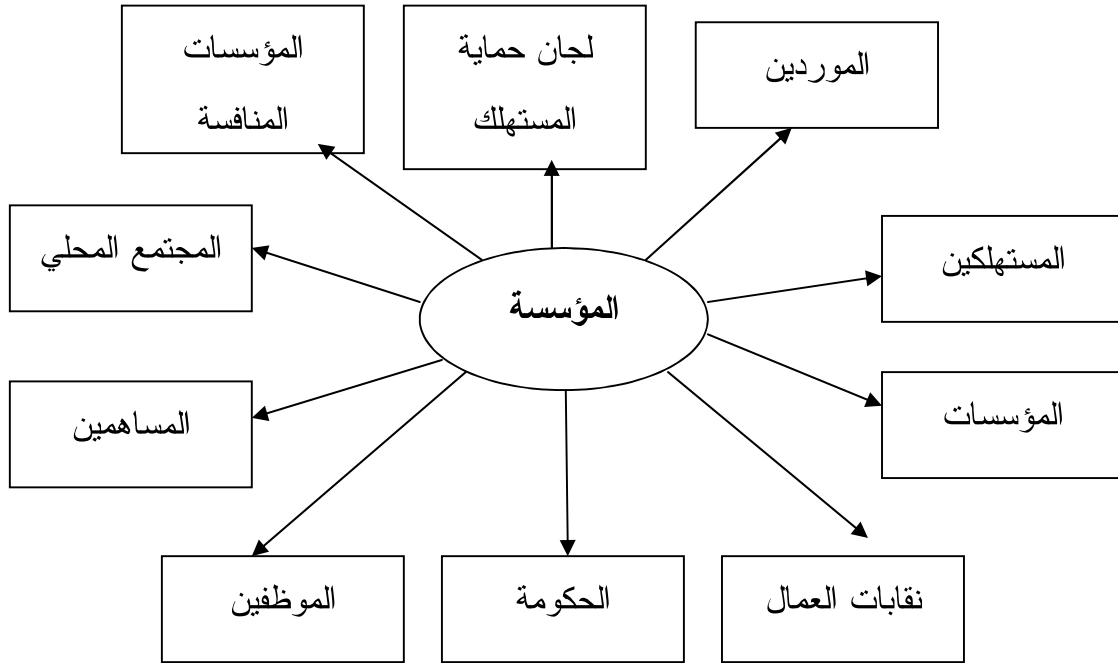
إن أي حركة إستراتيجية للمؤسسات تؤثر على تحركات المؤسسات الأخرى، فأى سياسة لمؤسسة معينة تؤدي إلى ردة فعل لدى المؤسسات الأخرى أي أن المؤسسات تعتمد على بعضها البعض، فنجاح أي منها يعتمد على الأفعال و القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في بيئة التنافس.

المطلب الثالث: نموذج أصحاب المصالح

يدعو هذا النموذج إلى الاهتمام بمجموعة الأفراد والمؤسسات والجماعات التي تتأثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ويستمد هذا النموذج فكرته الأساسية من النموذج التقليدي الذي يعرف مؤسسات العمل بأنها "مجموعة العمليات والإجراءات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات لغرض واحد وهو تعظيم العائد على استثمارات أصحاب رؤوس الأموال والمساهمين في المؤسسة"، ويضيف هذا النموذج أنه ليس المساهمين فقط لديهم مصالح في المؤسسة بل أن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر بها سلبا أو إيجابا بأفعالها وقراراتها لهم مصالح هامة فيها، وعلى المؤسسة أن تتخذ بعين الاعتبار تلك المصالح، إن هذا النموذج يحاول إعطاء صورة أكثر دقة للمؤسسة في بيئتها الاجتماعية العامة، ويطلب المدراء تحديد تلك المجموعات والمؤسسات والعمل على الاستجابة لمطالبها المشروعة.

بالإضافة إلى المساهمين أصحاب المصالح الذين ينظرون إلى المؤسسة انطلاقا من مصالحهم الخاصة و يقيمون بأدائها الإستراتيجي من زاوية مصالحهم الذاتية ومد تأثير تلك المصالح بأفعال ونشاطات تلك المؤسسة، والحكومة من خلال أدرعها التشريعية و القانونية صاحبة مصلحة عامة في المؤسسات.

الشكل رقم (01-06): خريطة أصحاب المصالح.



المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، درا مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 26.

المطلب الرابع: نموذج عملية التخطيط

يحاول هذا النموذج جذب اتجاه المؤسسات إلى حقيقة تقليدية وهي أن الجانب الأكثر أهمية في الطريقة التي تتخذ فيها القرارات في مؤسساتهم. إن النقطة الأكثر أهمية حسب هذا النموذج في البناء التنظيمي في المؤسسة هي إلى أي مدى تلتزم المؤسسة بإتباع الإجراءات المناسبة لتحقيق خالة من التكيف الإستراتيجي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

إن التركيز على الإجراءات في النموذج يستمد أهميته من مشكلتين تتعلقان بقدرات الأفراد منهم المدراء على التعرف المناسب في الوقت المناسب.

المشكلة الأولى: إن لدى المدراء كبقية البشر قدرات محدودة على التفكير المنظم دون أن يسبقه تحليل معمق.

المشكلة الثانية: إن المدراء لا يستطيعون مثلهم مثل بقية البشر ضمان أن يسلكوا الطريق الأنسب بشكل دائم دون اللجوء إلى إجراء دراسات سلفا.

وبسبب هاتين المشكلتين يصبح تحليل القرارات بصورة معمقة ضرورة لابد منها للتعويض عن هذا النقص، فالمدارس الإدارية المختلفة دعت دائما إلى استخدام أساليب التخطيط التحليلي التفصيلي للقرارات قبل

اتخاذها واعتبرت أن عملية التخطيط وظيفة يجب أن تمارس على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة وأنها تتألف من مجموعة من الخطوات المتسلسلة التالية:¹

- 1- وضع أهداف المؤسسة على كافة المستويات.
- 2- صياغة البدائل الإستراتيجية لإنجاز تلك الأهداف.
- 3- تحليل عوامل القوة وعوامل الضعف في كل من البدائل الإستراتيجية الموضوعة.
- 4- اختيار البديل الإستراتيجي الأنسب من بين البدائل المطروحة.
- 5- وضع الخطط المناسبة لتنفيذ البديل الإستراتيجي.

المطلب الخامس: نموذج الأبعاد السبعة

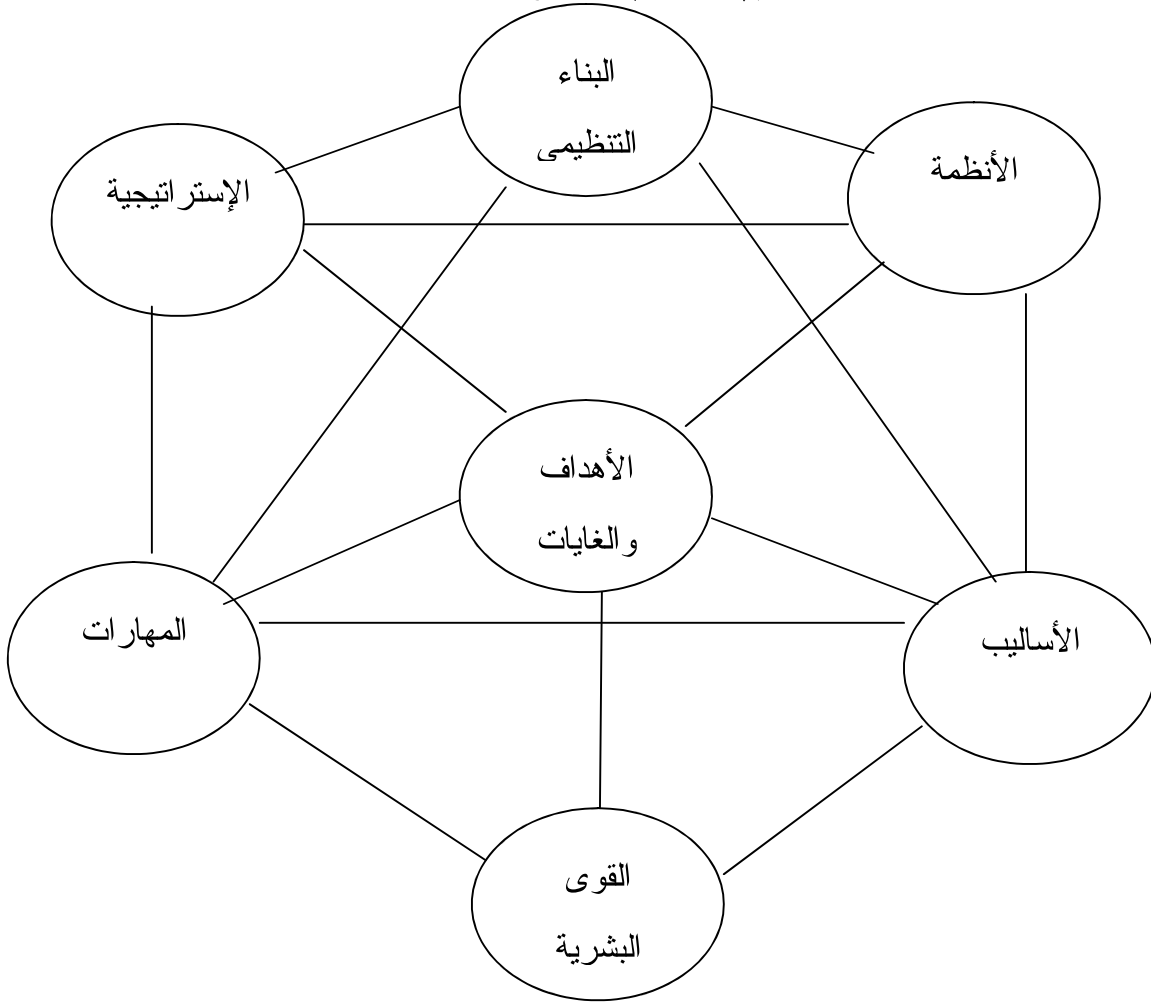
يعد هذا النموذج محاولة من مبتكرة لسد الثغرات في نموذج التخطيط، لذلك اعتبر امتداد له، فالشواهد العملية تشير إلى أن التخطيط التحليلي المتقن لعملية اتخاذ القرارات لا تشكل ضمان للنجاح الإستراتيجي للمؤسسة، فكثير من الإستراتيجيات المتماسكة والقوية لم تترجم عمليا إلى برامج تنفيذية ناجحة على أرض الواقع.²

فالإدارة الإستراتيجية تتضمن حسب هذا النموذج سبع أبعاد رئيسية يمثل كل بعد جانبا معيناً من جوانب الأداء في المؤسسة كما يوضحه الشكل التالي:

¹ أحمد القطامين، المرجع السابق، ص 29.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص 75.

الشكل رقم(01-07): نموذج الأبعاد السبعة.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 02، 2007، ص 76.

من خلال الشكل نلاحظ أن:¹

- 1- البناء التنظيمي يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة.
- 2- إستراتيجية تتضمن عملية اختيار المنتجات المختلفة بأسواق المؤسسة المتعددة.
- 3- المؤسسة تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء من أحكام الرقابة على البناء التنظيمي الإستراتيجي.
- 4- تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطهم القيادي في توجيه المؤسسة الوجهة الإستراتيجية المناسبة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص 75-76.

- 5- الملائمة بين العاملين ووظائفهم، أي الكيفية التي يتم من خلالها أداء العاملين في المؤسسة لأعمالهم.
- 6- المهارات تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة.
- 7- الغايات تمثل الخبرات التي تعمل على توحيد جهود المؤسسة لإنجاز الأهداف طويلة المدى في المستقبل.

خلاصة الفصل الأول:

الإستراتيجية تعتبر مرحلة تطوير في تاريخ الإدارة بغرض اللحاق بإيقاعات العصر، فهي تهتم وتبحث عن التطور الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهي تسعى لغرض أن تتطابق الأهداف المرسومة نظريا مع النتائج المرسومة والموضوعة على أرض الواقع، كما أن هناك عدة أبعاد يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الإستراتيجية يتمثل أهمها في التعرف على مراحل ومكونات الموقف الحالي ودراسة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للمؤسسة ودراسة البيئة الخارجية لجميع التغيرات الإيجابية والسلبية، وقد اتضح مما سبق وجود علاقة قوية بين الإستراتيجية ومدى تحقيق للفعالية، إذ يرتبط كل منها بالآخر ارتباطا وثيقا.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم المجالات الدراسية التي نالت اهتمام كبير في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين بحيث تواجه تحديات لابد من التعرف عليها ومواجهتها، وقد وضحنا ذلك في مستويات الإدارة الإستراتيجية ونماذجها.

وهناك العديد من الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات، من بينها الإستراتيجية المالية والتي سوف نتطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الاستراتيجية المالية للمؤسسة

الفصل الثاني: الإستراتيجية المالية للمؤسسة

تمهيد

هناك عدة وظائف تقوم بها أي مؤسسة في نشاط الأعمال، والوظيفة المالية تعتبر من أهم الوظائف وذلك لأن نعظم الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات الإنتاجية والتسويقية يستحيل النظر إليها بمعزل عن الاعتبارات المالية، إلا أنه بالرغم من الدور الهام الذي تلعبه الوظيفة المالية في إدارة المشروعات فإنها تلفت في السابق الاهتمام الذي كانت تلقاه كل من وظيفتي الإنتاج والتسويق، ولكن نتيجة للتغيرات المختلفة التي حدثت في نشاطها الاقتصادي فإن وظيفتي التخطيط المالي والرقابة على الموارد المالية أصبحتا يحتلان مركزاً أكثر أهمية عما كان عليه الحال في الماضي، ولذلك أصبح عامل المنافسة بين الشركات الكبيرة وخاصة من النواحي المالية من حيث إيجاد التمويل المناسب وإدارة رأس المال والمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من كل احتمالات الإسراف أو الضياع، فالإستراتيجية المالية التي تعتمد المؤسسة عليها هي التي تتضمن الأهداف الطويلة المدى المسطرة من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى علاقة المؤسسة مع المحيط الخارجي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية المالية

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية المالية

إن الإستراتيجية المالية هي تلك الإستراتيجية المتفحصة والمحددة للإطار العام الذي يمكن في حدوده اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها الشاملة.¹

أي أن القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة يجب أن تكون منسجمة مع الخيارات الإستراتيجية في المستويات العليا.

كما توفر وتعزز الإستراتيجية المالية الميزات التنافسية للمؤسسة من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي اللازم لإستراتيجية الأعمال.

إن الإستراتيجية المالية تحاول تعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة.

وبهذا فهي تهدف إلى استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي للمؤسسة، والذي يمكن تحقيقه من خلال مجموع قرارات المبادلة كالقروض، التوسع الداخلي وغيرها.

ويجب على المؤسسة دراسة هذه الإستراتيجية بعناية نظرا لأهمية الجوانب المالية وهذا حتى لا تقع إشكالية عدم الموازنة بين جانبي السيولة والربحية المتحققة، ولهذا تهتم هذه الإستراتيجية بفحص العديد من مؤشرات المديونية والربحية.

كما تهتم الإستراتيجية المالية بالمواضيع التالية:²

- 1- وضع الخطة الإستراتيجية في مجال الاستثمار والتمويل وذلك لتحديد وتطوير وتمويل الجوانب التالية:
 - هيكل التمويل.
 - مصادر التمويل.
 - استخدامات الأموال وتوزيع الأرباح.
- 2- مراجعة الممارسات السابقة في كل من مجالي الاستثمار والتمويل وذلك بالتعرف على تاريخ المؤسسة واتخاذ التدابير اللازمة لتجنب التغيرات وعدم تكرار الأخطاء السابقة، ويتم ذلك من خلال:
 - دراسة الجدوى ومطابقتها بالواقع العملي.

¹ - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ط1، ص 196.

² - مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص

- القرارات الاستثمارية وما ينتج عنها من نتائج ومقارنتها بالمستهدف منها.
 - العلاقات مع مصادر التمويل وما يرتبط منها من فرص وقيود وتهديدات والبدائل الإستراتيجية المتاحة للتعامل معها.
 - تحليل الانحراف وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
- 3- تقييم الموقف الحالي للبيئة الداخلية في مجال الاستثمار والتمويل وهذا من خلال دراسة وتحليل خصائص هيكل التمويل الحالي وما به من نقاط القوة والضعف وتأثير ذلك على البدائل الإستراتيجية في مجال الاستثمار والتمويل.
- 4- العلاقات مع مصادر التمويل وما تتطلبه من رؤيا إستراتيجية لتنميتها والاستفادة منها لتدعيم قرارات الاستثمار والتمويل.
- 5- المركز المالي وما فيه من نقاط القوة والضعف وأثر ذلك على تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار بينها.

المطلب الثاني: دوافع وخطوات الإستراتيجية المالية للمؤسسة

سنحاول فيما يلي التعرف على دوافع وخطوات الإستراتيجية المالية كما يلي:¹

أولاً: دوافع الإستراتيجية المالية

لا يمكن للمؤسسة التصدي ومواجهة التغيرات الدائمة التي يشهدها المحيط الاقتصادي والمالي في ظل العولمة الاقتصادية والعولمة المالية بدون وضع الإستراتيجية المالية محكمة من أجل التحكم في محيطها وتحقيق تنمية متكاملة، ومن ثم يمكن تلخيص دوافع اللجوء إلى وضع الإستراتيجية المالية كما يلي:

1- الإستراتيجية المالية كوسيلة عمل وتصدي للمحيط

في ظل العولمة اكتسب المحيط بها دولياً، حيث أصبح من الصعب التأقلم معه بسبب ارتباطه بالعديد من المتغيرات الاقتصادية، المالية، القانونية والتكنولوجية...، أي حدوث تغيرات مضاعفة ومشاركة في مختلف الميادين.

¹ - مناصرة جوهر، فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012/2013، ص 45.

ولمواجهة هذه الوضعية يجب على المؤسسة إعادة توجيه أنشطتها وأهدافها لتجنب شراسة المنافسين، ومن ثم نظرا لأهمية الوظيفة المالية في المؤسسة وجب عليها تبني إستراتيجية مالية فعالة تضمن التسيير الجيد لأموالها والحصول على الأموال اللازمة لتمويل المشاريع الاستثمارية.

2- الإستراتيجية المالية كوسيلة تنمية بفضل التوجيهات الإستراتيجية للوظيفة المالية

تضمن المؤسسة بقاءها ونموها وإستمراريتها داخل محيط معين صعب الاحتمال، فالهدف الأساسي للسياسة المالية هو تمويل النمو في الاحتياجات على المدى المتوسط والطويل، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحقيق نتائج عالية والتحكم الكبير في التوازن المالي على مستوى الخزينة.

3- الإستراتيجية المالية كوسيلة لزيادة تنافسية وأداء المؤسسة

في الميدان التنافسي تساعد الإستراتيجية المالية المؤسسة على التسيير الجيد لمواردها المالية من أجل تقديم منتج عالي الجودة في السوق وبأسعار مقبولة من طرف الزبائن مع مراعاة شرط تحقيق أرباح، وكذلك بالنسبة للأداء فإن الإستراتيجية المالية تتم على شكل مجموعة من القرارات المالية التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة من أجل توفير الأموال اللازمة لبلوغ الأهداف المسطرة.

ثانيا: خطوات وضع الإستراتيجية المالية

إن وضع الإستراتيجية المالية يتطلب الخطوات التالية:

1- التشخيص المالي

إن أول مرحلة يقوم بها واضع الإستراتيجية المالية هي التشخيص المالي حيث يعرف التشخيص المالي بأنه عملية جمع ومعالجة وهيكلية المعلومة قصد كشف التهديدات والفرص من المحيط ومقابلتها مع نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المؤسسة تقوم بنوعين من التشخيص: تشخيص مالي داخلي من خلال استخدام نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية الممثلة لثروتها المالية الإستراتيجية عن طريق تقييم قدرات المؤسسة على وضع إستراتيجية مالية فعالة، وتشخيص خارجي لدراسة الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشرسية.

2- الاختيار المالي

بعد القيام بالتشخيص المالي والتعرف على نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، يتم اختيار الإستراتيجية المالية عن طريق إعادة المؤسسة إلى سوق موارد التمويل، وإعادة النظر إزاء حالة المساهمين، المصرفيين المنافسين ودراسة إمكانية القيام بعمليات تجميع ويجب أن يكون اختيار الإستراتيجية العامة للمؤسسة في المستوى الأعلى.

3- التخطيط المالي

بعد القيام بالاختيار المالي يتم تجسيد هذه الاختيارات في مخطط التمويل حيث يتم تقدير مخططات التمويل وتطبيقها وبعدها تعديلها حسب النتائج المحققة، ولوضع هذه الخطط يتم الانطلاق من المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، فالإستراتيجية تحدد أهداف التطوير والتنمية العامة وتقديرات النمو، فكل هذا يساعد في عملية التخطيط المالي.

4- التنفيذ والمراقبة

في الأخير وبعد القيام بالتخطيط المالي للموارد والتوظيفات المستقبلية يتم تنفيذ ما تم التخطيط له ليتم بعده القيام بتحليل الانحرافات بين التقديرات والانجازات الفعلية بهدف التحكم على أداء المؤسسة واكتشاف الأخطاء وتحديد الأسباب التي كانت سببا في حدوثها، ومن ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل الحفاظ على الصحة المالية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في المحيط الذي تنشط فيه.

إن كل الأعمال التي تقوم بها المؤسسة للتحكم في مستقبلها تتطلب منها تحديد التوجهات الرئيسية الواجب القيام بها والتحركات اللازمة بهدف التموّج الجيد عند مواجهة تهديدات المحيط والمنافسين.

المطلب الثالث: التوجه المالي للإستراتيجية في المؤسسة

استحضار التوجه المالي ضروري عند صياغة إستراتيجية المؤسسة باعتبار المؤسسة المالية تضبط الاختيارات الإستراتيجية، ومن جهة أخرى تحدد حقل الاهتمامات والقرارات الإستراتيجية، ويمكن توضيحها بالتمثيل التالي البسيط:¹

¹ عبد الحليم كراجه، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2000، ص 30.

الشكل رقم (01-02): الميزانية الاقتصادية.

أصول اقتصادية (AE)	أموال خاصة (C)
Immobilisation+ BFR	ديون مالية (DQ)

المصدر: عبد الحليم كراجة، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص 30.

بالتحليل الكلاسيكي التالي يظهر مردودية المساهم حسب التحليل بالنسب التالية:

$$RC/C = CA/AC \times RE/C \times RC/CA = RC/CA \times CA/AE (1 + DQ/C)$$

حيث أن:

RC : النتيجة الجارية للمساهم.

CA : رقم الأعمال.

$\frac{RE}{C}$: معدل الهامش (مبلغ الربح لـ 1 و ن من المبيعات).

$\frac{RC}{CA} \times \frac{RE}{C} \times \frac{CA}{AC}$: تقييم مردود الأصول الاقتصادية (مبلغ المبيعات دون استثمارات).

$\frac{RC}{CA} \times \frac{CA}{AE} \left(1 + \frac{DQ}{C} \right)$: تقييس رافعة الاستدانة (ديون مالية لـ 1 و ن من حصة رؤوس الأموال).

وبذلك ترتبط الإستراتيجية المالية التنافسية بالهامش والإستراتيجيات الاقتصادية والتنظيمية بمردود الأصول والإستراتيجيات المالية برافعة الاستدانة.

1- الإستراتيجية التنافسية (الهوامش)

تدور هذه الإستراتيجية حول ثلاث قدرات أساسية هي:¹

أ- البديل تكلفة / نوعية

إن اختيار ميزة تنافسية وانفراد المؤسسة بمنتجاتها في السوق وقدرتها على تقرير منتجاتها ضروري جداً، والميزة التنافسية تتحدد إما بنوعية المنتج المحدد بالسعر وهنا يصبح التنوع أساس الهوامش الوحدوية

¹ - عبد الحليم كراجة، المرجع السابق، ص 31.

المرتفعة نسبياً أو حالة المنتج ضعيفة التنوع أين تركز الميزة على التكلفة والإستراتيجية المالية الربحية هي التي تقلل تكلفة بتعظيم حجم الإنتاج مما يؤدي إلى بيع نفس المنتج بسعر أقل.

ب- ضعف التكاليف

إن تبني إستراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف التي تعتمد على أثر الحجم تلجأ المؤسسة إليه لتقليص التكاليف، فنقسم الأعباء الثابتة على كميات كبيرة تسمح بتقليل السعر المرجعي الوحدوي، ومنه البيع بسعر منخفض مقارنة بالمنافس دون التضحية بالهامش الوحدوي، فتقليص التكاليف يمر بنوعين من الإجراءات إلغاء بعض التكاليف الثابتة إلى أعباء متغيرة وتقليل التكاليف يكون بتقليل عدد العاملين بانخفاض أعباء التشغيل، إعادة تنظيم الساحة العقارية المشغولة، التفاوض حول عقود الخدمات وتكلفة الديون... الخ، ومن جهة أخرى تقليل التكاليف يستدعي تحمل تلك التكلفة الداخلية في سعر البيع مباشرة.

ج- تعظيم المنتجات

يمكن أن نتبع تعظيم نشاط المؤسسة إما اتجاهاً امتدادياً أو اتجاهاً توسعياً، فالنمو الامتدادي هو دفع وتحرير أسواق جديدة لا يمتلكها المنتج المعروف وهذا عن طريق الابتكارات التي تخلق منتجات جديدة وبالتالي أسواق جديدة دون أن ننسى دور العمولة التي تسمح بإدخال المنتجات الموجودة على أسواق كانت غائبة فيها، أما النمو التوسعي أو الاستثماري فيحدث بتطور مبيعات والنظر في العناصر المكونة BFR وهي تعريفاً:

$$BFR = \text{مخزونات} + \text{حقوق الاستغلال} - \text{ديون الاستغلال}.$$

3- الإستراتيجية المالية لقليل الحصص والمساهمات

يساهم المستثمر في رفع المرد ودية الاقتصادية بتقليل الأموال الاقتصادية اللازمة لنشاط المؤسسة، ويمكن للمساهم أن يحسب مردوديته أيضاً لأجل مستوى معين من الأصول الاقتصادية يجب عليه أن يقلل حصصه الخاصة وذلك من خلال:¹

أ- رافعة الاستدانة

يقوم المساهمون بتمويل من رأس المال العامل بديون عن طريق دائنين (البنوك أو عاملي السندات) هؤلاء الذين ليس لهم الحق في تسيير الأصول ولكن لهم على هذه الأصول المالية حقوق مالية تعاقدية.

¹ - عبد الحلیم كراجه، المرجع السابق، ص 32.

الدائنون يطالبون بمعدل مكافأة أقل من ذلك الذي يوقعه المساهمون، وبما أن الأموال الاقتصادية تجلب عائدا اقتصاديا أعلى من فوائد الدين الذي يمول هذه الأصول فإن اللجوء للاقتراض يترك للمساهمين نتيجة متبقية موجبة للاستدانة تعرض على المساهمين فرصة مزدوجة، تسمح لهم بتعبئة الأصول التي تتجاوز مواردهم، فالقرض يغطي عبئ الموارد، يستعمل هذا الدين للقيام بتوظيف محسوب الأموال الخاصة بدلا من استعمال كل الأموال الخاصة المتوفرة في نشاط واحد، يمكن أن يكون أفضل لو نقسم على عدة استثمارات ولأجل كل استثمار يمكن اللجوء إلى الاستدانة بهذا الشكل، يمكن من رفع مردودية الأموال الخاصة.

ب-إعادة شراء الأسهم

تقوم المؤسسة بإعادة شراء أسهمها الخاصة يسمح برد الأموال التي ليس لها استعمال سوى لأجل تلبية احتياجات استثمارية، أو لتسديد الديون إلى المساهمين لأن المؤسسة ليس لها الحق في الاحتفاظ بأموال الخزينة وغير موظفة في الوقت الذي تحقق فيه مشاريع ذات مردودية، فحجز الأموال في الخزينة يترتب عليه سببين هما:¹

- يعرض مردودية أقل من المردودية المنتظرة على الأصول لعملية الخاصة بالمؤسسة وإذا لم يكن كذلك المال فإنه من الأفضل للمساهمين أن يقرضوا أموالهم بدلا من استثمارها في النشاط.
- وجود احتياطات مالية في المؤسسة يمثل حدا دائما لتبذير وإسراف الموارد من طرف المسيرين سواء في نفقات كمالية أو نمو غير مبرر.

المبحث الثاني: طريقة ومصادر تمويل المؤسسة

تعتمد المؤسسة على مصادر تمويل متنوعة، قد تكون هذه المصادر داخلية عن طريق الأموال الخاصة والأسهم والسندات، وقد تكون خارجية كالقروض بمختلف أنواعها.

المطلب الأول: مصادر التمويل الداخلي

يعد التمويل الداخلي للمؤسسة المصدر الوحيد المتولد من العملية الإنتاجية، فالمؤسسة من نشاطاتها الإنتاجية والتسويقية تتحصل على فائض نقدي يساهم بشكل كبير في تجديد وسائل الإنتاج وعلى هذا الأساس فهو يحافظ على وجود المؤسسة وبقائها، ويتضمن هذا النوع من الإنتاج ما يلي:

¹ - عبد الحليم كراجه، المرجع السابق، ص 32.

1- التمويل عن طريق الأموال الخاصة

نظرا للتحويلات التي عرفتها الجزائر بظهور شركات المساهمة التي تعتمد بشكل كبير على التمويل بالأموال الخاصة وذلك من خلال طرح أسهم جديدة والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين:¹

أ- الأسهم العادية

يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة اسمية دفترية وقيمة أخرى سوقية، القيمة الاسمية المدونة على قسيمة السهم وعادة ما يكون منصوص عليها في العقد التأسيسي، أما القيمة الدفترية فتمثل حاصل قسمة حقوق الملكية على عدد الأسهم المصدرة، وأخيرا القيمة السوقية تتمثل في قيمة السهم في سوق الأموال (البورصة) وقد تكون هذه القيمة أكبر أو أقل من القيمة الاسمية للدفتر.

تمثل الأسهم العادية من وجهة نظر الشركة وسيلة من وسائل التمويل طويل الأجل، وعملية إصدار هذه الأسهم بواسطة الشركات المساهمة لا يمكن اعتبارها عملية روتينية عادية تقوم بها باستمرار، بل هي عملية خاصة قليلة الحدوث ففي كثير من الحالات نجد شركة المساهمة تصدر السهم العادية مرة واحدة خلال مدة حياتها.

بما أن إصدارها لهذا النوع من الأسهم لا يحمل الشركة أي أعباء تذكر فالشركة غير ملزمة بدفع أي عائد ثابت لحملة الأسهم العادية مقابل استخدامها لأموالها، وهذه الحقيقة وحدها تكفي لإظهار الميزة الرئيسية الناجمة عن استخدام السهم العادي بواسطة شركة المساهمة للحصول على ما يلزمها من أموال.

• حقوق حملة الأسهم العادية

يتمتع حملة الأسهم العادية بصفتهم ملاك الشركة المساهمة بمزايا مختلفة وحقوق متعددة تتمثل في:²

- الحق في الاشتراك في الأرباح عند توزيعها

باستثناء الحالات التي يقوم فيها حملة الأسهم باستثمار أموالهم في الشركة لغرض زيادة قيمة هذه الأوراق المالية في المستقبل نجد أن الحملة ينتظرون لاستثماراتهم في الشركة كمصدر الحصول على دخل يتخذ شكل الأرباح الموزعة، ولكن رغم ذلك فلا يحق لهم في الأرباح إلا إذا أعلن توزيعها ومعنى هذا أن الشركة قد تحقق أرباح ومع ذلك قد تقرر عدم توزيعها، وبالتالي لا يمكن لحملة الأسهم الحصول على الدخل المتوقع،

¹ جميل أحمد توفيق ومحمد صالح الخاوي، الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات، دار الجامعة المصرية، دون طبعة، ص 614.

² جميل أحمد توفيق ومحمد صالح الخاوي، المرجع السابق، ص 615.

ولكن بمجرد إعلان توزيع الأرباح تصبح هذه الأرباح دينا على الشركة ويمكن لحملة الأسهم إجبار الإدارة على الدفع.

- الحق في حضور الجمعيات العمومية

لكل مساهم الحق في حضور الجمعيات العمومية، المساهمين ما لم يعلق القانون النظامي للشركة هذا الحق على شرط امتلاك المساهم لعدد معين من الأسهم يمنح هذا الحق لكل مساهم حائز على عشرة أسهم وذلك بغض النظر عن نصوص القانون النظامي للشركة.

- الحق في التصويت

إن أحد الحقوق الجوهرية لحملة الأسهم العادية هو حقهم في الاشتراك في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة عن طريق عملية التصويت، ويعتبر هذا الحق على جانب كبير من الأهمية نظرا لأنه يسمح لحملة كملاك للشركة بأن يكون لهم صوتا في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يقومون بإدارة الشركة ورسم سياستها، ولا يقتصر حقهم في التصويت على انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بل يشمل مسائل هامة أخرى مثل تعديل النظام القانوني للشركة أو اعتماد سياسة توزيع الأرباح.

- حق نقل ملكية الأسهم

لا تعد شركة المساهم حملة أسهمها بإرجاع أموالهم إليهم في تاريخ معين لأن هذه الأموال المدفوعة تمثل ملكية المشروع وتبقى بصفة دائمة مع الشركة، وبالتالي إذا أراد أحد حملة الأسهم التخلص من الملكية فلا يمكنه إرجاع أسهم الشركة بل يجب عليه أن يبحث عن مستثمر لهذه الأوراق المالية.

• مزايا وعيوب التمويل بالأسهم العادية

هناك مزايا ترتبط باستخدام السهم العادية كمصدر للتمويل طويل الأجل، وهي:

- المؤسسة غير ملزمة قانونا بإجراء توزيعات لحملة الأسهم العاديين.
- تمثل هذه الأسهم مصدرا دائما للتمويل، إذ لا يجوز لحاملها استرداد قيمتها من المؤسسة التي أصدرتها.
- إصدار المزيد من السهم العادية يؤدي إلى انخفاض نسبة القروض إلى حقوق الملكية وهو أمر يترتب عليه زيادة الطاقة الإقتراضية المستقبلية.
- رغم المزايا التي تتصف بها الأسهم العادية فهي لا تخلو من العيوب وأهمها:

- ارتفاع تكلفة الأموال وذلك لسببين أولهما أن العائد الذي يطلبه حملة الأسهم العادية عادة ما يكون مرتفع نظرا للمخاطر التي تتعرض إليها الأموال المستثمرة ، وثانيها أن أرباح السهم على عكس القروض لا تعبر عن التكاليف التي تخصم قبل حساب الضريبة ومن ثم لا يتولد عنها أية وفورات ضريبية.

- إصدار أسهم جديدة يحتم عليها دخول مساهمين جدد وبالتالي زيادة عدد الأصوات في الجمعية العمومية وقد يكون هذا إضعاف لمركز حاملي الأسهم القدامى.

ب- الأسهم الممتازة

يمثل السهم الممتازة مستند ملكية له قيمة اسمية ودفترية، وأخرى سوقية شأنه شأن السهم العادي، وتحسب القيمة الدفترية بقسمة قيمة السهم الممتاز على عائد السهم المصدر، وليس للأسهم الممتازة نصيب في الاحتياطات والأرباح المحتجزة وتجمع الأسهم الممتازة بين سمات الأسهم العادية والسندات.

الأسهم الممتازة من وجهة نظر الشركة هناك عدد من الأسباب التي تدفع إدارة الشركة المساهمة إلى إصدار أسهم ممتازة نذكر منها:¹

- زيادة الأموال المتاحة للشركة:

إن إصدار السهم يعني تنويع الشركة لمصادر تمويلها وإمكانية وصولها إلى الطبقات المختلفة للمستثمرين.

- المتاجرة بالملكية حيث تستطيع الشركة إصدار أسهم ممتازة إن تحقق أرباح إضافية لحاملي الأسهم العادية وعملية الإصدار المربحة للمؤسسة.

- استعمال أموال الغير دون إشراكهم في الإدارة.

• مزايا وعيوب الأسهم الممتازة

هناك مزايا لاستخدام الأسهم الممتازة ونذكر منها:

- لا تلتزم المؤسسة بالدفع لحملة الأسهم الممتازة بعكس السندات.

- الأسهم الممتازة تمكن المؤسسة من الحفاظ على أصولها القابلة للرهن التي تمتاز بالمرونة وخاصة الاستبدال والاستدعاء وإعادة الشراء.

أما العيوب فتتمثل في:

- يجب أن تباع الأسهم الممتازة على أساس عائد أعلى من عائد السندات.

¹ - جميل أحمد توفيق ومحمد الصالح الخاوي، المرجع السابق، ص 619.

- عوائد الأسهم الممتازة لا تخصم كمصروف ضريبي وبالتالي تكلفتها مرتفعة مقارنة بتكلفة السندات.

2- التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة:

أ- الاحتياطات

تمثل الاحتياطات أرباح تحت تصرف المؤسسة أو إدارة من إنفاق الشراء ولم تقدم لصندوق المؤسسة وهي أحد مصادر التمويل الذاتي للشركة، فلا بد من توزيع الفائض المحقق على المساهمين تقوم الشركة بتخصيص جزء منها في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم " احتياطي " بغرض تحديد هدف معين فيما بعد، وفيما يلي نعرض أنواع الاحتياطات:¹

- حساب 130 احتياطات قانونية: وهي الحد الأدنى الذي لابد للمؤسسة من تكوينه، كما يمكنها التوقف عن تكوينه إذا بلغ الاحتياطي القانوني من رأس المال المدفوع ويستخدم هذا الاحتياطي في رأس المال وفي تغطيته.

- حساب 131 الاحتياطات النظامية: يتم إنشاؤها وفقا للنظام الأساسي للمؤسسة وذلك عن طريق تخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية لأغراض معينة ينص عليها النظام الأساسي.

- حساب 132 احتياطات القانون الأساسي: تكونت هذه الاحتياطات تبعا لشروط التنظيمات الأساسية.

- حساب 133 احتياطات تعاقدية: هي احتياطات تكونت وفقا لبنود عقود أخرى غير منصوص عليها في القانون الأساسي للمؤسسة.

- حساب 134 الاحتياطات الاختيارية: يقترح هذا النوع من الاحتياطات من قبل مجلس الإدارة على الجمعية العامة للمساهمين وهو احتياط لا قانوني ولا إجباري.

ب- المؤونات

عبارة عن مبالغ تقطع من الأرباح لمواجهة الخسائر المحتمل حدوثها في المستقبل ويمكن تقسيمها إلى :

- مؤونات عناصر الخصوم.

- مؤونات عناصر الأصول.

1- مؤونات عناصر الخصوم

¹- جميل أحمد توفيق ومحمد الصالح الخاوي، المرجع السابق، ص 120.

وتتمثل في مؤونة الخسائر وتكاليف عبارة عن مبالغ موجهة لتغطية تكاليف حاضرة أو مستقبلية، ومن أنواعها:

- مؤونات الخسائر المحتملة (تكاليف غير معروفة).
- مؤونات تكاليف الواجب توزيعها على عدة سنوات (تكاليف مستقبلية يتم توزيعها على عدة سنوات).

2- مؤونة عناصر الأصول

هذه المؤونات تتعلق بالمخزونات والمديونات وتتمثل في:

- مؤونة تجديد المخزونات.
- مؤونة تدني قيمة الزبائن، والتي تضعها المؤسسة إذا رأت بأن أحد زبائنها عاجز عن التسديد فإنها تقوم بتكوين مؤونة لمواجهة هذا الاحتمال.

ج- الاهتلاكات

هي إثبات نقص قيمة الاستثمارات التي يسمح بتحديدتها، وتحدد مبالغ الاهتلاكات بطريقة تسمح بإعادة توزيع توظيف الأموال المخصصة في كل سنة مالية كما يجب حساب الاهتلاك سنويا حتى في حالة انعدام الربح وأثبتت الدراسات أنه يشكل من 70 إلى 75% من التمويل الذاتي ولقد عرفها خاطر وادي عدون بأنها: " تناقص قيمة الأصل نتيجة استعماله لمدة زمنية معينة وهذا الاهتلاك يتوزع على مدة حياة الأصل أي العمر الاقتصادي"، وهناك عدة طرق لحساب الاهتلاك ونذكر منها:¹

- طريقة الاهتلاك الخطي.
- طريقة الاهتلاك المتناقص.
- طريقة الاهتلاك المتزايد.

المطلب الثاني: مصادر التمويل الخارجي

نظرا لعدم قدرة المؤسسة الإنتاجية على تغطية احتياجاتها عن طريق التمويل الداخلي قد تلجأ إلى مصادر تمويل خارجية للقيام باستثمارات كبيرة، وينقسم التمويل الخارجي إلى قسمين:²

¹ - جميل أحمد توفيق ومحمد الصالح الخاوي، المرجع السابق، ص 120.

² - بدرقة م ، تقييم سياسة تمويل المشاريع الاستثمارية في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، دفعة جوان 2000، ص 11.

أ- التمويل عن طريق مصادر قصيرة الأجل

يقصد به تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة زمنية لا تزيد عن عام، ويمكن تقسيمها إلى :

1- الائتمان التجاري

يمكن تعريف الائتمان التجاري بأنه شكل من أشكال التمويل قصيرة الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تستخدمها في العملية الإنتاجية والتجارية، وتعتمد المؤسسة على هذا النوع من التمويل بدرجة أكبر من اعتمادها على المصادر الأخرى قصيرة الأجل وعادة ما تكون مناخ الوقت المناسب وبالقدر الملائم.

2- الائتمان المصرفي

يقصد بالائتمان المصرفي في هذا الصدد القروض القصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، ويأتي هذا النوع من الائتمان في الرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري وذلك من حيث درجة اعتماد المؤسسة عليه، ويتميز الائتمان المصرفي بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها المؤسسة في الاستفادة من الخصم كما يعتبر مصدر تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة التي تعاني من صعوبات في تمويل تلك الأصول من مصادر طويلة الأجل، ويأتي الائتمان المصرفي في صورة نقدية وليس في صورة بضاعة عكس الائتمان التجاري.

• أسس منح الائتمان المصرفي

الائتمان المصرفي يجب أن يتم استنادا إلى قواعد وأسس مستقرة ومتعارف عليها، وهي:¹

- توفر الأمان لأموال المصرف: وذلك يعطي اطمئنان المصرف إلى أن المؤسسة التي تحصل على الائتمان سوف تتمكن من سداد القروض الممنوحة لها مع فوائدها في المواعيد المحددة لذلك.

- تحقيق الربح: والمقصود بذلك حصول المصرف على فوائد من القروض التي يمنحها حيث تمكنه من دفع الفوائد على الودائع ومواجهة مصاريف مختلفة وتحقيق العائد على رأس المال المستثمر على شكل أرباح صافية.

¹ حسن سمير عشيش، التحليل الائتماني ودره في ترشيد عملية الاقتراض والتوسع النقدي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 60.

- السيولة: ويعنى احتفاظ المصرف بمركز مالي يتصف بالسيولة أي توفير قدر كاف من الأموال السائلة لدى المصرف.

3- قروض الخزينة

يمنح هذا القرض من أجل مواجهة عجز الخزينة واحتياجات رأس المال أكبر من رأس المال العامل، حيث يسمح البنك للمؤسسة باقتطاع مبلغ متفق عليه مؤقتاً من خزينة البنك ويشمل قرض الخزينة على ما يلي:

- سهولة الخزينة: يستعمل هذا النوع من القروض لتقليل الفارق الزمني قصير المدى بين المداخل ومصاريف المؤسسة أي تسيير دورة المؤسسة والمتمثلة في تحويل الأصول المتداولة إلى أصول متاحة ثم إلى سيولة، وإلى تسيير هذه الدورة في الواقع يطرح مشاكل التسديد في وقت الاستحقاق، ففي هذه الفترة يتدخل البنك لمساعدة المؤسسة بمنحها قرض على بياض بحيث يكون أقل من رقم أعمالها الشهري المتضمن الرسم وتكون مساوية أو أقل من سنة ويسدد عندما تحصل المؤسسة على مداخل.

- السحب على المكشوف: يعتبر السحب على المكشوف الإذن الممنوح من طرف البنك للمؤسسة لها برصيد مدين لدى البنك لمدة طويلة نسبياً لتمويل احتياجاتها وعندما تطلب المؤسسة لتغطية هذا النوع من السحب.

ب- التمويل عن طريق مصادر طويلة الأجل

بقصد بالتمويل طويل الأجل تلك القروض المخصصة لتمويل الأصول الثابتة للمشاريع، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الاقتراض بهدف توسيع مشاريعها وتتراوح آجالها ما بين 05-20 سنة، ويمكن تقسيم هذا النوع من التمويل إلى: ¹

1- القروض التعاقدية الطويلة الأجل

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من القروض من البنوك وشركات التأمين، وتستحق هذه القروض خلال فترة طويلة الأجل.

2- السندات

ورقة مالية تمثل ديون طويلة الأجل على المؤسسة المصدرة له وجزء من الدين الكلي لها والسند يعطي لحامله حقاً في الحصول على القيمة الاسمية له في تاريخ الاستحقاق.

¹- حسن سمير عيش، المرجع السابق، ص 61.

3- القروض المصرفية المتوسطة والطويلة الأجل

التمويل المتوسط الأجل يستخدم لتمويل الأصول الثابتة وجزء من الأصول المتداولة، فقد أصبحت البنوك التجارية دورا كبيرا في التمويل المتوسط الأجل.

المطلب الثالث: التمويل عن طريق الائتمان الإيجاري

أولاً: تعريفه

هو فكرة حديثة في طرق التمويل بحيث أدخلت تغيير جوهري ومعتبر في طبيعة العلاقة بين المؤسسة المقرضة والمؤسسة المقترضة، وهو عملية تمويل الأصول الرأسمالية بهدف قيام المشتري بتملك الأصل أو تملكها للمستأجر وإنها تهدف إلى إتاحة فرصة للعميل لاستخدامها مقابل أداء قيمة إيجارية وينفق عليها.¹ إذا هو إيجار لمدة معينة وبيع بمجرد انتهاء المدة أما الثمن فيقسم على أقساط تغطي مدة الإيجار ومنه حق الإيجار هو وسيلة التمويل الأكثر استعمالا في موارد الاستثمار لسببين هما:

- 1- في القوانين الحالية يعتبر أكثر تخفيضا في تكاليف الاستثمار.
- 2- ضريبيا من أجل الاقتراض، النفقات المالية هي الوحيدة الممكن أن تطرح من الضريبة.

ثانياً: خصائص الائتمان الإيجاري

تتمثل خصائص القرض الإيجاري فيما يلي:²

- 1- مدة الإيجار: غير قابلة للإلغاء، وأنها تغطي على الأقل 75% من العمر الإقتراضي للأصل المؤجر.
- 2- المستأجر غير مطالب بإنفاق المبلغ الكلي للاستثمار مرة واحدة وإنما يدفعه على شكل أقساط تسمى أقساط الإيجار، وتتضمن هذه الأقساط جزء من ثمن شراء الأصل مضاف إليها العوائد التي تعود على المؤسسة المؤجرة ومصاريف الاستغلال المرتبطة بالأصل المتعاقد حوله.
- 3- يحتفظ المؤجر بملكية الأصل المستأجر، ويستفيد من حق الاستعمال فقط وبالتالي مساهمة المؤجر قانونية ومالية، أما مساهمة المستأجر فهي إدارية واقتصادية.

3- الائتمان الإيجاري في شكل أصول عينية لا يقوم بمنح أموال نقدية كما في القرض الكلاسيكي.

¹ منير ساوي سليم، التمويل التأجيري كبديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي ميلة، 2010/2011، ص 10.

² منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2009، ص 20.

ثالثا: أهمية الائتمان الإيجاري

تعود أهمية الائتمان الإيجاري لعدة أسباب نذكر منها:¹

- إقدام أكبر المؤسسات العالمية المتطورة على التعامل بهذه التقنية مع زبائنها.
- ظهور عدد كبير من المؤسسات المالية المتخصصة في مجال ممارسة هذه التقنية التمويلية.
- قيام البنوك بإدخال والتعامل بقرض الإيجار المنقول والعقاري في أنشطتها التقليدية لما له من مردود كبير ولا يتسم بأخطار عالية.
- توسيع التعامل بالقرض الإيجاري في معظم دول العالم وإرساء قواعد وتشريعات هذا القرض.
- امتداد مجال التعامل لهذه التقنية التمويلية لكل من نواحي الحياة المختلفة.
- زيادة نسبة تمويل الاستثمارات عن طريق هذا القرض وزياد حصته إلى حصة القروض البنكية في تمويل الاستثمارات عالميا.
- المرونة والسعة والبساطة التي اتسم بها الائتمان الإيجاري.

رابعا: أشكال الائتمان الإيجاري

يتخذ الائتمان الإيجاري عدة أشكال، أهمها:²

1- الاستئجار التشغيلي

يتضمن كل من خدمات التمويل والصيانة، ويلاحظ في هذا النوع من الاستئجار أنه يعطي للمؤسسة المستأجرة أو المؤسسة المالية المؤجرة بإلغائه أو فسخه قبل انتهاء مدة العقد ولا تكون عقود هذا الاستئجار دائمة بل لفترة تقل كثيرا عن الحياة الإنتاجية للأصل، وهذه تعتبر ميزة هامة للمستأجر تتمثل في استطاعته إحلال أصول أحدث تكنولوجيا وقت ظهورها محل الأصل المؤجر.

• خصائص التأجير التشغيلي

للتأجير التشغيلي عدة خصائص نذكر منها:

¹ سعيد عبد الخالق، التأجير كأداة للتمويل-أبعاد وتقنيات-، عبر الموقع: [Rtp://www.tashreaat.com/vien-studies2.asp-STD-ID24](http://www.tashreaat.com/vien-studies2.asp-STD-ID24)

17، مارس 2014.

² بدرقة م، المرجع السابق، ص 41.

- فترة التعاقد للتأجير العمر الاقتصادي للأصل تغطي جزء منه فقط لذلك فالمؤجر لا يستهلك قيمة الأصل بالكامل، وبالتالي فالأصل قد يؤجر عدة مرات حتى يغطي العمر الاقتصادي الإنتاجي للأصل.
- المؤجر هو الذي يتحمل تكاليف الصيانة والتأمين.
- يتحمل المؤجر مخاطر عدم صلاحية الأصل المؤجر سواء بالهلاك أو مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية.
- ليس للمستأجر في العادة فرصة اختيار شراء الأصل في نهاية مدة التعاقد.
- إذن التأجير التشغيلي هو خدمة معينة ولا يدخل ضمن أعمال الوساطة المالية عكس الأنواع الأخرى للتأجير.

2- التأجير التمويلي

إن هذا النوع يتميز بأنه غير قابل للإلغاء أو الفسخ إلا بموافقة طرفي العقد المؤجر والمستأجر وتكون عقود الاستئجار المالي محددة لفترة زمنية تتفاوت حسب نوع الأصل، وعقد الاستئجار المالي لا يتضمن خدمات الصيانة بل يقع عبئ تكاليفها على عاتق المستأجر.

3- البيع وإعادة التأجير

هو عقد بين مؤسسة مالكة لبعض الأصول كالأراضي والتجهيزات تقوم ببيع أصولها إلى مؤسسة مالية كشرركات التأمين وشركات مالية، أو شركات تأجير بشرط أن يقوم هذا الطرف الشاري بإعادة تأجير الأصل إلى المؤسسة التي باعتها، وبمقتضى هذا الاتفاق تحصل المؤسسة على قيمة الأصل، وهذا لغرض استعماله في مجالات أخرى في حاجة إليها.

إن الهدف من ذلك يكمن في:¹

- الاستفادة من الوفرات الضريبية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة التي تعد أفضل من حالة امتلاكها للأصل.

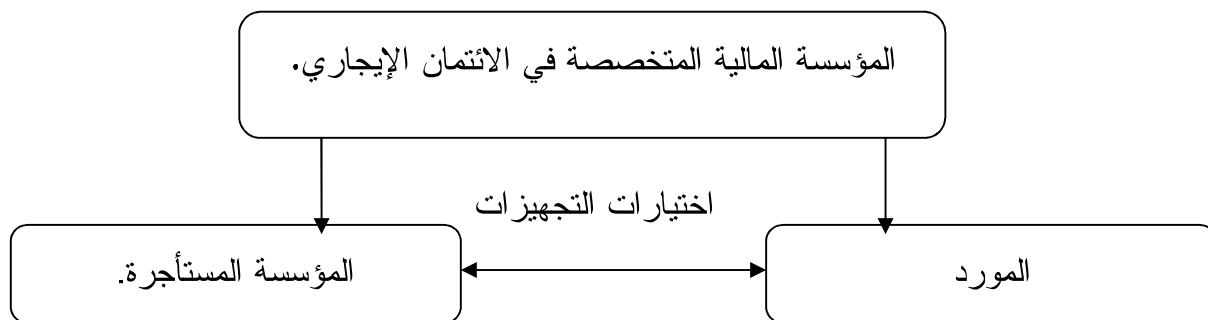
- في حالة التأجير فإن المؤسسة بإمكانها استهلاك قيمة الأصل على فترة يمكن أن تحددها في عقد الإيجار.

¹- بدرقة م، المرجع السابق، ص 42.

خامسا: خصائص الائتمان الإيجاري

ويبين من خلال العلاقة التمويلية بين المورد (المؤسسة المنتجة) المؤسسة المالية المختصة والمؤسسة المؤجرة والمخطط المالي يوضح ذلك:

شكل رقم(02-02):العلاقة بين المورد والمؤسسة المالية والمؤسسة المستأجرة.



المصدر: بدرقة م ، تقييم سياسة تمويل المشاريع الاستثمارية في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، دفعة جوان 2000، ص 42.

- ائتمان عيني وإنتاجي: تكمن عينة هذا النوع من الائتمان في أن المؤسسة المالية المتخصصة تقدم للمؤسسة المستفيدة تجهيزات الإنتاج وليس النقود.
- الائتمان متوسط وطويل الأجل: إذ تحدد مدة الائتمان حسب العمر المقدر للاستثمار.
- لا يظهر في ميزانية المؤسسة المستفيدة: إذ لا يظهر أثره في طرفي الميزانية المحاسبية خلافا للطرق الكلاسيكية للتمويل.

سادسا: مزايا وعيوب الائتمان الإيجاري

1-المزايا

تكمن مزايا القرض الإيجاري في:¹

- تحقيق المؤسسة المستفيدة إمكانية توفير الموارد لتمويل استثماراتها مع المحافظة على استقلاليتها المالية.
- في هذا النوع من التمويل العائد المتوقع من نشاط لأصل معين تحديد قيمة الائتمان (هناك علاقة بين التمويل ونتيجة النشاط).

¹- حسن سمير عشيبيش، المرجع السابق، ص ص: 141-142.

- يعبر ملكية رأس المال من ملكية تهدف إلى ملكية لتوظيف وانتفاع.
- يعطي المؤسسة امتيازات ضريبية متمثلة في استرجاع TVA بالنسبة لأقساط الإيجار واقتطاعها من النتيجة الصافية الخاضعة للضريبة على الأرباح.

2- عيوبه

- بالرغم من أهمية استعمال الائتمان الإيجاري كوسيلة لتمويل احتياجات المؤسسة الاستثمارية إلا أنه لا يزال تتوفر فيه بعض النقائص المتمثلة في:
 - ارتفاع تكلفته.
 - في حالة انتفاع الممول بمجموعة صناعية معينة فإنه يقيد من حرية المستفيد من الآلات.
 - عدم التزام المؤسسة المستأجرة بالدفع عند حلول الآجال المحددة مما قد يؤدي إلى زيادة مخاطر عدم التسديد بالنسبة للمؤجر وفي نفس الوقت ارتفاع تكاليف التأخر عن التسديد في الآجال المحددة.

المبحث الثالث: أدوات الإستراتيجية المالية

- من خلال هذا المبحث سنتناول أدوات الإستراتيجية المالية والمتمثلة في التحليل المالي للمؤسسة والمردودية المالية والتخطيط المالي للمؤسسة.

المطلب الأول: التحليل المالي للمؤسسة

يعتبر التحليل المالي وليد الظروف الاقتصادية التي نشأت في مطلع الثلاثينيات من القرن المنصرم، بالتحديد فترة الكساد العظيم الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أدى إلى ظهور بعض عمليات الغش والخداع وانهايار العديد من المشاريع الاقتصادية، ف جاء التحليل المالي بأشكاله الأولية معتمدا على بعض النسب المالية البسيطة المختصة بالسيولة ليساهم في مساعدة ذوي الشأن للتنبؤ بشكل ابتدائي بمستقبل المشاريع الاقتصادية.¹

¹- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2009، ص 09.

أولاً: مفهوم التحليل المالي

يقصد بالتحليل المالي بأنه عملية يتم من خلاله استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية النوعية حول نشاط المؤسسة التي تساعد في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية بها، وذلك من خلال تحليل القوائم المالية المعدة من قبل المؤسسة.¹

أما محمود السبع فقد عرفه بأنه دراسة القوائم المالية، الميزانية، حسابات النتائج والتوزيع بالمشروع بعد إعادة تبويبها التبويب الملائم، واستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية، والنسب والمتوسطات والاتجاهات والمعايير لغرض إبراز الارتباطات التي ترتبط بين عناصرها والتغيرات التي تطرأ على هذه العناصر لفترة أو فترات زمنية، وأثر هذه التغيرات على الهيكل المالي للوحدة الاقتصادية لمل يمكن الحصول على إجابيات للتساؤلات التي يطرحها مستخدمو القوائم المالية.²

كما يعرف أيضا التحليل المالي بأنه " تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من مختلف جوانبها بتاريخ معين، عادة ما يكون هو تاريخ إقفال القوائم المالية، من أجل تحديد نقاط الضعف والبحث عن أسبابها ومعالجتها، وكذا نقاط القوة للحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً".³

- التعريف الشامل:

يعرف التحليل المالي على أنه مجموعة التقنيات والأساليب التي تسمح بالبحث عن كيفية حفاظ المؤسسة على توازن هيكلها المالي سواء على المدى القصير أو على المدى المتوسط والطويل.

ثانياً: استعمالات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي للتعرف والتحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات الخاصة، ويمكن استعماله في الأغراض التالية:⁴

1- التحليل الائتماني

يقوم بهذا التحليل المقرض وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها في علاقته مع المقترض، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استناداً إلى نتيجة هذا التقييم.

¹ - مقراني فوزي وآخرون، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي ميله، 2010، ص 30.

² - منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل لصناعة القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط02، 2008، ص 12.

³ - زعيب مليكة وبوشنيقر مولود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 17.

⁴ - مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ط01، 2010، ص 234.

2- التحليل الاستثماري

إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات، وإسناد القرض، ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم وكفاية عوائدها.

3- تحليل الاندماج والشراء

ينتج عن الاندماج والشراء تكوين وحدة اقتصادية واحدة نتيجة لانضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر معاً، وزوال الشخصية القانونية لكل منهما أو أحدهما وفي حالة رغبة شركة شراء شركة أخرى تتولى الإدارة المالية للمشتري عملية تقييم للقيمة الحالية للشركة المنى شراءها، كما تقدر الأداء المستقبلي لها.

4- تحليل تقييم الأداء

تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتحقيق هذه الغاية لما لها من قدرة على ربحية المؤسسة وكفاءتها في إدارة موجوداتها، وتوازنها المالي وسيولتها، والاتجاهات التي تتخذها في النمو وكذلك مقارنة آدائها بشركات أخرى تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى.

5- التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف للإدارات وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور لآراء المؤسسة المتوقعة في المستقبل ومنها تلعب أدوات التحليل المالي دوراً هاماً في هذه العملية من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع في المستقبل.

* **وظيفة المحلل المالي:** المحلل المالي يقوم بوظيفتان أساسيتان هما:¹

1- الوظيفة الفنية

إن التحليل المالي يعتبر علم له قواعد وأسس ومعايير، أما وظيفة المحلل المالي تتجلى في كيفية التعامل واستخدام وتطبيق هذه المعايير والقواعد على النحو التالي:

- كيفية احتساب النسب المالية رياضياً.
- تصنيف وتبويب البيانات بشكل يسمح بالربط بينها لأغراض الدراسة.
- مقارنة المعلومات المستخدمة بما هو متوقع.

¹- رشاد العصار عاطف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 01، 2001، ص 238.

2- الوظيفة التفسيرية

تتمثل هذه الوظيفة بتفسير النتائج التي تم التوصل إليها بشكل دقيق غير قابل للتأويل، ووضع الحلول المالية عند مزاوله الوظيفة الفنية والتفسيرية مع مراعاة ما يلي:

- الشكل القانوني للمؤسسة.
- طبيعة النشاط الذي تزاوله.
- مراكز المؤسسة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه.
- خصائص الصناعة التي تنتمي لها المؤسسة.
- طبيعة الأنظمة الحكومية التي تعمل المؤسسة في ظلها.
- طبيعة السوق الذي تعمل فيه.
- الموقع الجغرافي الذي توجد فيه المؤسسة.

ثالثا: أهمية التحليل المالي

نلخص أهمية التحليل المالي في:¹

- 1- يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة، وبغض النظر عن طبيعة عملها ليمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات المرشدة لسلوكياتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.
- 2- يساعد التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع لتقييم الأداء بعد إنشاء المشاريع، كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة الشروع. إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.
- 3- يساعد التحليل المالي في التوقع للمستقبل للوحدات الاقتصادية من حيث معرفة المؤشرات نتائج الأعمال وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.

رابعا: أهداف التحليل المالي

تتمثل أهداف التحليل المالي في:²

- 1- معرفة وضع الشركة في قطاعها.
- 2- التعرف على الوضع المالي الحقيقي.

¹- وليد ناجي الحياي، المرجع السابق، ص: 15-16.

²- أيمن محمد الشنطي وآخرون، المرجع السابق، ص: 129.

- 3- التعرف على الاتجاهات التي تتخذها المؤسسة.
- 4- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
- 5- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
- 6- تحديد قدرة المؤسسة على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض.
- 7- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.
- 8- الحكم على مدى كفاءة الإدارة.

خامسا: شروط ومعايير التحليل المالي

أولا: شروط التحليل المالي

ينبغي أن تتوفر في التحليل المالي شروط معينة لضمان ومصداقية التحليل في التعبير عن الوضع المالي للمؤسسة:¹

- 1- مدى مرونة التحليل المالي لقياس التغيرات الحاصلة في الفترة المالية (حساسية التحليل).
- 2- مدى شمولية التحليل لأنشطة المؤسسة حيث يظهر المؤشرات المختلفة عن نشاطات المؤسسة وقد يتم التحليل جزئيا لخدمة نشاط معين أو اتخاذ قرار معين في نشاط محدد.
- 4- مدى كون المحلل المالي اقتصاديا في الكلفة والجهود والوقت لقياس متغيرات ضمن فترة مالية محددة.
- 5- مدى استجابة التحليل المالي لقياس التنبؤ في المستقبل وليس على أساس الظروف التاريخية للمؤسسة فقط، وأن يكون هذا القياس قصير الأجل أو طويل الأجل حسب متطلبات المؤسسة من توقعات التدفقات النقدية والتمويل والأرباح.
- 6- مدى استجابة التحليل لسرعة القياس والانجاز لتجاوز التقادم على البيانات والمعلومات.
- 7- مدى تطور الأساليب والأدوات للتحليل المالي مع التقدم العلمي التكنولوجي والاتصالات التي يشهدها العالم في عصر العولمة الجامحة.

¹ - عدنان قباية النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2011، ص: 101-102.

ثانياً: معايير التحليل المالي

يستخدم التحليل المالي مجموعة من المعايير للتعبير على مستوى الأداء المالي الإيجابي منها أو السلبي ونذكر منها:

1-المعايير التاريخية

تعتمد هذه المعايير على مجموعة من المؤشرات المالية التاريخية لسنوات سابقة لنفس المؤسسة، ومقارنتها مع النتائج الحالية، فمثلاً تتم مقارنة نسبة العائد على الاستثمار أو نسبة السيولة للعام الحالي وإعداد تقييمه مع السنوات السابقة وملاحظة مدى تطور هذه النسب نحو الأحسن أو الأسوأ، وهي تعبر عن مجموعة المعايير المتولدة داخل المؤسسة ومقبولة من قبل المحلل المالي للمقارنة.

2-المعايير المستهدفة

هي عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والبيانات التي ترد فيها، ويمكن للمحلل أن يقارن بين هذه المعايير التخطيطية مع المعايير المتحققة فعلاً لفترة زمنية ماضية، ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوع مسبقاً.

3-المعايير الصناعية

وهي عبارة عن معايير نمطية موضوعة في ضوء الظروف الطبيعية الجيدة والمقبولة لنشاط المؤسسة، وقد تكون هذه المعايير ضمن الصناعة الواحدة محلياً أو إقليمياً أو دولياً، وتعبر من خلال مقارنتها مع ما تحقق في المؤسسة على الأداء المقبول للمؤسسة محلياً أو إقليمياً أو دولياً في ضوء مؤشرات واضحة معيارية محددة.

سادساً: مراحل وخطوات التحليل المالي

إن انجاز التحليل المالي يستوجب المرور من خلال خطوات أساسية حيث أن هذه المراحل والخطوات تختلف من تحليل لآخر، ويمكننا إيجازها في المراحل التالية:¹

¹ - أيمن محمد الشنطي وآخرون، المرجع السابق، ص ص: 138-143.

1-مرحلة الإعداد والتحضير

هي مرحلة أساسية يبدأ المحلل العمل بها لمجرد إسناد مهمة إجراء التحليل سواء من أطراف داخلية أو خارجية، وتكتسب هذه المرحلة أهميتها من أن الإعداد والتحضير الجيدين سيؤثران إيجاباً على عملية التحليل المالي، ويقوم المحلل المالي بالخطوات التالية في هذه المرحلة:

أ- تحديد الهدف من التحليل الذي يعتبر هذه النقطة من أهم خطوات التحليل المالي والتي بموجبها يتقرر الكثير من الخطوات اللاحقة مثل تحديد أسلوب المعاملة الواجب جمعها.

ب- مدى ونطاق التحليل بعد تحديد الهدف يتوجب على المحلل المالي أن يقرر مدى ونطاق التحليل، هل يشتمل تحليله على مؤسسة واحدة أم سيسند آدائها لمؤسسات أخرى؟ وهل سيكون التحليل لسنة واحدة أم لعدة سنوات؟ ، كل ما سبق يؤثر بالتأكيد على الخطوة اللاحقة والمتعلقة بالمعلومات أو البيانات الواجب على المحلل جمعها وإعدادها للتحليل المالي.

ج- تحديد وجمع المعلومات والبيانات اللازمة للتحليل، ويجب على المحلل أن يحدد ويجمع المعلومات التي سيقوم بجمعها وكلما استطاع إنجاز تحليل شامل يتحقق منه جميع الأهداف المرجوة.

2-مرحلة التحليل

هي المرحلة الأساسية التي يبدأ المحلل من خلالها بمعالجة المعلومات والبيانات المتوفرة بما يخدم التحليل، وتتكون هذه المرحلة من الخطوات التالية:

أ- إعادة تبويب وتصنيف المعلومات، وتعتبر خطوة مهمة حيث تتم من خلالها تسهيل مهمة المحلل المالي ومساعدته على التركيز في تحليله للوصول إلى نتائج دقيقة تحقق الفائدة والأهداف المنشودة.

وقد يقوم المحلل المالي من خلالها بالعديد من الإجراءات كإعادة ترتيب البنود ومجموعاتها ودمج بعضها مع بعض، وإعادة تصنيفها في حالات أخرى، وتجدر هذه الإشارة هنا إلى أن إعداد المعلومات المالية باستخدام نموذج القائمة يشكل شكل من أشكال إعادة تبويب وتصنيف المعلومات ويسهل مهمة المحلل المالي بالإضافة إلى ما توفره هذه التصنيفات من ربط جيد بين البنود، يعكس نموذج الحساب كما يوفر نموذج القائمة الحد المناسب من التصنيف والربط الجيد بين المكونات والعناصر، لذا فإن المحلل المالي يسهل مرحلة التنفيذ بإعادة التبويب والتصنيف للمعلومات المتوفرة من خلال إعداد القوائم المالية إذا كانت المعلومات المتوفرة لديه على شكل حسابات.

ب- اختيار الإدارة الملائمة ويتطلب ذلك عناية خاصة من المحلل لما يشكله من أثر هام على نجاح التحليل، حيث يرجع أن يكون هناك توافق وانسجام بين الأداء المختار وبين أهداف التحليل من جهة وبين الأداة المتوفرة من جهة أخرى.

وهناك أدوات تحليل متعددة من حيث التحليل الرأسي والأفقي والتحليل بالنسب وتحليل التعادل... الخ، ولكل أداة خصائصها وظروفها المعينة مما يدفع المحلل في بعض الأحيان إلى الاستعانة بأكثر من أداة وأسلوب في نفس الوقت لتحقيق الأهداف المرجوة من التحليل.

ج- تحديد الانحرافات وأسبابها والتي تعتبر من الدلالات والفروقات التي يجدها المحلل نتيجة لمقارنته أو مؤشرات أو النسب الخاصة بالمؤسسة التي يقوم بإجراء التحليل عليها بأرقام ومؤشرات أو نسب أخرى تخص المؤسسة لأعوام أخرى أو تخص مؤسسة أخرى منافسة تنشط في نفس القطاع، وتساعد الانحرافات في تمكين المحلل المالي من التعرف على أداة المؤسسة التي يستهدفها المحلل، كما قد تكون الانحرافات إيجابية أو سلبية، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة تركيز المحلل على الانحرافات غير الطبيعية أو ذات الأهمية النسبية، وعدم التركيز على الانحرافات البسيطة، ويجب على المحلل المالي على الأقل تحديد الانحرافات وتتبعها ومن ثم يقوم في البحث عن أسباب هذه الانحرافات ودراسة العوامل المرتبطة بها حتى يتمكن لاحقاً من اقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.

3- مرحلة الاستنتاجات والتوصيات

وتعتبر هذه المرحلة هي آخر مراحل التحليل المالي، ولعلها ذو أهمية كبيرة لا تقل عن الخطوات السابقة، حيث يتم من خلالها جني ثمار الخطوات والإجراءات السابقة من إعداد وتحضير وتحليل. ويتم من خلالها وضع الجهة صاحبة التكاليف بإجراء التحليل أمام أهم الاستنتاجات والحقائق التي يتم الوصول إليها من قبل المحلل ويكون ذلك عبر كتابة تقرير خاص بذلك، ويحاول المحلل المالي عند كتابته للتقرير أن يتبع الإرشادات التالية:

- البساطة والوضوح في عرض الحقائق والاستنتاجات التي توصل إليها المحلل.
- الإيجاز والتركيز على ما يتعلق بأهداف التحليل.
- اقتراح الحلول والتوصيات اللازمة.

سابعاً: أساليب التحليل المالي (أدوات التحليل المالي)

تتعدد صور وأدوات التحليل المالي ولكنه يعتمد على منهج المقارنات على النحو التالي:¹

¹ - محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط01، 2011، ص ص : 39-40.

- التحليل الأفقي لبنود القوائم المالية.
- التحليل الرأسي لبنود القوائم المالية.
- التحليل باستخدام المؤشرات والنسب المالية.

1- التحليل المالي الأفقي

يقصد بالتحليل الأفقي مقارنة الأرقام الواردة بالقوائم المالية لعدة فترات محاسبية متتالية حيث أن المقارنة ستتم بين قيمة البند ذاته على مدار عامين متتاليين أو أكثر، مثال على ذلك مقارنة صافي الأرباح لعام 2009 مع صافي الأرباح للسنوات 2008، 2007، 2006، وكلما زاد عدد سنوات المقارنة كلما أصبحت الأرقام أكثر دلالة ويطلق على هذا النوع من التحليل "بتحليل الاتجاهات".

تعتبر القوائم المالية للمقارنة هي أبسط أشكال التحليل المقارن حيث يتم من خلال الأرقام المقارنة لبعده معين من قائمة المركز المالي أو من بنود قائمة الدخل على مدار فترتين متتاليتين إبراز التغيرات الحادثة في ذلك البند وإظهار ذلك التغير إما في صورة قيمة مطلقة أو في صورة نسبة مئوية.

يساعد التحليل المالي الأفقي في تحديد المجالات التي يحدث فيها اختلاف على نطاق واسع يتطلب الأمر بحثه ومن عرض مهم نتائج واستنتاجات خاطئة وبوجه عام يتعين استخدام نتائج التحليل الأفقي للتركيز على البنود التي تتضمن مبالغ كبيرة نسبياً من القوائم المالية.

ويتم الاهتمام بالتحليل المالي الأفقي أو تحليل الاتجاهات لتتلاقى الجهود التي يشار إليها في التحليل النسبي عن طريق دراسة حركة البند أو النسبة المالية على مدار عدة فترات مالية للتعرف على مقدار واتجاه التغير الحادث في حركة البند أو النسبة على مدار الفترة الزمنية مجال المقارنة وذلك لما يوفره التحليل المالي من الحركية الديناميكية التي يسعى إليها المحلل المالي والتي تمكنه من تكوين صورة أدق عن واقع حالة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية، فمثلاً لو أظهرت البيانات المالية أن شركة ما قد حققت أرباحاً مقدارها أربعة مليون دينار فإن هذا المؤشر جيد ولكن هذه المعلومة تصبح أكثر فائدة وأهمية إذا علمنا بأن صافي الأرباح قد بلغت خلال العام السابق ثمانية ملايين دينار، فهذا يعني أن نسبة الأرباح انخفضت بنسبة 100%. وهنا لابد من دراسة البنود الأخرى في القوائم المالية فمثلاً ربما يكون سبب الانخفاض في صافي الأرباح هو انخفاض قيمة المبيعات أو ارتفاع قيمة تكاليف المبيعات.

2- التحليل الرأسي للقوائم المالية:¹

ويسمى أيضا التحليل العمودي، ويقصد بهذا النوع من التحليل تقييم أداء المؤسسة من خلال التعبير عن كل فقرة أو مجموعة من الفقرات في القوائم المالية كنسبة من الإجمالي، مثل إجمالي الأصول أو إجمالي الخصوم في الميزانية العمومية، وإجمالي صافي المبيعات (إيرادات التشغيل) في قائمة الدخل، وهذا الإجمالي يسمى مبلغ الأساس والذي يساوي 100%.

• مميزات التحليل الرأسي

يتصف التحليل الرأسي بالسكون لانتقاء البعد الزمني له، حيث يركز هذا النوع من التحليل على دراسة العلاقة بين بنود القوائم المالية بتاريخ معين، وعليه فإنه يساعد في تقييم أداء المؤسسة في تلك الفترة واكتشاف نواحي الضعف وجوانب القوة ، ولكنه يظل بحاجة إلى أن يدعم بتحليلات أخرى تسند رأي المحلل المالي فيما توصل إليه من نتائج.

وفيما يتعلق بالميزانية العمومية فإن التحليل الرأسي لها يسمى " الميزانية العمومية المئوية " أو " ميزانية ذات الحجم المتماثل " بسبب تقليص حجمها من أرقام مطلقة إلى أجزاء من المائة الواحدة.

يهدف هذا التحليل إلى متابعة التطورات التي حصلت في بنود جانب من جوانب الميزانية العمومية، هو جانب الأصول أو جانب الخصوم، أو بنود جانب جزئي مثل أن مكون الموجودات المتداولة أو المطلوبات المتداولة، أما فيما يتعلق بالتحليل الرأسي لقائمة الدخل فإنه يسمى " بكشف الدخل النسبي " أو " كشف الدخل ذي الحجم المتماثل " بسبب تقليص حجم قائمة الدخل من أرقام مطلقة إلى أجزاء من المائة الواحدة. ويضمن هذا النوع من التحليل تحديد مقدار المستفيد من المبيعات في تغطية عناصر الكلف والمصاريف المختلفة وتحقيق الأرباح، ويساعد على تقديم جملة مزايا للمحلل المالي ولإدارة المؤسسة ومنها:

- تركيز على المدة المالية موضوع البحث.
- دراسة التبدل في الأهمية النسبية لكل فقرة إلى المجموع المنسوب إليه.
- في حالة التحليل الرأسي لعدة سنوات يمكن ملاحظة تبدل الأهمية النسبية تلك عبر الزمن ودراسة آثار هذا التبدل مع بيان فيما إذا كانت التغيرات كبيرة أو صغيرة.
- كما يمكن مقارنة نتائج التحليل الرأسي لمؤسسة ما مع مؤسسة مقارنة في الاختصاص أو لمعدل أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011، ص ص :

3- التحليل بالنسب المالية

تعتبر نسب السيولة من أهم الأساليب المستعملة في التحليل المالي حيث يتمثل غرضها الأساسي في امتداد المستفيدين من التقارير والقوائم المالية أو من يمثلهم من المحللين بمجموعة من المؤشرات التي تساعدهم على اتخاذ قراراتهم المستقبلية، لعل من أبرزها مؤشرات تقييم الأداء وكذلك مؤشرات تقييم المركز المالي للمؤسسة ومقدرتها على سداد التزاماتها قصيرة وطويلة الأجل.

ويمكن تقسيم النسب المالية إلى أربعة مجموعات رئيسية وهي على النحو التالي:

- نسبة السيولة.
- نسبة الكفاءة.
- نسبة المديونية.
- نسبة الربحية.

1- نسب السيولة

تشير نسب السيولة عموماً على قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية عندما يحين موعد استحقاقها، بمعنى تحويل الأصول إلى نقدية والتي تستخدم في سداد تلك الالتزامات القصيرة الأجل، ويعتبر الأصل بشكل عام سائل إذا كان يمكن تحويله إلى نقدية وبالسعة الكافية وفي السعر السوقي العادل، وتتضمن نسبة السيولة عدة نسب فرعية وهي:¹

أ- نسبة التداول

وهي إحدى النسب المالية الأساسية التي تقاس بها حالة الأمان الواجب أن توفره الإدارة للأموال المستثمرة في المؤسسة وهي تقيس قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من إجمالي أصولها المتداولة، وهذه النسبة تقيس عدد المرات التي يمكن للأصول المتداولة أن تغطي بها مطلوباتها المتداولة وتتكون الأصول المتداولة عادة من النقدية، المدينون، المخزون، الأوراق التجارية قصيرة الأجل.

نسبة السيولة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.

¹ - أحمد توفيق ومحمد صالح الخاري، المرجع السابق، ص ص 122-123.

ب-نسبة السيولة السريعة

هي عبارة عن النسبة النقدية والشبه نقدية (السندات الحكومية) إلى الخصوم المتداولة، وتقدم هذه النسبة مقياسا للسيولة لا يأخذ في الامتياز الذمم والمقرون السلعي، ويقتصر هذا المقياس على الأصول المتداولة التي تمتاز بعدم تعرضها لأي انكماش في القيمة وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{النقدية} + \text{الشبه نقدية}) / \text{الخصوم المتداولة}.$$

ج- نسبة السيولة

هي عبارة عن نسبة الأصول سريعة التداول إلى الخصوم المتداولة، والوصول إلى هذه النسبة ينبغي تقسيم الأصول المتداولة إلى نوعين : أصول سريعة التداول كالنقدية، والاستثمارات المؤقتة والذمم، وأصول متداولة أقل سيولة ويمثلها المخزون السلعي، وتحسب النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة} = \text{الأصول السريعة} / \text{الخصوم المتداولة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي}) / \text{الخصوم المتداولة}.$$

2- نسبة الكفاءة

وهي تقيس قدرة المؤسسة وكفاءتها وفعاليتها في إدارة موجوداتها، إن هذه النسب مصممة للإجابة على هذا التساؤل هل المبالغ الإجمالية من الصول والتي تظهر في الميزانية العمومية تبدو معقولة ومنطقية مقارنة مع مستوى المبيعات الحالية؟، وهل تقوم المؤسسة باستغلال موجوداتها بكفاءة لتحقيق المستوى الأعلى من المبيعات؟ وتشمل نسب تقييم الموجودات على النسب الفرعية التالية:¹

أ- معدل دوران المخزون

تسمى هذه النسب أحيانا بمعدل الانتفاع من المخزون، ويشتمل المخزون عادة على مواد أولية، بضاعة تحت التصنيع، البضائع المنتجة، كما يمكن تحديد معدل دوران المخزون عن طريق قسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون، فهذا المعدل يوضح مدى حركة المخزون السلعي خلال فترة معينة وقياس كفاءة الإدارة في الرقابة على المخزون، ويمكن احتساب معدل دوران المخزون على النحو التالي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{المبيعات} / \text{المخزون}$$

¹ - محمد قاسم خصاونة، المرجع السابق، ص ص: 46-48.

ب- متوسط فترة التحصيل

تقيس هذه النسبة المدة الزمنية اللازمة لتمكن المؤسسة من تحصيل قيمة مبيعاتها الآجلة ويتم احتسابها على النحو التالي:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = (\text{المدينون} / \text{المبيعات}) / 360.$$

ج- معدل دوران الأصول الثابتة

يقيس هذا المؤشر عدد مرات استخدام الأصول الثابتة أي قدرة الأصول الثابتة على توليد المبيعات وبمقارنة هذا المعدل بالمعدل في السنوات السابقة ومقارنة المعدل مع المؤسسات الأخرى المماثلة للنشاط يتضح مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة، إن ارتفاع هذا المعدل يعني أن المؤسسة تستخدم أصولها بكفاءة لتوليد المبيعات، كما أن انخفاض هذا المعدل يعني أن هناك زيادة غير مرغوب فيها في الاستثمار في الأصول الثابتة، ويتم احتساب هذا المعدل على النحو التالي:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{المبيعات} / \text{إجمالي الأصول الثابتة}.$$

د- نسبة رأس المال التشغيلي

يتم الوصول إلى هذه النسبة من خلال قسمة رأس المال التشغيلي على المبيعات، ويتم احتساب رأس المال التشغيلي بإضافة الأصول الثابتة إلى رأس المال العامل.

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

$$\text{رأس المال التشغيلي} = \text{رأس المال العامل} + \text{الأصول الثابتة}.$$

$$\text{نسبة رأس المال العامل} = \text{رأس المال التشغيلي} / \text{المبيعات}.$$

3- نسبة المديونية

تشير هذه النسب إلى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة الأجل، ففي الوقت الذي تشير فيه نسب السيولة على سداد الديون قصيرة الأجل فإن نسب المديونية تقيس مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يحين موعد استحقاقها بغض النظر عن كون تلك الديون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، إن نسبة المديونية تركز قياس مقدرة المؤسسة على خدمة الديون الأجل وقدرة المؤسسة على سداد هذه الديون عندما يحين موعد استحقاقها كما تقيس هذه النسبة مدى اعتماد الشركة على الديون لتمويل إجمالي أصولها.

وتشمل هذه النسبة مجموعة من النسب الفرعية وعلى النحو التالي:¹

أ- نسبة القروض إلى إجمالي الأصول

تقيس هذه النسبة درجة مساهمة الدائنين في مجموعة أصول الشركة ويتم حساب تلك النسبة بقسمة مجموع الالتزامات على مجموع الأصول، ويتضمن مجموع الالتزامات كل من الالتزامات المتداولة والالتزامات طويلة الأجل وتحسب كما يلي:

نسبة الديون = إجمالي الديون / إجمالي الأصول.

ب- معدل اكتساب الفوائد

يقيس هذا المعدل الدرجة التي يمكن لصافي الربح أن ينخفض إليها دون أن يؤثر على مقدرة الشركة على دفع الفوائد السنوية، أي أنه يشير إلى عدد مرات اكتساب الفوائد من ربح الشركة، ويتم احتساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح قبل الضرائب والفوائد على الفوائد، ويجب معرفة هذه النسبة لأن عدم استطاعت المؤسسة دفع الفوائد السنوية يمكن أن يؤدي إلى إفلاسها، كما تضمنت صافي الربح قبل الضرائب لأنه يمثل الحد الأقصى الذي يمكن دفعه كفوائد ولأن تلك الفوائد تعتبر نفقات يجب خصمها قبل احتساب أية ضريبة، ويمكن احتساب هذه النسبة على النحو التالي:

معدل تغطية الأصول الثابتة = (صافي الربح قبل الفوائد والضرائب + الفوائد + الإيجار) / (الفوائد المدفوعة + الإيجارات المدفوعة).

وإذا كان المعدل المتوسط لتغطية الأصول الثابتة أقل من معيار الصناعة فإن هذا يعني أن الشركة أقل مقدرة على تسديد ديونها أو خدمتها من المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة، وبالتالي فإنها ستجد صعوبة في الحصول على ديون إضافية.

4- نسب الربحية

إن أهداف المؤسسة التي ينبغي تحقيقها هو تحقيق الأرباح وبتعبير أدق هو تعظيم الأرباح، والحصول على أكبر معدل للربحية والتي تعتبر محصلة نهائية للعديد من العمليات والقرارات المرتبطة بجميع نواحي النشاط، ويتم استخدام هذه النسب من قبل ملاك المؤسسة للحكم على كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف

¹ - محمد قاسم خصاونة، المرجع السابق، ص ص: 49-51.

المؤسسة، كما تستخدم هذه النسب من طرف المستثمرين الراغبين في شراء أسهم المؤسسة، ويوجد أكثر من مقياس للربحية، ومن أهم هذه النسب نذكر:¹

أ- نسبة هامش الربح على المبيعات

تسمى هذه النسبة بنسبة العائد على المبيعات وهي تظهر مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات، ويتم احتساب هذه النسبة على النحو التالي:

نسبة هامش الربح على المبيعات = صافي الدخل / المبيعات.

ب- هامش الربح على العمليات

تشبه النسبة السابقة ولكنها تختلف عنها في أنه يتم احتساب ربح المؤسسة على أساس الربح من العمليات الأساسية أي من نشاطات المؤسسة التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة بحيث لا يشمل الربح أي إيرادات أخرى غير عادية مثل أرباح الاستثمار في الأوراق المالية أو أية إيرادات أو خسائر غير متكررة مثل تعويضات التأمين والحوادث وغيرها، ويتم احتساب هذه النسبة كما يلي:

نسبة هامش الربح على المبيعات = صافي الربح على العمليات / صافي المبيعات.

ج- العائد على مجموع الأصول المستثمرة

توضح هذه النسبة مدى الكفاءة في استخدام الأصول بمعنى آخر الربح العائد من الاستثمار في الأصول، ويعتبر ذلك العائد مدى فعالية مجموع الأصول والذي يعتمد إلى حد كبير على مقدار الأرباح التي تتحقق من تلك الأصول، ويعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي يمكن استخدامها في عملية تحليل القوائم المالية، ويتم احتساب هذا العائد على النحو التالي:

العائد على إجمال الأصول = صافي الربح بعد الفوائد / إجمالي الأصول.

د- العائد على حقوق الملكية

تعتبر هذه النسبة صافي الربح إلى إجمالي حقوق الملكية، وتوضح الأرباح الصافية مقابل كل دينار من الأموال المستثمرة من قبل ملاك المشروع، وتحسب كما يلي:

العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضرائب والفوائد / حقوق الملكية.

¹ - محمد قاسم خصاونة، المرجع السابق، ص 52-53.

ثامنا: الأساليب الحديثة في التحليل المالي

تتيح الأساليب الحديثة إمكانية التوسيع في استخدام الكمبيوتر في هذا المجال، وتنقسم الأساليب الحديثة في التحليل المالي إلى قسمين هما:¹

1- الأساليب الإحصائية

تستند الأساليب الإحصائية إلى الأرقام القياسية والسلاسل الزمنية لمجموعة بيانات ولعدد من السنوات، الهدف منها توضيح العلاقة بين مؤشرات معينة والتي يعبر عنها بالمعدل قياسا لمعدلات نفس المؤشرات لفترات زمنية سابقة، أو العلاقة بمؤشر باختيار سنة الأساس التي يجب أن تخضع لمعايير دقيقة وموضوعية بعيدا عن التحيز الشخصي بقصد إخفاء بعض الحقائق أو لإظهار السنوات الطبيعية البعيدة عن المؤثرات الشاذة، ويظهر الرقم القياسي التغير في مؤشر معين مثل حجم الإنتاج لنوع معين من السلع، أو لمجموعة من السلع المتماثلة، ويمكن مقارنة بيانات قائمة مالية معينة لمشروع معين بنفس البيانات لقوائم مالية لذات المشروع لسنوات سابقة.

أ- تعريف الرقم القياسي

هو مقياس إحصائي تم تصميمه بقصد إظهار التغير في متغير معين خلال فترة زمنية معينة، وعندما يتم التحليل المالي لعدد من السنوات بموجب الأرقام القياسية، يطلق عليه أسلوب المقارنات الأفقية باستخدام السلاسل الزمنية.

تحتسب العلاقة بين المؤشرات وفقا لأسلوب الأرقام القياسية بواسطة نسبة قيمة العنصر في سنة المقارنة إلى قيمة العنصر في سنة الأساس مضروبا في مائة، ويجري التعبير عن هذه العلاقة بموجب المعادلة التالية:

$$\text{(قيمة العنصر في سنة المقارنة / قيمة نفس العنصر في سنة الأساس) } \times 100.$$

بناء على ما تقدم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى بيان التغيرات التي قد تطرأ على قيمة عنصر أو عناصر معينة لبيانات القوائم المالية، وهو بذلك يسلط الضوء على العناصر ذات التغيرات، وعلى تلك العناصر أن تكون تغيراتها طبيعية، ولعل الغاية من إيجاد النسبة هي الدراسة المستفيضة لمعرفة أسباب هذه التغيرات لمساعدة ذوي الشأن لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

¹ - وليد ناجي الحياي، المرجع السابق، ص ص : 93-95.

ب- إجراءات التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية

لا يمكن إتباع هذا الأسلوب إلا في حالة توفر سلسلة زمنية للبيانات والقوائم المالية إذ يقوم المحلل المالي بالحصول على البيانات المطلوبة وفقا لموضوع التحليل.

- إعداد جدول يتكون من حقلين، الأول العناصر والثاني للسنوات والذي بدوره يتكون من عدة خانات حسب عدد سنوات السلسلة الزمنية.

- تعتبر قيمة سنة الأساس 100، ثم تنسب قيمة كل عنصر إلى مثيله من سنة الأساس مضروبا في 100.

- بعد الانتهاء من استكمال الجدول التحليلي يحصل المحلل على التغيرات التي تحدث لكل عنصر والذي يسمى بتحليل الاتجاهات، ويمكن تحويل قيمة كل مؤشر إلى رسم بياني يوضح اتجاه التغيرات التي حدثت خلال السلسلة الزمنية.

2- الأساليب الرياضية

توجد عدة طرق رياضية تستخدم في التحليل المالي مثل البرامج المتغيرة وطريقة الإحداثيات وطريقة البرامج الخطية وغيرها من الطرق، ولهذا على المحلل المالي أن يكون ملما بهذه الطرق وكيفية الاستفادة منها في مجال عمله، ومن بين هذه الأساليب الرياضية ما يلي:¹

أ- طريقة الارتباط والانحدار:

تستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع لتحديد العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ويمكن لهذه العلاقة التبادلية أن تظهر لقيمتين محدودتين أو مجموعتين محددين، إن مهمة استخراج طريقة الارتباط هي إظهار شدة العلاقة بين ظاهرة أو قيمة يرمز لها بالرمز Y وظاهرة أخرى يرمز لها بالرمز X ويعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = F (x)$$

وهذه العلاقة يعبر عنها بمعادلة دراسة الانحدار أو مستقيم الانحدار، فهي علاقة تبادلية لكل قيمة متغيرة مستقلة، مثلا من X هناك قيمة واحدة تحدد قيمة Y .

¹- وليد ناجي الحياي، المرجع السابق، ص ص 98-101.

وتجدر الإشارة هنا أن دراسة الارتباط بين ظاهرتين تتطلب التأكد من وجود علاقة ترابطية بين الظاهرتين وإلا فلا داعي لدراسة شدة الارتباط بينهما، مثلا لا يجري دراسة العلاقة الارتباطية بين معدل دوران المدينين بعدد العاملين، حيث لا توجد علاقة منطقية بين هاتين الظاهرتين.

مما تقدم بفهم أن علاقة الارتباط بين متغيرين أو ظاهرتين يكون أحدها سبب الآخر حيث من الممكن أن يكون كلا المتغيرين سبب ونتيجة في نفس الوقت وهذا يتطلب في هذه الحالة تحديد أي من المتغيرين متغير مستقل والآخر متغير تابع.

ب- طريقة البرامج الخطية

تستخدم البرامج الخطية بشكل واسع في حل المشاكل المعقدة خاصة التي لها علاقة بالقضايا الاقتصادية ذات الشمول، وإن حل مثل هذه المسائل غالبا يتطلب إيجاد القيم المتغيرة باتجاه الدالة الأسية، ويمكن أن نعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$Y = F \cdot c^x$$

كالعلاقة في مشكلة اقتصادية تهم الاقتصاد الوطني بصورة بيانية لقيمة Y نتيجة للتغير في قيمة X .

والبرامج الخطية من هذا النوع تعتمد على حل المعادلات الخطية عندما تكون العلاقة التبادلية بين جملة ظواهر محددة وواضحة، وتستخدم البرامج الخطية بشكل خاص في دراسة القيم المتغيرة الثنائية سواء كانت على شكل معادلات رياضية جبرية أو معادلات منطقية بهدف الاستفادة منها في تحديد جوهر القضية المدروسة، ولحل المشاكل الاقتصادية باستخدام البرامج الخطية يتم الاستعانة بمعادلة المستقيم التي هي على الشكل التالي:

$$Y = a X + b$$

ج- المصفوفات الخطية

تعتمد هذه الطريقة على حل المعادلات الجبرية الخطية والموجهة للمصفوفات، وتستخدم بشكل خاص في حل المعادلات المعقدة وذات المجاهيل الكبيرة خاصة في المعامل والمصانع الكبيرة والمؤسسات الإنتاجية الضخمة، أو حل المشكلات التي تواجه القطاعات الاقتصادية معينة.

المطلب الثاني: المردودية المالية للمؤسسة

المردودية المالية للمؤسسة تعبر عن العلاقة بين نتائج تغيرات المؤسسة خلال فترة الانتظار وتغيرات الوسائل التي توضع تحت تصرفها خلال هذه الفترة معبر عنها بالنقود، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق وفر في النقدية بعبارة أخرى تحقيق وفرة في الأرباح.

وتوجد عدة أنواع للمردودية ونذكر منها:¹

1- حسب شكل المرد ودية

توجد:

أ- المرد ودية المطلقة

في نهاية النشاط تؤدي مراحل المحاسبة العامة إلى تحديد جدول حسابات النتائج السنوي للمؤسسة، أي مردودية المحاسبة تتمثل في النتيجة حيث تحسب كما يلي:

- القيمة المضافة وتتمثل في الفرق بين إنتاج المؤسسة واستهلاكها الوسيط.
- فائض الاستغلال وهو الفرق بين القيمة المضافة والتكاليف الجارية.
- نتيجة الاستغلال وهي الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

ب- المرد ودية النسبية

لكي يكون لمردودية المؤسسة معنى يجب أن تكون النتيجة في شكل نسبة وحتى يتم الحكم عليها يجب إجراء مقارنة بين النتيجة والوسائل التي تتم بواسطتها الحصول عليه، مثلا إجمالي الأصول الثابتة، الأموال الخاصة، أموال مقترضة ، أموال دائمة...الخ.

2- حسب طبيعة المرد ودية:

تقسم إلى :

أ- المرد ودية الاقتصادية

تتمثل في حاصل قسمة النتيجة قبل المصاريف المالية مثل الفوائد في المدى الطويل على إجمالي الأصول، وتحسب كما يلي:

المرد ودية الاقتصادية = إجمالي نتيجة الاستغلال / إجمالي الأصول.

¹ - مناصرة جوهر، المرجع السابق، ص 52.

ب- المردودية المالية

تتمثل في حاصل قسمة النتيجة الصافية على الأموال الخاصة وتعتبر هذه النسبة الأكثر استعمالاً، وتحسب كما يلي:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}.$$

ويمكن تجزئتها إلى :

$$\text{المردودية المالية} = \text{المردودية الاقتصادية المديونية}.$$

حيث أن المردودية الاقتصادية تقيس مردودية الأموال في المؤسسة أما درجة المديونية فتعطي بالعلاقة التالية:

$$\text{درجة المديونية} = + (\text{مجموع الديون} / \text{الأموال الخاصة})$$

وبما أن درجة المردودية تدرس أثر الرافعة المالية والتي تعرف على أنها التأثير الممارس من المديونية على مردودية الأموال الخاصة للمؤسسة وبالتالي تصبح العلاقة كما يلي:

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

وتعني أن المردودية الخاصة تكون كبيرة كلما كان معامل الرفع كبيراً على أن تكون مردودية الاستثمارات أكبر من الأموال المقترضة.

المطلب الثالث: التخطيط المالي للمؤسسة

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة في أي مشروع اقتصادي كون نجاح المشروع أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط، فالإعداد الجيد المسبق يؤدي عمل والذي يتضمن جميع المعلومات من مصادرها المختلفة وإخضاعها للدراسة والتحليل وفق لمجموعة من القواعد والمعايير يمكن من إدارة المشروع بشكل واضح.¹

يمكن أن نعرف التخطيط المالي بأنه إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير بالمشروع حيث بالإضافة إلى ذلك فإنه يزود المشروع بالإطار العام الذي يستند عليه التخطيط والرقابة بالمشروع.

¹ - أيمن الشنطي وآخرون، المرجع السابق، ص ص : 207-208.

1- العناصر الأساسية للتخطيط

- النظرة المستقبلية وهي المسار العام للمؤسسة.
- مهمة المؤسسة وهي تحديد عملاء ومنتجات لها.
- تحديد الهدف وهي الغاية أو النتيجة المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

2- أهداف ومميزات التخطيط المالي

- الابتعاد عن التقديرات الشخصية والعشوائية في معالجة الأمور المالية لها من أخطاء كبيرة على نتيجة الأعمال للمشروع.
- محاسبة المسؤولين عن الأخطاء والنتائج المترتبة على عدم التخطيط المسبق لتنفيذ الأعمال.
- التعرف على المشاكل والعقبات التي ستواجه المشروع في المستقبل.

3- خطوات ومراحل التخطيط

- تحديد الأهداف وتعريف المشكلة.
- وضع تطوير البدائل.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل.
- متابعة القرار .
- تقييم القرار .

4- مجالات التخطيط المالي

التخطيط المالي يدخل عدة مجالات منها:

- التخطيط للمبيعات.
- التخطيط للأرباح.
- التخطيط للحصول على الأموال من مختلف المصادر وبأفضل الشروط للحصول على فترة سداد طويلة وبأقل الفوائد.
- التخطيط لاستثمار الأموال في أفضل مجالات الاستثمار التي تحقق منها أكبر العوائد وفي وقت قصير.
- التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المستحقة.

5- أنواع التخطيط المالي

للتخطيط المالي عدة أنواع مختلفة، تختلف حسب الجانب الذي ينظر إليه عند القيام بعملية التخطيط، ويمكن تقسيم التخطيط حسب ثلاث جوانب أساسية وهي:

- من حيث مدة الخطة.
 - من حيث درجة شمولية الخطة.
 - من حيث استعمال الخطة.
- أ- من حيث مدة الخطة
- تخطيط طويل الأجل: هذا النوع من الخطط يحتاج إلى مدة طويلة تزيد عن سنة ومن عيوبها أنها أقل دقة ووضوح من الخطط القصيرة الأجل نظرا لصعوبة التنبؤ بالمستقبل لمدة زمنية طويلة ومن الأمثلة على ذلك التخطيط لتوسيع المشروع وإضافة خطوط إنتاج جديدة أو التخطيط للاندماج بمشروع معين.
 - تخطيط قصير الأجل: هذا النوع عكس التخطيط الطويل الأجل فهو يحتاج إلى مدة زمنية قصيرة ويتصف بالدقة والوضوح لسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة ومن أمثله الموازنة العامة السنوية للدولة.

ب- من حيث درجة شمولية الخطة

- خطط شاملة: وهي الخطط التي تشمل جميع أعمال المشروع ضمن خطوط عريضة.
- خطط جزئية: وهي الخطط التي تغطي نشاط واحد من أنشطة المشروع.

ج- من حيث استعمال الخطة

- خط واحد الاستعمال: وهي الخطة التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع الذي وضعت من أجله، وتمتاز بسهولة التنفيذ بالإضافة إلى تقليل التكاليف.
- خطط متعددة الاستعمال: وهي الخطة التي تستعمل لمعالجة مواضيع مختلفة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإستراتيجية المالية للمؤسسة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية مهمة وطويلة الأجل تؤثر على المستقبل المتوسط والبعيد للمؤسسة، وعلى هذا الأساس استعرضنا مفهومها ودوافعها وخطواتها والتوجه المالي لإستراتيجية المؤسسة المالية الذي يعتبر ضروريا عند صياغتها.

بالإضافة إلى هذا ونظرا لأهمية مصادر التمويل المتخذة من طرف المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية التي تشكل جزء هام من إستراتيجيتها المالية فقد وضعنا الدور الذي يلعبه التمويل سواء تعلق بمصادر التمويل طويلة الأجل فيما يخص التمويل باستخدام الأموال الخاصة أو استخدام قروض الخزينة كأداة مساعدة لتفعيل تسيير الخزينة في الأجل القصير لضمان بقاء استمرارية أداء المؤسسة في الأجل الطويل.

وقد تناولنا كذلك من خلال المبحث الثالث مدى أهمية أدوات الإستراتيجية المالية المتمثلة في التحليل المالي والمردودية المالية والتخطيط المالي، والدور الذي تلعبه هذه الأدوات في التنبؤ بمستقبل المشاريع الاستثمارية وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من مختلف جوانبها والهدف من ذلك هو تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف على أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي - دراسة حالة مؤسسة سوناريك (وحدة فرجيرة)

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي - دراسة حالة مؤسسة سوناريك -

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى دراسة نظرية حول الإدارة الإستراتيجية وكذا الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية، لذلك سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية على المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة -سوناريك- وحدة فرجية، وارتأينا أن نقدم هذا الفصل في ثلاث مباحث، المبحث الأول لمحة تاريخية عن سوناريك، المبحث الثاني التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي، والمبحث الأخير التحليل بواسطة النسب المالية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك

المؤسسة هي تنظيم إجمالي له شخصية معنوية وكيان قانوني وهدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة وتحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستثمار.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن وحدة فرجيوة سوناريك

إن مشروع دراسة إنشاء مركب لإنتاج المدافئ بفرجيوة كانت تحت إشراف ولاية جيجل (التي كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري عام (1984 م) أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميله، مما أدى إلى تأخر المشروع بسبب بعض المشاكل، حيث بدأت الأشغال بالوحدة عام (1982 م) وانتهت عام (1992 م) أين انطلقت في الإنتاج الفعلي، وكان عدد عمالها آنذاك 180 عامل وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 166 عامل، كما تعتبر الوحدة مؤسسة اقتصادية عمومية برأس ما ليقدر بـ 1724560.000 دج ، وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1985/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 80-165 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد، وقد تطور رأسمالها الإجمالي في السنوات 1992 و 1994 كما يلي على الترتيب: 2000000 ، 150000000 دج.

كانت الوحدة في بداية نشاطها تنتج المدافئ المنزلية فقط، لكنها تطورت وأضافت منتجات جديدة رأت أن إنتاجها مصلحة للوحدة مثل: المكيف الهوائي والتي شرعت في إنتاجه سنة (2004 م)، وسخان الماء الذي أصبح من منتجات الوحدة سنة (2006 م) وبالتالي أصبحت منتجات الوحدة في مجملها كما يلي:

- مدافئ بالغاز الطبيعي « RGN » Radiateurs gaz naturel.

- مدافئ بغاز البوتان « RGB » Radiateurs gaz butane.

- مدافئ بالمازوت « PAM » Poêle a mazout.

- سخان الحمام 12 ل 12 L Chauffe bien

- سخان الماء 6 ل 6 L Chauffe eau

- مكيفات هوائية Climatiseurs.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه، وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أداء عملهم.

تقع وحدة سوناريك للمدافئ المنزلية في المنطقة الصناعية لفرجيوة على بعد 2 كلم من مركز المدينة وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم 5، وبالتالي فإن المركب يقع بين ثلاث ولايات كبيرة: جيجل من الشمال، سطيف من الغرب و قسنطينة من الشرق.

يتربع المركب على مساحة تقدر بحوالي 11 هكتار، حيث تتربع الورشات (4 ورشات) في مجملها على مساحة (21000 م²).

المطلب الثاني: التعريف بوحدة فرجيوة

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها، ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

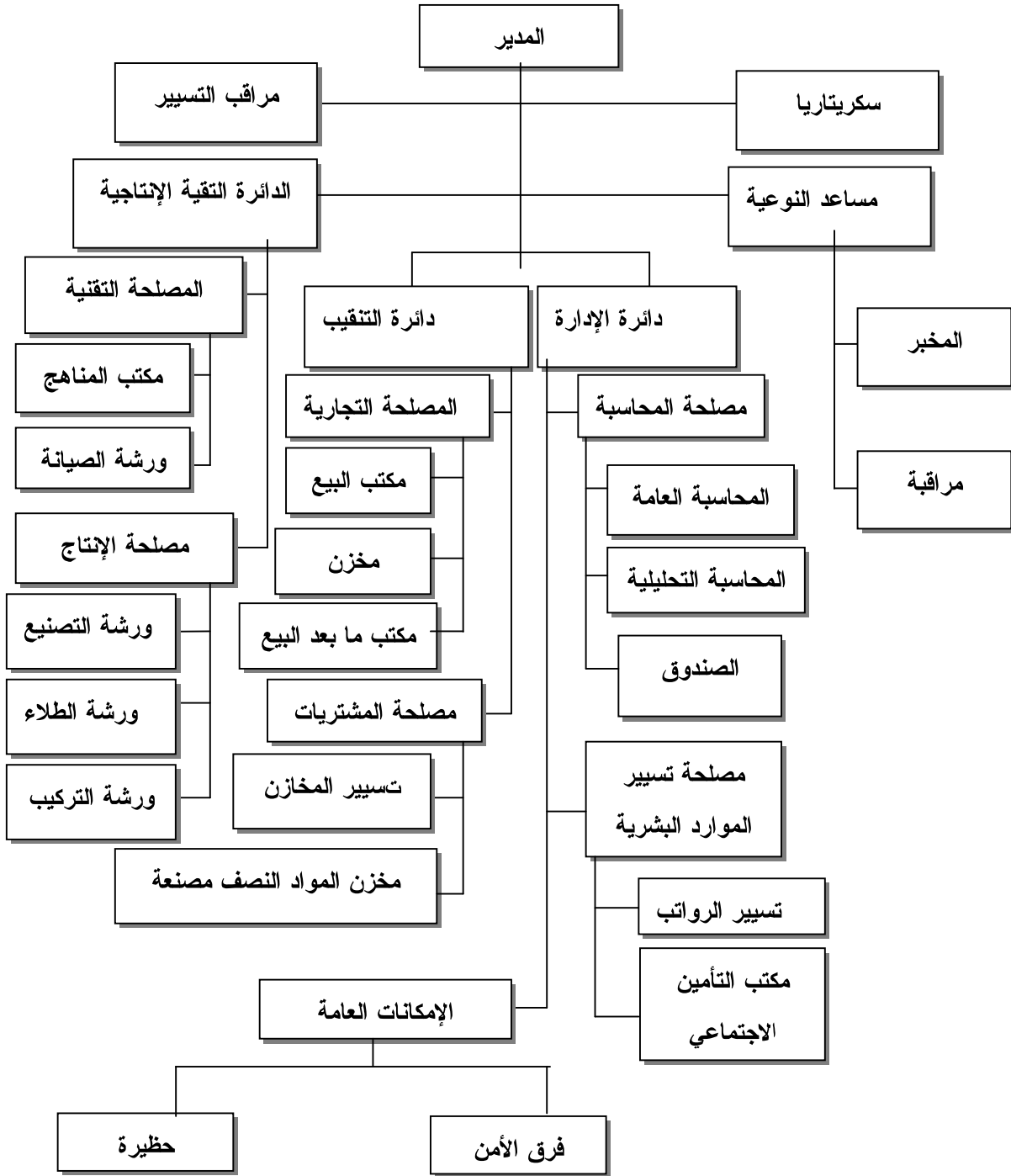
المطلب الثالث: الهيكلية الداخلية للوحدة وأهم مصالحها

على أي مؤسسة كانت سواء إنتاجية أو خدمية أن تضع هيكلها داخليا لها من أجل التسيير الحسن وضمان أحسن الظروف داخلها.

أولا: الهيكلية الداخلية للوحدة

إن لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة دور كبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها، ولذلك حرصت الوحدة كل الحرص على تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها وفقا للمخطط الذي تعمل عليه دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-03) : الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجيوه.



المصدر: من وثائق الوحدة (سوناريك فرجيوه).

ثانياً: عرض أهم المصالح بالوحدة

سنتناول في هذا المطلب عرض أهم مصالح الوحدة.

1- المديرية العامة

هي الركيزة الأساسية للوحدة، حيث يعتبر المدير المسؤول الأول في تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع، ومن مهامه:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة.
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترؤس وتعقد الاجتماعات.
- قيادة التفاوض والتعاملات.
- المصادقة على الوثائق المهمة.
- الحرص على سير الإنتاج على أكمل وجه.

2- السكرتارية

مكتب تابع للمدير حيث يعمل بها السكرتير وهو بمثابة اليد اليمنى للمدير، ومن أهم مهامه:

- استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله في السجل البريدي باليوم والشهر.
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات.
- كتابة النصوص والتقارير على جهاز الكمبيوتر الخاص بالوحدة.
- استقبال وتوجيه العمال والزوار إلى مكتب المدير.
- تسجيل مواعيد المدير.
- إنشاء صورة طبق الأصل للرسائل والوثائق السرية والإشراف على الأرشفة.

3- الدائرة الإنتاجية والتقنية:

كما يدل الاسم فهي تنقسم إلى قسمين: قسم يتعلق بالإنتاج وقسم تقني وتكون هذه الدائرة مشرفة على المصلحتين.

4- المصلحة الإنتاجية

نظرا لضخامة هذه المصلحة تم تقسيمها إلى ثلاث ورشات مهمتها الإشراف على تلك الوحدات، وهذه الوحدة تشرف على فرع تسيير المخزن الذي يحتوي بدوره على مخزون المواد واللوازم.

أ- **مصلحة تسيير المخزون:** تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين مصلحتي المشتريات والتسويق، وتتكون هذه المصلحة من مجموعة من المخازن موجودة على مستوى الوحدة وهي: مخزن المنتجات النهائية، مخزن قطع الغيار الصناعية و مخزن المواد الكيميائية.

ب- **مصلحة المواد واللوازم:** هذا القسم يهتم بشراء كل المواد والتجهيزات التي تحتاجها الوحدة في العملية الإنتاجية.

5- المصلحة التجارية

مهمتها الأساسية البيع بالدرجة الأولى، وتنقسم إلى عدة أقسام:

أ- **قسم المبيعات:** يقوم بعدة مهام منها: الفوترة، التعامل مع الزبائن والزبائن الدائمين، حيث تمر عملية البيع بعدة مراحل منها:

- عرض المنتج: بعد الحصول على سند الطلبية من عند الزبون عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني وموافقته على عرض تقييم أسعار المؤسسة.

ب- **تنفيذ وتقديم المنتج:** وذلك من خلال تحرير سند العملة وتحرير الفواتير.

6- دائرة الإدارة المالية:

بها قسم المحاسبة و كذا الصندوق حيث يتم فيه استلام ثمن المنتجات المباعة.

7- مصلحة تسيير المستخدمين

تشرف هذه المصلحة على فرع الأجور حيث تسهر هذه المصلحة على تقديم الخدمات للعمال، وتتكون من مكتبين الأول مخصص لمسؤول المصلحة والثاني تشغل به مساعدة مسؤول المصلحة في كثير من

المهام، كما أنها تشرف على العلاقات الاجتماعية التي تهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العمال ضد مختلف الأخطار وكذلك ما يتعلق بالمنح العائلية والتعويضات العينية والنقدية عن الأضرار التي تلحق بالعمال، كما تسهر على تطبيق مختلف التشريعات الاجتماعية التي تضعها الدولة.

8- مصلحة الوسائل العامة

بها حظيرة للسيارات والشاحنات التابعة للمؤسسة والتي تستعمل في نقل المشتريات وكذا توزيع المبيعات، بالإضافة إلى قسم الوقاية والأمن الذي يسهر على نظافة المحيط وأمنه.

9- مصلحة مساعدة النوعية

بها مخبر يقوم باختبار المنتج عند الانتهاء من صناعته، وكذا قسم مراقبة النوعية على المنتج عبر مختلف مراحل تصنيعه.

لقد تم التطرق فقط إلى بعض المصالح وليس كلها، هذه المصالح التي تطرقنا إليها هي التي تساعدنا في الدراسة.

المطلب الرابع: أهمية وحدة فرجيو و أهدافها وعوامل إنتاجها

سنتناول باختصار شديد أهمية وأهداف الوحدة وأهم خدماتها.

أولاً: أهمية وحدة فرجيو

تتفرد وحدة فرجيو بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميله، وتلعب دوراً اجتماعياً يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة، إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها على تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية.

وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية.
- توزيع جزء من الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة.
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين، بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي.

- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

ثانيا: أهداف الوحدة

من بين الأهداف الأساسية التي تعمل الوحدة على تحقيقها نذكر:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة.
- تطوير وتنمية الوحدات الصناعية الجديدة.
- تحسين المنتج الوطني وتطويره حسب الموصفات العالمية.
- الاعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشابة وتكوينها علميا.
- إنتاج نماذج وطنية جديدة مستقبلا.
- تغطية السوق الوطنية من متطلبات المواد المصنعة بالوحدة.
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة.
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

ثالثا: عوامل إنتاج الوحدة

تتوفر وحدة سوناريك فرجيوة على عدة عوامل للإنتاج وهي :

1- العامل المادي

تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها، من تقطيع إلى التنظيف والدهن والتركيب، ويرجع تاريخ استعمالها إلى سنة 1992.

2- عوامل التموين

إن التموين بالمنتجات والمواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان، مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا.

3- العامل البشري

عدد العمال الكلي للوحدة من سنة 2009 حوالي 165 عامل.

المبحث الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية

قبل التطرق إلى حساب مؤشرات التوازن المالي نقوم بعرض الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناريك ونفصل فيها جانب الأصول والخصوم للسنوات من 2009-2012.

جدول رقم (03-01): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناريك جانب الأصول للفترة 2009-2012

الوحدة: دينار جزائري

2012	2011	2010	2009	البيانات السنوات
434363831.10	450442200.65	464640917.07	484610312.20	الأصول غير الجارية
292536432.57	259632217.92	175739597.68	155609523.17	الأصول الجارية
228500804.71	207290927.21	112204111.45	111757609.95	قيم الاستغلال
53160273.67	49891655.65	40240628.86	29386867.28	قيم قابلة للتحقيق
10875354.19	2449635.65	23294857.55	14465045.94	قيم جاهزة
726900263.67	710074418.57	640380514.93	640219835.37	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناريك.

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه أن أصول المؤسسة تعرف تغير إيجابي طيلة الفترة المدروسة، حيث يقدر نسبة نمو مجموع أصول المؤسسة خلال فترة 2009-2012 بحوالي 13.54٪، وعند محاولة التفصيل في تركيبة أصول المؤسسة حسب السنوات نلاحظ أنه في سنة 2011 هناك زيادة في مجموع الأصول مقارنة بسنة 2010 تقدر بحوالي 10.88٪، ويرجع سبب هذا الارتفاع إلى الزيادة المعتبرة في مجموع المخزونات.

ومجموع أصول المؤسسة في سنة 2012 تميزت بزيادة قليلة مقارنة بسنة 2011، ويرجع سبب ذلك إلى اهتلاك الاستثمارات لسنة 2012 بالمقارنة مع سنة 2011، ولكن نسبة قليلة قدرت بـ 3.57٪، وكذلك للارتفاع القليل في المخزونات في سنة 2012 مقارنة مع 2011 .

يمثل جانب الخصوم من الميزانية المالية للمؤسسة الاقتصادية التركيبية العامة لهيكلها المالي، حيث ينقسم إلى قسمين أساسيين هما أموال الملكية وأموال الاستدانة.

جدول رقم (02-03): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناريك جانب الخصوم للفترة 2009-2012.

الوحدة: دينار جزائري.

البيان	السنوات	2009	2010	2011	2012
خصوم غير جارية:		457466867.39	355382000.40	501013117.49	631330944.16
رؤوس الأموال الخاصة		88610977.35	91499611.27	43423547.34	43423547.34
ديون طويلة الأجل		546077844.74	446886111.67	544436664.83	67454491.50
مجموع الخصوم غير الجارية		94141990.63	193498903.26	165637753.74	52145772.17
الخصوم الجارية		640219835.37	640380514.93	710074418.57	726900263.67
مجموع الخصوم					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناريك.

من خلال الجدول يتبين أن مجموع خصوم مؤسسة سوناريك تعرف تغير إيجابي على طول الفترة المدروسة حيث بلغت نسبة نموها 13.54% خلال هذه الفترة وهذا تماشيا والنمو الذي عرفته أصول المؤسسة، خلال الفترة أكبر زيادة كانت في 2011 مقارنة مع سنة 2010 والتي قدرت بـ 69693903.64 دج ويرجع ذلك لزيادة رأس المال الخاص فر بما سداد المؤسسة نصف ديون طويلة الأجل.

المطلب الأول: رأس المال العامل (FR)

هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.

رأس المال العامل = رؤوس الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل - الأصول الغير جارية.

رأس المال العامل = الأصول الجارية - الديون قصيرة الأجل.

جدول رقم (03-03): حساب رأس المال العامل في السنوات 2009-2012 للمؤسسة.

الوحدة: دينار جزائري.

السنوات	2009	2010	2011	2012
رأس المال العامل	61467532.50	-17759305.40	93994464.20	240390660.40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن رأس المال العامل كان موجب خلال الثلاث سنوات 2009-2011-2012 وهو ما يعني أن مؤسسة سوناريك حققت هامش الأمان، وذلك من خلال تغطية الاستخدامات الثابتة بالأموال الدائمة، ليسجل أكبر زيادة في 2012، وذلك بسبب الزيادة في الأموال المملوكة والانخفاض في القيم الغير جارية، أما في سنة 2010 فقد كان رأس المال العامل سالبا بسبب الانخفاض الكبير في الأموال المملوكة.

المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل (BFR)

إن حساب رأس المال العامل وحده غير كافي في الحكم على نجاعة التوازنات المالية للمؤسسة وبالتالي يجب دراسة تحليلية متمثلة في حساب الاحتياج من رأس المال العامل.

احتياج رأس المال العامل = (الأصول الجارية - النقدية) - (ديون قصيرة - السلفات المصرفية).

جدول رقم (04-03): حساب الاحتياج من رأس المال العامل للمؤسسة خلال السنوات 2009-2012.

الوحدة: دينار جزائري.

السنوات	2009	2010	2011	2012
الاحتياج من رأس المال العامل	101309271.40	16269665.50	91544828.60	229515306.10

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول المبين أعلاه أن احتياجات رأس المال العامل كانت موجبة في السنوات الأربعة، حيث كان هناك انخفاض كبير في سنة 2010 بالمقارنة مع سنة 2009، وقدّر هذا الانخفاض بـ 85039605.90 دج ليرتفع سنة 2011 بمقدار 75275163.10 دج عن سنة 2010، وارتفاعة بنسبة كبيرة سنة 2012 عن 2011 بـ 150% أي أنه هناك احتياجات استغلالية لمؤسسة سوناريك غير مغطاة بالموارد المالية قصيرة الأجل.

المطلب الثالث: الخزينة الصافية ونسبة المرد ودية

1- الخزينة الصافية

تعرف الخزينة الصافية على أنها مجموعة الأموال الحاضرة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموع الأموال التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا والخزينة على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي بالمؤسسة.

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال.

جدول رقم (03-05): حساب الخزينة الصافية للسنوات 2009-2012.

الوحدة: دينار جزائري.

البيان	السنوات	2009	2010	2011	2012
الخزينة الصافية		-39841738.90	-34028970.90	2449635.60	10875354.30

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على التقارير المالية لمؤسسة سوناريك.

من خلال الجدول فإن الخزينة الصافية كانت سالبة لسنتي 2009 و 2010 وهذا يعني أن المؤسسة لا تملك سيولة ويرجع سبب ذلك في عجز رأس المال العامل عن تغطية احتياج رأس المال العامل، أما بالنسبة لسنتي 2011 و 2012 فقد كانت الخزينة الصافية موجبة وهذا يعني أن التوازن المالي قصير الأجل محقق (تمتع بالسيولة) ويمكن للمؤسسة القيام باستثمارات إضافية نظرا لامتلاكها موارد مالية تفوق احتياجاتها.

2-نسبة المردودية

لقد استعملت بعض الدراسات لقياس المرد ودية هنا وهو ما يعرف بالمردودية الاقتصادية، وسوف يتم استخدام للتعبير عن معدل المرد ودية الاقتصادية كما يلي:

المرد ودية الاقتصادية = النتيجة الإجمالية / إجمالي الخصوم.

جدول رقم (03-06): معدلات المرد ودية للمؤسسة الاقتصادية سوناريك للسنوات 2009-2012.

البيانات	السنوات	2009	2010	2011	2012
المرد ودية الاقتصادية		0.018	0.002	0.002	0.007

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة.

مردودية المؤسسة سوناريك " وحدة فرجية " عرفت تغير من سنة إلى أخرى حيث انخفضت في سنة 2009 وبقيت ثابتة في سنتي 2010 و 2011 لترتفع في سنة 2012 إلى 0.007 وهذا دليل على تحسن الوضعية المالية أكثر في سنة 2012.

المطلب الرابع: التحليل بواسطة النسب المالية

تعتبر عملية التحليل باستخدام النسب المالية طريقة ذات أهمية وذلك نظرا لفعاليتها وسهولتها وإمكانية استخراج نتائج مهمة تساعد على التعمق في تقييم الوضع المالي للمؤسسة وذلك من خلال ربط القيم المالية ودراستها وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة.

جدول رقم (07-03): النسب المالية المحسوبة لمؤسسة سوناريك من 2009-2012.

2012	2011	2010	2009	العلاقة	البيان
1.55	1.21	0.96	1.13	الأموال الدائمة / القيم الثابتة	التمويل الدائم
1.45	1.11	0.76	0.94	الأموال الخاصة / القيم الثابتة	التمويل الخاص
0.87	0.71	0.55	0.71	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	الاستقلالية المالية
5.61	1.57	0.91	1.65	الأصول المتداولة/ الديون قصيرة الأجل	السيولة العامة
0.21	0.01	0.12	0.15	القيم الجاهزة/ الديون قصيرة الأجل	السيولة الجاهزة
0.13	0.29	0.45	0.29	مجموع الديون/ مجموع الخصوم	المديونية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة سوناريك وحدة فرجية استطاعت تمويل الأصول غير الجارية بالخصوم غير الجارية وحققت هامش أمان أو ما يعرف برأس المال العامل، وهو في ارتفاع من سنة إلى أخرى باستثناء سنة 2010، أما بالنسبة إلى نسبة التمويل الخاص تقترب من الواحد بالنسبة لسنتي 2009 و 2010 وهذا يعني أن رؤوس الأموال الخاصة قد غطت جزء كبير في سنتي 2011 و 2012 أي أن رؤوس الأموال الخاصة غطت الأموال الثابتة وحققت هامش أمان بمعدل 0.11 و 0.45 على التوالي، ويوجه لتغطية الأصول الجارية، أما بالنسبة للسيولة العامة فقد فاقت الواحد في السنوات الثلاثة التالية 2009 و 2011 و 2012 وهذا يعني أن الأصول الجارية قد غطت الخصوم الجارية، أما بالنسبة لسنة 2010 فكانت أقل من الواحد لأن رأس المال العامل كان سالباً. أما بالنسبة للسيولة الجاهزة فقد استطاعت توفير قدر من السيولة لمواجهة الخصوم الجارية في حين أن نسبة المديونية تشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد كثيراً على الاستدانة بل تعتمد على الأموال المملوكة حيث سجلت المعدلات التالية: 0.15، 1.12، 1.01، 0.21 على التوالي في السنوات الأربعة. أما نسبة الاستقلالية المالية فكانت أكبر من النصف في السنوات الأربعة أي أن المؤسسة قادرة على تمويل ذاتها بذاتها وتجتنب الاستدانة.

اعتمد هذا التحليل في تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة سوناريك حيث اعتمد أساسا على دراسة الميزانية المالية لأربعة سنوات والتي وضحت أن الوضعية المالية متوازنة وذلك بد التحليل بمؤشرات التوازن المالي أما من حيث التحليل بالنسب تم التوصل إلى أن المؤسسة تحتوي على ذمة مالية قائمة على رأسمالها الخاص والتي تفي بالتزاماتها اتجاه الغير.

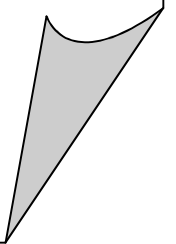
خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة سوناريك وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة ولاية ميله، والتي تعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث تم التعرف على الهيكلة الداخلية للوحدة وأهم مصالحها، والدور الذي تلعبه الوحدة اجتماعيا منها في تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية ومنه تتجسد أهداف الوحدة في ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة .

وبالتالي تم الإجابة على الإشكالية الرئيسية من خلال هذا الفصل المتعلق بالتحليل ودراسة الإستراتيجية المالية للمؤسسة وذلك من حيث تحليل النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي في تشخيص الوضعية المالية لهذه المؤسسة.

ويتضح لنا من هذه الدراسة أن المؤسسة في وضعية مريحة خلال أربعة سنوات الماضية مما جعلها تثبت مكانتها من بين باقي المؤسسات مساهمة منها في انتعاش الاقتصاد الوطني.

الأختام



الخاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع دراسة وتحليل الإستراتيجية المالية للمؤسسة تناولنا في الفصل الأول مفاهيم الإستراتيجية وتطور الفكر الإستراتيجي الذي مر بأربعة مراحل (الموازنات، التخطيط الطويل الأجل والتخطيط الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية) وبعض تقسيمات الإستراتيجية، لنعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والأنشطة الإستراتيجية التي تتخذ في الوقت الحالي لضمان أداء المؤسسة، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى إليها والمتمثلة في الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة في نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. وكذلك تطرقنا إلى مستويات الإدارة الإستراتيجية وخصائصها، وقد كانت نهاية الفصل الأول بإعطاء بعض النماذج عن الإدارة الإستراتيجية " نموذج هارفارد، نموذج إستراتيجية التنافس، نموذج أصحاب المصالح، نموذج عملية التخطيط ونموذج الأبعاد السبعة ".

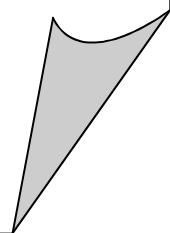
وقد تناولنا في الفصل الثاني مفهوم الإستراتيجية المالية للمؤسسة ودوافعها وخطواتها والتوجه المالي لهذه الأخيرة، ففي المؤسسة نجد طرق ومصادر تمويل المتمثلة في مصادر التمويل الداخلي ومصادر التمويل الخارجي، والتمويل عن طريق الائتمان التجاري، ثم تحدثنا عن أدوات الإستراتيجية المالية المتمثلة في التحليل المالي " أهميته، أهدافه، خطواته، أدواته " والمردودية المالية والتخطيط المالي للمؤسسة.

أما في الفصل الأخير فكان تركيزنا على أهمية استعمال الأدوات المالية في تحليل ومعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، فالتحليل المالي يعد إجراء للسياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو عدد من الدورات من نشاطها، فمؤسسة سوناريك من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن رأس المال العامل موجب طيلة السنوات الثلاث 2009-2011-2012، وهذا دليل على أن الأموال الدائمة كانت كافية في تغطية الاستخدامات الثابتة للمؤسسة، أما في سنة 2010 فقد كان رأس المال العامل سالباً بسبب الانخفاض في الأموال المملوكة، كما أن نسب المردودية للمؤسسة انخفضت في سنة 2009 و 2010 وبقيت ثابتة في سنة 2011 بنسبة 0.02 لتعود إلى الارتفاع بنسبة 0.07 سنة 2012 وبالتالي فإن المؤسسة هنا قادرة على التوسع، أما فيما يخص النسب المالية فإن المؤسسة استطاعت تمويل الأصول غير الجارية بالخصوم غير الجارية أي تم تحقيق هامش أمان.

كما لاحظنا أن نسبة السيولة العامة فاقت 01 (الواحد) في السنوات الثلاث 2009-2011-2012 وكانت أقل في سنة 2010، وذلك راجع إلى أن رأس المال العامل كان سالباً، أما بالنسبة للمديونية فتشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد كثيراً على الاستدانة وتعتمد على الأموال المملوكة.

ومنه فإن حسن استخدام الموارد المالية في هذه المؤسسة أو مؤسسات أخرى وتقييم الأداء بها باستعمال أدوات الإستراتيجية المالية من نسب مالية وغيرها الذي يعطي الوجه الحقيقي لها ويحدد مكانتها لأن تكون في مستوى التحديات من حيث التنافس والإيراد.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

❖ الكتب:

- 1- أحمد القطامي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم حالات تطبيقية -، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- 2- أيمن محمد الشنطي وآخرون، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البادية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 3- تامر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 4- جمال محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2002.
- 5- جميل أحمد توفيق ومحمد صالح الحناوي، الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات، دار الجامعات المصرية.
- 6- حسن سمير عشيشي، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عملية الإقراض والتوسع النقدي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 7- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
- 8- رشاد العصار وعاصف الأخرس وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 9- زعيب مليكة وبوشنيقر ميلود، التسيير المالي المحاسبي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 10- صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
- 12- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- 13- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 14- عيسى محمد حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الدراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

- 15- عبد الحميد كراجة، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 16- عدنان النعيمي وآخرون، الإدارة المالية " النظرية والتطبيق "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2011.
- 17- فلاح الحسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2000.
- 18- محمود جاسم الصميدعي ووردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 19- مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 20- محمد أحمد معوض، الإدارة الإستراتيجية الأصل والأساس، الدار الجامعية، 2000.
- 21- منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في تمويل الشركات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 22- منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل الصناعة والقرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 23- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 24- محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر موزعون وناشرون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 25- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 26- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009.
- 27- سيبان دون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 28- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

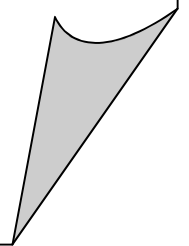
❖ المذكرات:

- 1- بردقة م، تقييم سياسة تمويل المشاريع الإستثمارية في مؤسسة إنتاجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2002.
- 2- مناصرة جوه، فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.
- 3- منير ساوي سليم، التمويل التآجيري كبدل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستير، المركز الجامعي لميلة، 2011/2010.
- 4- مقراني فوزي وآخرون، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لميلة، 2010.

مواقع الانترنت:

- 1- سعيد عبد الخالق، التآجير كأداة للتمويل - أبعاد وتقنيات - عبر الموقع الإلكتروني:
http://www.tosrneaat.com/Studie_2a_Sp?Std:id24, 17/03/2014.

قائمة الملاحق



قائمة الملحق.

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	الميزانية المالية جانب الأصول 2009	01
100	الميزانية المالية جانب الأصول 2010	02
101	الميزانية المالية جانب الأصول 2011	03
102	الميزانية المالية جانب الأصول 2012	04
103	الميزانية المالية جانب الخصوم 2009	05
104	الميزانية المالية جانب الخصوم 2010	06
105	الميزانية المالية جانب الخصوم 2011	07
106	الميزانية المالية جانب الخصوم 2012	08