

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أوالحاج البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم التجارية

الموضوع:

أهمية التحليل المالي في رسم استراتيجية المؤسسة
دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري
لولاية البويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص : مالية المؤسسة

تحت إشراف الأستاذة:
د / فرحي كريمة

من إعداد الطالبة:
روان خديجة

لجنة المناقشة :

أ/د يجياوي سمير رئيسا
أ/د فرحي كريمة مشرفة
أ/د غزيباون مناقشا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أوالحاج البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم التجارية

الموضوع:

أهمية التحليل المالي في رسم استراتيجية المؤسسة
دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري
لولاية البويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص : مالية المؤسسة

تحت إشراف الأستاذة:
د / فرحي كريمة

من إعداد الطالبة:
روان خديجة

لجنة المناقشة :

أ/د يجياوي سمير رئيسا
أ/د فرحي كريمة مشرفة
أ/د غزيباؤن مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر

علم العليم وعقل العاقل اختلفاً، من الذي فيه قد أحرز الشرفا، فالعلم قال أنا
أحرزت غايته، والعقل قال انا الرحمن بي عرفا، فأصبح العلم إفصاحا، وقال له فأينا الله في

قرآنه اتصفا، فأيقن العقل أن العلم

سيره، فقبل رأس العليم وانصرفا.

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

ولهذا نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من ساعد بانجاز هذا البحث من بعيد

أو قريب وعلى رأسهم الأستاذة، الفاضلة المشرفة" فرحي كريمة" الذي تابع

هذه الدراسة بكل مسؤولية واهتمام كبيرين، كما لا يفوتنا أن نعبر عن

خالص امتناننا إلى "بن غرابي مصطفى" الذي لم يتردد في تقديم أي

مساعدة ونسأل الله إن يبارك فيه وفي أعماله.

دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل
ذكرني دائما أن الفشل هو المراتب الأولى التي تسبق النجاح.
يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وان حب الانتقام هو أول
مظاهر الضعف.
يا رب إذا جردتني من المال أترك لي الأمل وإذا جردتني من نعمة الصحة
أترك لي نعمة الإيمان.
يا رب إذا أعطيتنا ملا لا تأخذ به سعادتنا وإذا أعطيتنا قوة لا تأخذ عقلنا.
وإذا أعطيتنا نجاحا لا تأخذ تواضعنا، وإذا أعطيتنا تواضعا لا تأخذ اعتزازنا
بكرامتنا.
يا رب إذا أسأنا إلى الناس أعطينا شجاعة الاعتذار وإذا أساء الناس إلينا أعطنا
شجاعة العفو والغفران.

آمين
آمين

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين حمل
الرسالة ومؤدي الأمانة صلوات الله عليه وعلى آله وأصحابه ومن تبعه بإحسان
إلى يوم الدين

أهدي ثمرة العمل المتواضع

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها وإلى التي تحملت مشاققة الحياة من أجلي
وكانت شمعة أنارت دربي بعد فضل ربي، إلى من تمننت لي الخير كله **أمي**
حفظها الله ورعاها وأطال عمرها .

إلى من أعانني على طلب العلم والتعلم وكان نعم السند ونعم المعين إلى الذي
أعتر به ولا عزلي من دونه **أبي** حفظه الله لنا ورعاه وأطال عمره .
إلى جميع من يعجز اللسان عن وصفهم ويرتاح القلب بوجودهم إخوتي : يحي
وكريم .

إلى أميرات النفوس العطرة إلى الزهرات اللواتي وجدتهن إلى جانبي : دليلة ،
حكيمه ، سميرة ، سهام .

والبراعم المدللين: إكرام وإبراهيم وماريا .وعبد الحق

إلى أزواج إخواتي وزوجات أخواتي

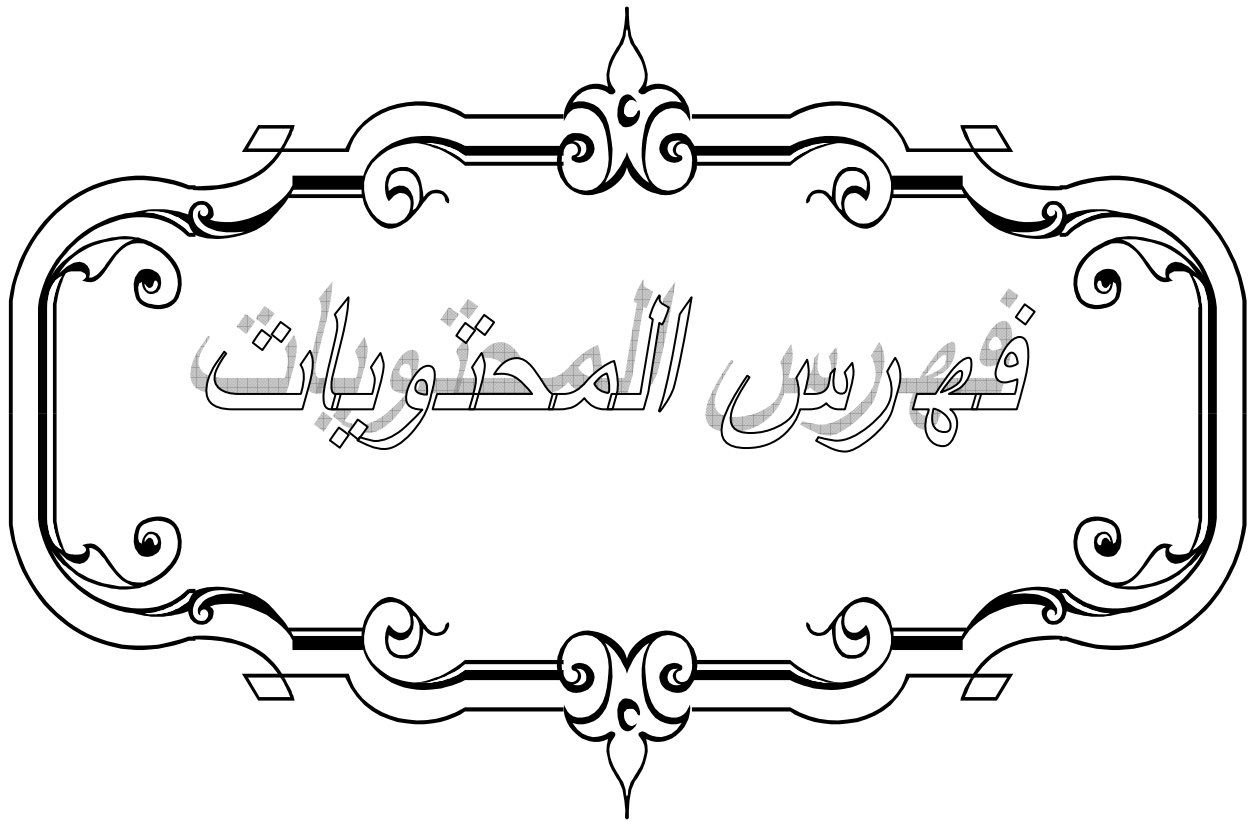
وإلى أبناء أختي : سامي و محمد أمين

وإلى كل عائلة : روان وسالمي

إلى من نسيهم قلبي وضمهم قلبي.

خديجة

خديجة

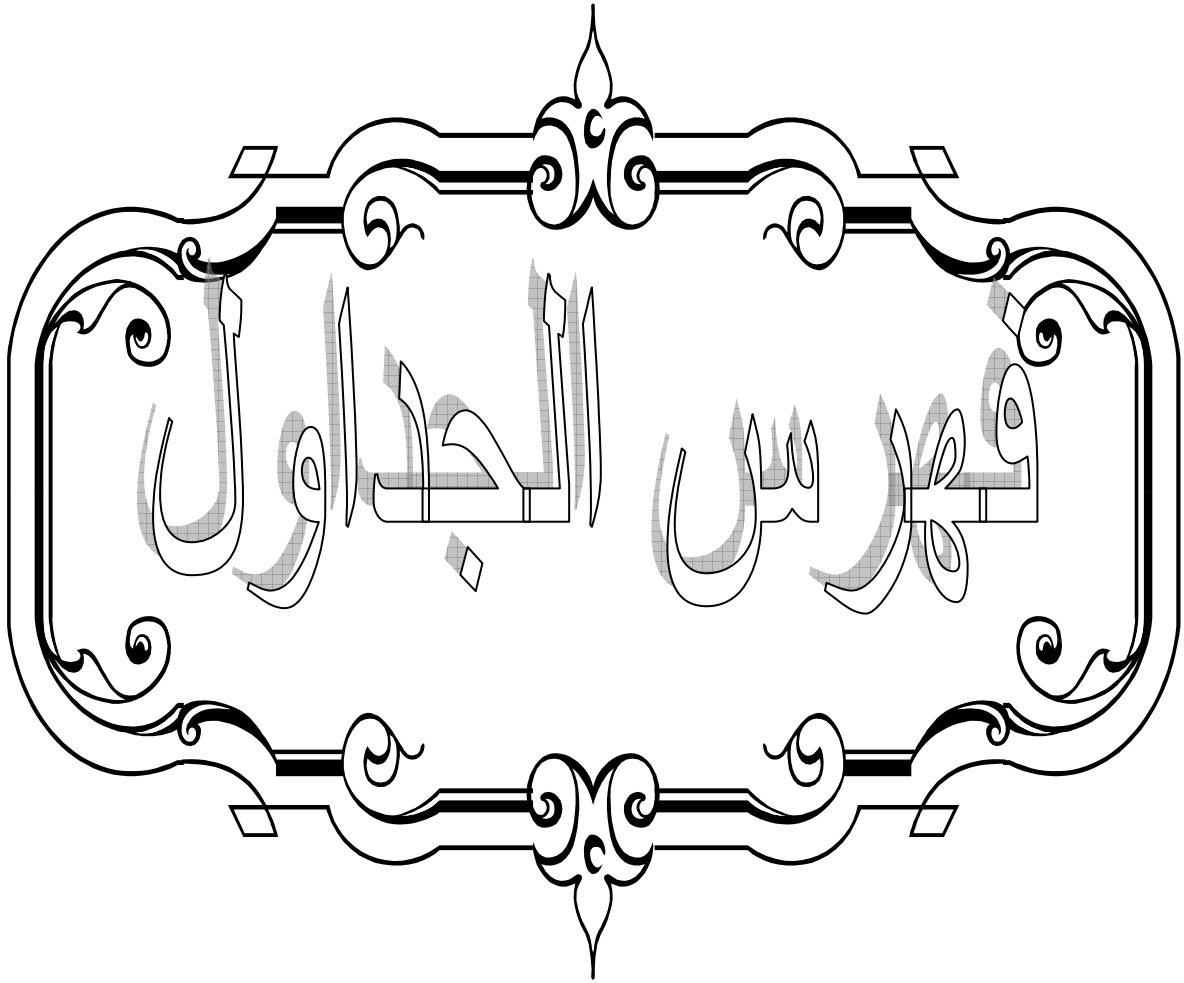


فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- ج	المقدمة
31-2	الفصل الأول: التحليل المالي في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول التحليل المالي
3	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التحليل المالي وأسباب نشأته
5	المطلب الثاني: مفهوم و الأهمية التحليل المالي
7	المطلب الثالث: الأهداف والخطوات المتبعة في التحليل المالي
10	المبحث الثاني: استعمالات التحليل المالي
10	المطلب الأول: مجالات التحليل المالي
11	المطلب الثاني: منهجية التحليل المالي
12	المطلب الثالث: الاطراف المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي
14	المبحث الثالث: المعطيات المحاسبية الأساسية للتحليل المالي
14	المطلب الأول: الميزانية المحاسبية وجدول النتائج (T.C.R)
22	المطلب الثاني: الانتقال من الميزانية المحاسبية الى الميزانية المالية
27	المطلب الثالث: الميزانية المالية المختصرة
31	خلاصة
66-33	الفصل الثاني: مدخل الى الاستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

33	تمهيد
34	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية
34	المطلب الأول: ماهية استراتيجية المؤسسة
38	المطلب الثاني: مبادئ ومستويات الاستراتيجية
40	المطلب الثالث: أنواع وسبل صياغة الاستراتيجية
43	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
43	المطلب الأول: مدخل للتشخيص الاستراتيجي
48	المطلب الثاني: التشخيص الخارجي
53	المطلب الثالث: التشخيص الداخلي
57	المبحث الثالث: ماهية الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة
57	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الخيارات الاستراتيجية
62	المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية للمؤسسة.
64	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي
66	خلاصة
68-94	الفصل الثالث: أدوات التحليل المالي المستخدمة في رسم استراتيجية المؤسسة
68	تمهيد
69	المبحث الأول: مؤشرات التوازن المالي
69	المطلب الأول: رأس المال العامل
75	المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل
78	المطلب الثالث: الخزينة
81	المبحث الثاني: النسب المالية كأداة للتحليل المالي
81	المطلب الأول: مفهوم النسب المالية و أهميتها
82	المطلب الثاني: أسس التحليل المالي بواسطة النسب
84	المطلب الثالث: أنواع النسب المالية
88	المبحث الثالث: جدول التمويل

89	المطلب الأول: تعريف وأهمية جدول التمويل
90	المطلب الثاني: هيكل جدول التمويل
93	المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لجدول التمويل
94	خلاصة
128-96	الفصل الرابع: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة
96	تمهيد
97	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري
97	المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري و مهامه
98	المطلب الثاني: أهداف ونشاطات ديوان الترقية والتسيير العقاري
100	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري
107	المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لديوان الترقية و التسيير العقاري
107	المطلب الأول: عرض الميزانية المالية للسنوات (2011-2012-2013)
112	المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية عن طريق مؤشرات التوازن المالي.
116	المطلب الثالث: تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية
124	المطلب الرابع: تشخيص وضعية المؤسسة
125	المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية والتحليل المالي للديوان
125	المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية المتاحة لدى الديوان
126	المطلب الثاني: الأطراف المتداخلة في كل من الخيار الاستراتيجي والتحليل المالي
127	المطلب الثالث: العلاقة بين التحليل المالي و الخيار الاستراتيجي
128	خلاصة
132-130	الخاتمة
139-134	قائمة المراجع
	الملاحق

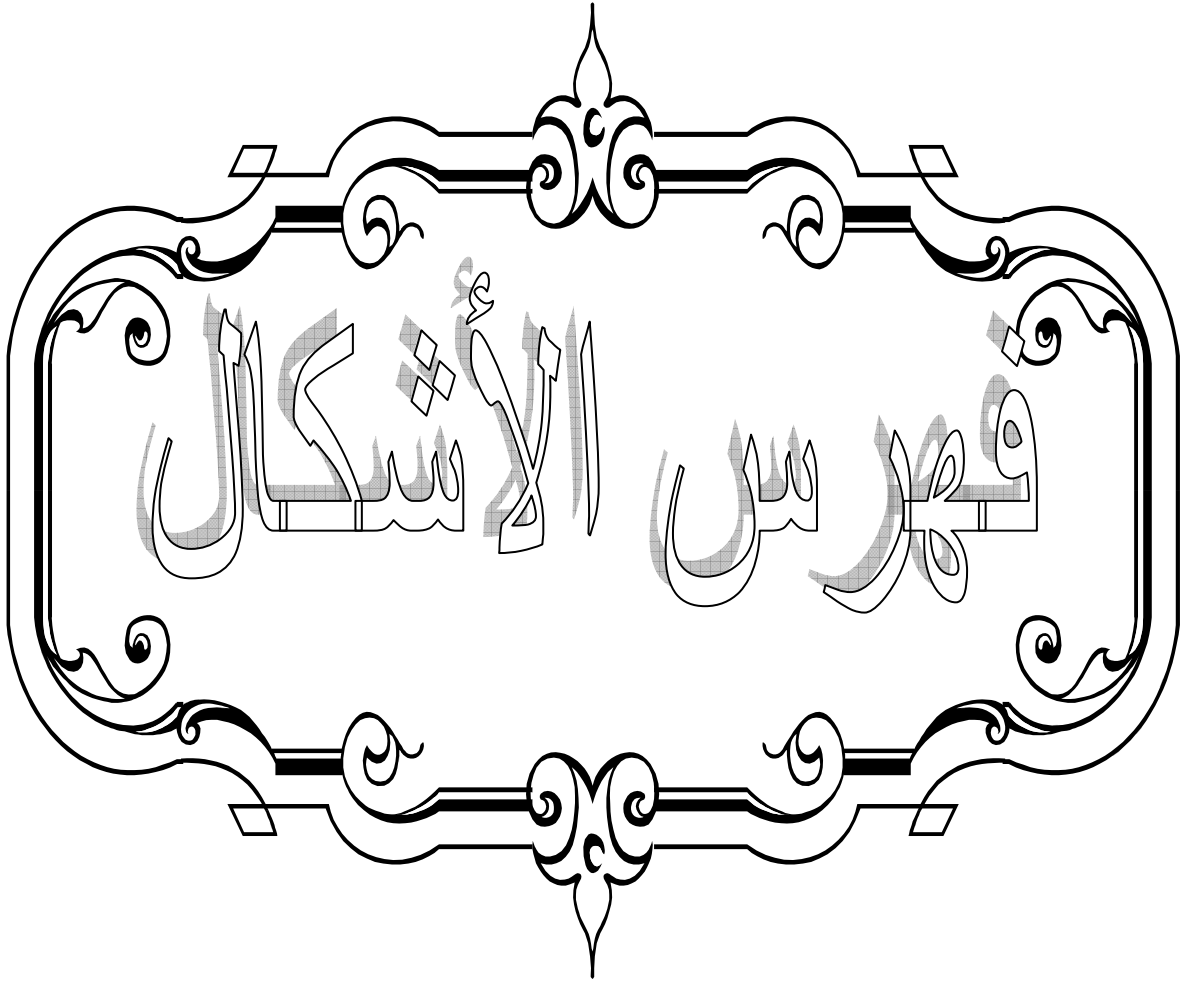


فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الميزانية المحاسبية	17
2	جدول حسابات النتائج	20
3	حالات رأس المال العامل	74
4	حالات احتياجات راس المال العامل	77
5	حالات الخزينة	79
6	أهم النسب السيولة	84
7	أهم النسب الخاصة بالتمويل	85
8	أهم النسب الخاصة بالنشاط	86
9	أهم النسب الخاصة بالدوران	87
10	أهم النسب الخاصة بالمردودية	88
11	جدول التمويل	92
12	الميزانية المالية من جانب الاصول للفترة (2011-2013)	108
13	الميزانية المالية من جانب الخصوم للفترة (2011-2013)	109
14	الميزانية حسب التحليل المالي	111
15	الميزانية المالية المختصرة جانب الاصول للفترة (2011-2013)	112
16	الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم للفترة (2011-2013)	112
17	حساب رأس المال العامل الدائم	113
18	حساب رأس المال العامل الخاص	114
19	حساب رأس المال العامل الاجمالي	114
20	حساب رأس المال العامل الاجنبي	115
21	حساب احتياجات راس المال العامل	115
22	حساب الخزينة	116
23	حساب نسبة التمويل الدائم	117
24	حساب نسبة التمويل الذاتي	117
25	حساب نسبة الاستقلالية المالية	118

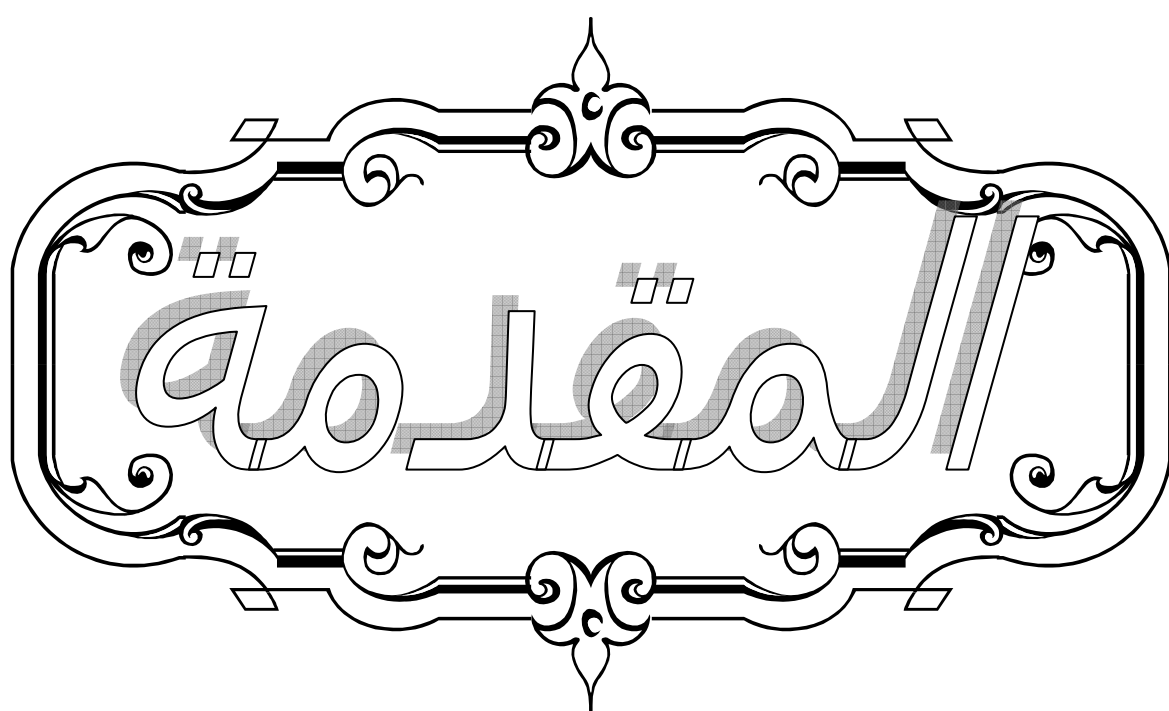
فهرس الجداول

118	حساب نسبة قابلية السداد	26
119	حساب نسبة السيولة العامة	27
119	حساب نسبة السيولة المختصرة	28
120	حساب نسبة السيولة الفورية	29
120	حساب نسبة هيكله الاصول الثابته	30
121	حساب نسبة هيكله الاصول المتداوله	31
121	حساب نسبة الاموال الدائمه	32
122	حساب نسبة ديون طويله الاجل	33
122	حساب نسبة ديون قصيره الاجل	34
123	حساب مردودية الاموال الخاصه	35
123	حساب مردودية النشاط	36



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	عملية الانتقال الميزانية المحاسبية الى الميزانية المالية من جانب الاصول	1
26	عملية الانتقال الميزانية المحاسبية الى الميزانية المالية من جانب الخصوم	2
27	الشكل النموذجي للميزانية المالية	3
28	التمثيل البياني بواسطة مستطيل	4
29	التمثيل البياني بواسطة الدائرة	5
30	التمثيل البياني بواسطة مثلث	6
47	أبعاد التشخيص اللاستراتيجي	7
73	رؤوس الأموال العاملة	8
80	أسباب انخفاض الخزينة	9
103	الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة والمالية	10
106	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة	11



المقدمة

يعتبر الاقتصاد عصب الحياة في كل بلد ، حيث يشهد العالم اليوم تقدما اقتصاديا كبيرا نظرا لإدخال وسائل و اساليب حديثة في تسيير المؤسسات المالية ، باعتبارها هي النواة الاساسية المكونة للاقتصاد الوطني ، و حسب المفهوم النظامي فالمؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف المتكاملة، التي تلعب دورا فعالا في التنمية الاقتصادية مع الاستغلال الامثل و الفعال للموارد المتاحة داخل المؤسسة ،ومن بين الادوات التي نستعملها منها التحليل المالي اذ يعتبر من اهم الموضوعات الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ،والذي يعتبر من بين الوسائل المستعملة لتحقيق و توفير المعلومات .فهو خطوة سابقة لتخطيط سليم ، كما يسمح بتشخيص الحالة المالية للمؤسسة و الحكم على مدى كفاءتها و الكشف عن نقاط الضعف والقوة . فبرزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة و متجددة و تقوم بدراسة كل ما يؤثر على الاستراتيجية التي تحددها او تختارها المؤسسة وعليها تعتمد علي العديد من القرارات في سبيل اختيار الاستراتيجية المناسبة لها من بينها القرارات المالية نظرا لما يحوزه الجانب المالي من اهمية داخل المؤسسة ، يجعلنا نسعي لاكتساب العلاقة بينه و بين الجانب الاستراتيجي الذي هو احدى اسس النهوض بالمؤسسة في عصر تسوده المنافسة و تسعى فيه المؤسسة لزيادة حصتها في السوق. ولضمان هذا يجب تكوين نظرة جديدة إستراتيجية على كل مستويات التسيير وهذه الاخيرة للتحليل المالي تتطلب اعتماد التحليل الديناميكي الشامل الذي يعتمد على ادواته المالية .

و من خلال كل هذا العرض تتبلور معالم اشكالية الموضوع التي يمكننا صياغتها علي النحو التالي:

«الى اي مدى يمكن اعتبار التحليل المالي وسيلة جوهرية في وضع استراتيجية المؤسسة؟»

و من خلال الاشكالية المطروحة سنحاول طرح بعض الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالتحليل المالي، أساليبه، أهميته ، و الاطراف المهمة به؟
- ✓ هل للتحليل المالي دورا في تحديد استراتيجية المؤسسة ؟و المؤشرات المعتمدة من طرف المؤسسة لتشخيص هذه الاستراتيجية ؟
- ✓ ماهي اهمية الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ؟
- ✓ ما مدى اهمية تقنية التحليل المالي كأداة مستخدمة من قبل ديوان الترقية و التسيير العقاري لوضع استراتيجيتها؟

للإجابة عن هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

- ✓ يتوقف التحليل المالي على مدى فعالية ادواته ووسائله .
- ✓ استعمال ادوات التحليل المالي تمكن من الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة الاقتصادية منه اتخاذ القرارات الصائبة.
- ✓ نظرا لظروف المحيط تسعى المؤسسة لاختيار افضل البدائل الاستراتيجية المتاحة امامها من اجل ضمان البقاء والاستمرارية.
- ✓ المساهمون فقط كأطراف داخلية هي التي تؤثر علي اختيار الاستراتيجية و التحليل المالي .

مبررات اختيار الموضوع:

- 1- ضعف الاهتمام بالربط بين الجانب المالي والاستراتيجي للمؤسسات بالدول النامية ومنها الجزائر.
- 2- عمولة الاقتصاد و التي تتطلب تكيف الانظمة الحسائية المالية مع مختلف المعايير الدولية ، و موضوع تكيف الجداول المالية الذي اصبح ضرورة لا يمكن تجاهلها .
- 3-اهتمام شخصي بالاطلاع على كل ما يتعلق بالتحليل المالي و استراتيجية المؤسسة و بحكم علاقة الموضوع بتخصص الدراسة.
- 4- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق الإشكالية التي تناولها الموضوع.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا الموضوع في توجيه الأنظار إلى أهمية إختيار الإستراتيجية في حياة المؤسسة، وفي بقائها ونموها بصفة خاصة، و هذا بإبراز مدى ضرورة التكيف مع الظروف المالية للمؤسسة التي تتسم بالحركية المستمرة .

أهداف البحث:

- ✓ ابراز اهمية التحليل المالي كونه تقنية من تقنيات عملية وضع استراتيجية المؤسسة.
- ✓ ابراز مدى فعالية و اهمية هذه التقنية .
- ✓ عرض الادوات المستعملة في التحليل المالي و تطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية .
- ✓ الحصول على اكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة و اسقاطها علي الحالة التطبيقية .

منهج البحث:

نعمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي ، حيث نستعمل المنهج الوصفي في الجانب النظري و ذلك لتوضيح مختلف المفاهيم ، أما بالنسبة للمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي ، بحيث نقوم بحساب النسب المالية و مؤشرات التوازن المالي على الميزانية المالية للفترة الممتدة بين (2011، 2013) و ذلك من اجل معرفة الوضعية المالية لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة و تقييم ادائه بصفة عامة .

الادوات المستخدمة في هذا الموضوع:

- 1.المصادر من الكتب : جاءت باللغتين العربية والفرنسية وما أتاحة لنا من افكار و معلومات لتكون الاساس في اجراء هذا البحث.
- 2.المدخلات و الاطروحات و الرسائل الجامعية: ما يتضمن من معالجة لمختلف الأطروحات و الاشكاليات المتعلقة بالاستراتيجية و التحليل المالي .
- 3.مواقع الانترنت.
- 4.المعطيات التي قدمتها لنا المؤسسة محل الدراسة .

تقسيم البحث:

يقسم الموضوع الى جانب نظري فيه ثلاث فصول نظرية و فصل تطبيقي، الى جانب المقدمة والخاتمة .

أ- الجانب النظري : و يشمل ثلاث فصول

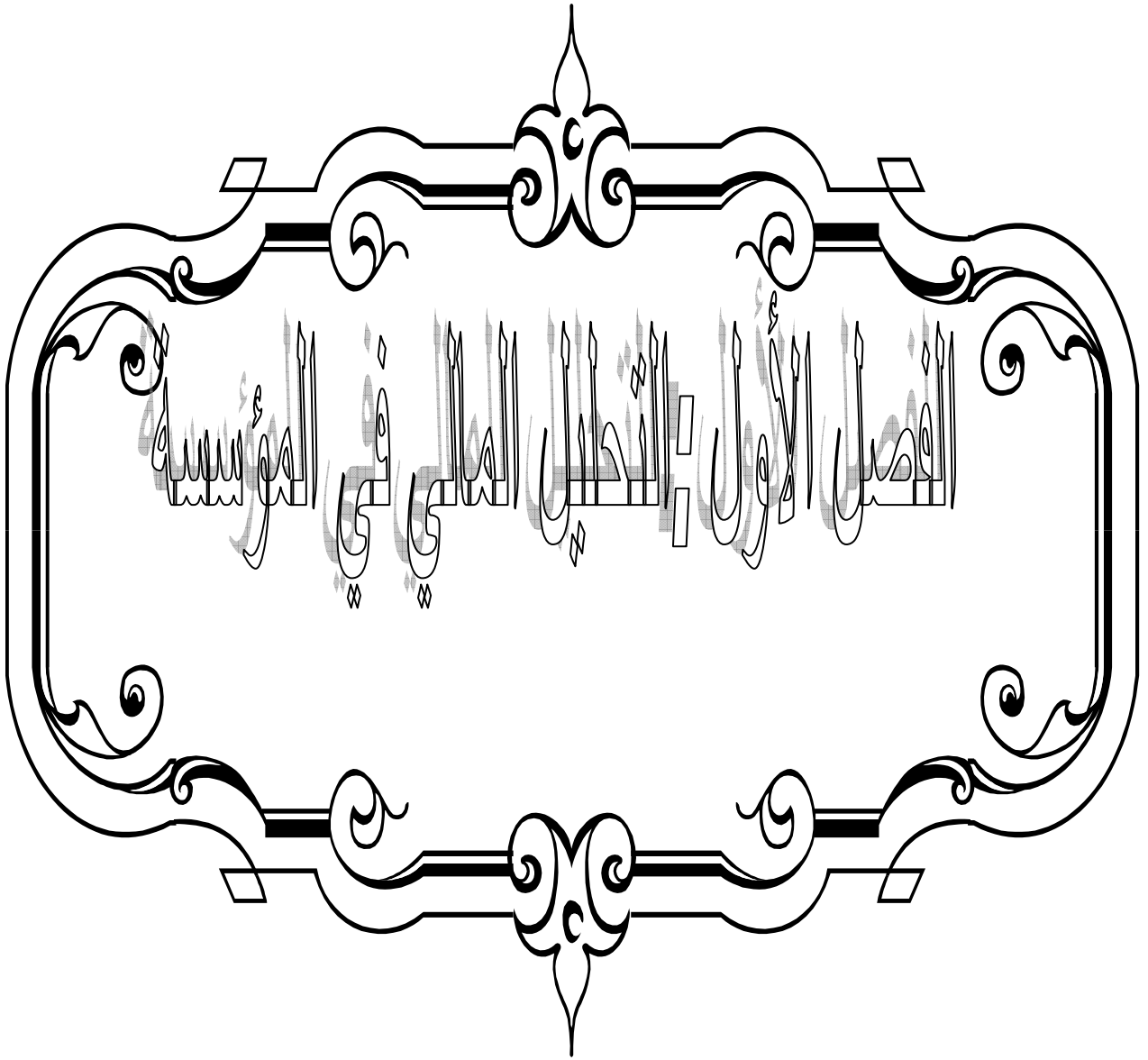
الفصل الاول : تحت عنوان "التحليل المالي في المؤسسة" ، حيث نتطرق فيه لثلاث مباحث فالأول عموميات حول التحليل المالي أما المبحث الثاني استعمالات التحليل المالي و نتطرق في مبحثنا الاخير هي المعطيات المحاسبية الاساسية للتحليل المالي.

الفصل الثاني: بعنوان "مدخل إلى الاستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة" حيث تناول فيه ثلاث مباحث الأول مفاهيم عامة حول الاستراتيجية اما المبحث الثاني ماهية الخيارات الاستراتيجية اما المبحث الاخير فهو حول التشخيص الاستراتيجي.

الفصل الثالث: تحت عنوان "أدوات التحليل المالي المستخدمة في رسم استراتيجية المؤسسة نستعرض فيه الى مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وفي الاخير جدول التمويل .

ب- الجانب التطبيقي :

نتناول فيه فصل واحد الذي نحاول فيه اسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري ، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:
الأول يتضمن البطاقة الفنية لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة والثاني حول تحليل الوضعية المالية للمؤسسة
و في الاخير الخيارات الاستراتيجية والعلاقة الموجودة بين التحليل المالي وإستراتيجية المؤسسة .



تمهيد :

يعتبر التحليل المالي تقنية من تقنيات التسيير المالي، فهو يهدف إلى التشخيص وتحليل الوضعية المالية في المؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة من اجل العمل على تحسينها وجعلها أكثر قوة والكشف على نقاط الضعف والعمل على تصحيحها و التخلص منها، ويمكن اعتبارها نقطة بداية لأي سياسة مستقبلية وهذا من خلال دراسة و تقييم نشاط المؤسسة ومعرفة اتجاهه أو التنبؤ به ومنه نتوصل إلى أهمية هذه التقنية التي سنقوم بدراستها بصفة مفصلة في هذه المباحث:

المبحث الأول: عموميات حول التحليل المالي.

المبحث الثاني: استعمالات التحليل المالي.

المبحث الثالث: المعطيات المحاسبية في التحليل المالي

المبحث الأول: عموميات حول التحليل المالي.

يعتبر التحليل المالي من المواضيع الهامة التي تتناولها الدراسات المالية الاقتصادية ،لأنه ضرورة تملئها متطلبات التخطيط السليم،وعادة فإن عملية التحليل المالي عبارة عن دراسة تفصيلية تحليلية للبيانات والقوائم المالية لمعرفة مدلولاتها وأسباب ظهورها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التحليل المالي وأسباب نشأته

مر التحليل المالي منذ بظهوره بالكثير من التطورات التي جاءت نتيجة لتغير ظروف المحيط الاقتصادي وارتبطت بأحداث اقتصادية هامة وهذا ادت الى ظهور التحليل المالي .

1- لمحة تاريخية عن التحليل المالي

لقد نشأ التحليل المالي في نهاية القرن التاسع عشر(19)، حيث استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين أساساً قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها وذلك استناداً إلى كشوفاتها المحاسبية، ولكن مع التطور الصناعي والتجاري اتضح عدم كفاية هذا التحليل ، وظهرت في بداية العشرينيات (20) من هذا القرن بعض الدراسات المبنية على العديد من المؤسسات ثم تطور هذا النوع من الدراسات وذلك بتصنيف المؤسسات وفق القطاعات الاقتصادية أو النواحي الجغرافية مما ساعد على المقارنة بينها.

ولقد كان للأزمة الاقتصادية المالية في الفترة الممتدة (1929- 1933) أثراً معتبراً في تطوير تقنيات التسيير وخاصة التحليل المالي خلال هذه الفترة نتيجة الفشل المالي الذي عرفته العديد من المشروعات المؤسسات الاقتصادية والمالية بحيث كانت هذه المؤسسات بحسب طبيعتها مجبرة على إعادة تنظيمها من أجل حمايتها من الفشل المالي، ففي سنة 1933 أسست الولايات المتحدة الأمريكية لجنة الأمن والصرف وبدأت في نشر التقديرات الزمنية للآلات بالمؤسسات، وكذلك الإحصائيات المتعلقة بالنسب النمطية "المثالية لكل قطاع". وكانت المراحل التي مر بها التحليل المالي خلال القرن (20) كالتالي:

- بعد نهاية الحرب العالمية الثانية تطورت تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث أظهر المصرفيون اهتمامهم بتجديد خطر استعمال أموالهم بصفة أكثر دقة.

- في الستينيات ومع تطور المؤسسات نصب الاهتمام على نوعية المؤسسات بوسائل التمويل اللازمة لها.

- في سنة 1967 تكونت لجنة عمليات البورصات في فرنسا التي كانت تهدف إلى تأمين الاختيار الجيد وتأمين نوعية المعلومات المالية التي نشرتها الشركات المحتاجة إلى المساهمين ، وقد تزايد حجم المعلومات وتحسنت نوعيتها بشكل ساهم في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي الذي تحول من التحليل الساكن لفترة زمنية شهر أو سنة إلى التحليل الديناميكي أي " دراسة الحالة المالية للمؤسسة لعدة سنوات متعاقبة أقلها ثلاث سنوات ومقارنة نتائجها".¹

2- أسباب نشأته:

تشير المراجع العلمية إلى أن نشأة التحليل المالي ترجع إلى عدة أسباب يمكن تلخيصها فيما يلي:²

✓ **الثورة الصناعية:** أظهرت الثورة الصناعية في أوروبا الحاجة إلى رأس المال ضخمة لإنشاء المصانع وتجهيزها وتمويل العملية الإنتاجية سعياً وراء الأرباح ووفرة الإنتاج الكبير، وبذلك تطور حجم المشروع الاقتصادي من مؤسسات فردية صغيرة إلى شركة مساهمة كبيرة تجمع مدخرات آلاف المساهمين لاستثمارها على نطاق واسع وقد اضطرت هؤلاء المساهمين نظراً إلى نقص خبراتهم إلى تفويض سلطة إدارة المؤسسة إلى مجلس إدارة مستقل وأصبحت القوائم المالية وسيلتهم الأساسية في متابعة أحوال المؤسسة ومدى نجاح الإدارة في أداء مهمتها وبالتالي ظهرت الحاجة إلى تحليل هذه القوائم وتفسير النتائج، لتحديد المجالات وقوة المؤسسة أو نقاط ضعفها أو قوة المركز المالي ونتيجة أعمالها.

✓ **التدخل الحكومي في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية:** بينما كان نجاح واستمرار وجود الشركات المساهمة مرهون بثقة المساهمين لذلك تدخلت الحكومات، من خلال إصدار التشريعات الخاصة بضرورة مراجعة حسابات هذه الشركات بواسطة مراقب خارجي، لكي تضمن حماية المستثمرين، كما نصت هذه التشريعات أيضاً بتحديد كيفية عرض البيانات بالقوائم المالية لضمان إعطاء صورة للمساهمين عن المركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها ، مما يساعد ذلك إلى تحليل تلك القوائم المالية.

¹ منير شاكر محمد، اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي: مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2005، ص 10.

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء وتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 232.

✓ **الأسواق المالية:** تهتم الأسواق المالية بالمستثمرين في الأوراق المالية، فهم أكثر الأطراف الذين يحققون الأرباح نتيجة استثمارهم في الأوراق المالية، كما أنهم أكثر الأطراف الذين يتعرضون للمخاطرة ولذلك يحتاج المستثمرون الحاليون والمتوقعون إلى معلومات دقيقة عن واقع المؤسسات التي تتداول أسهمها في السوق المالية، ولإرضاء هؤلاء المستثمرين، نجد أن الأسواق المالية قد اهتمت بتحليل حسابات مؤسسات الأعمال ماليا لتحديد مدى قوتها أو ضعفها، وعلى ضوء نتائج التحليل يتحرك الطلب والعرض للأوراق المالية في السوق.

✓ **الائتمان:** إن انتشار أسلوب التمويل قصير الأجل ولفترات لا تتجاوز السنة قد دفع بالمصارف التجارية إلى ضرورة تقييم سلامة المركز المالي والنقدي للمؤسسات الطالبة لهذا النوع من الائتمان، ولذلك قد أظهرت الحاجة إلى تحليل القوائم المالية وعلى ضوء نتائجها تمنح المصارف القروض والتسهيلات الائتمانية المختلفة أو ترفض منحها لنوع من المؤسسات ، ولهذا فقد أنشأت الكثير من المصارف وحدات خاصة مهمتها إجراء التحليل المالي للمؤسسات الطالبة لمساعدة المصارف.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية التحليل المالي .

سوف نتطرق من خلال المطلب بتقديم التحليل المالي بفكرة مبسطة وذلك من خلال التعرف عليه وعلى أهميته بالنسبة للمؤسسة .

1- مفهوم التحليل المالي:

لقد تعددت تعاريف التحليل المالي باختلاف المفكرين ونذكر البعض منها :

التعريف الأول:

"التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة لهدف الحصول على معلومات تعمل في عملية اتخاذ القرار، تقييم أداء المؤسسة في الماضي والحاضر، والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل"¹.

¹ وليد ناجي الجبالي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 21.

التعريف الثاني:

"هو دراسة القوائم المالية، تبويبها واستخدام الأساليب الكمية، وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر، وحجم وأثر هذه التغيرات واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المؤسسات من الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداءها ، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة"¹.

التعريف الثالث:

"التحليل المالي عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداة المنشأة بقصد اتخاذ القرارات"².

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل:

التحليل المالي هو التشخيص الاقتصادي للسياسة المالية للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطابع المالي.

2- أهمية التحليل المالي.

تكمن أهمية التحليل المالي داخل المؤسسة بشكل عام في اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والمساهمة في اعداد الخطط المالية المناسبة التي تؤدي الى زيادة فعالية المؤسسة، الى جانب مايلي:³

1-1- الأهمية الداخلية:

- الاطلاع على مدى صحة البيانات المالية وكيفية توظيفها.
- التحقيق والتأكد من المركز المالي للمؤسسة ومدى تصريحها تجاه المديونية.

¹ منير شاكر محمد، اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² محمد مطر، التحليل المالي الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1997، ص 4، 6.

³ عدنان هاشم السمراي، الإدارة المالية، الجامعة المفتوحة الليبية العظمى، ط2، ليبيا، 1997، ص 5.

- اتخاذ القرارات كإقتراحات حول الاستثمار، التمويل والتوزيع.
- وضع المعلومات المتوصل إليها كأسس التقديرات المستقبلية.

2- الأهمية الخارجية:

- ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.
- تقييم النتائج المالية ومراقبة صحة المعلومات.
- تقييم الوظيفة المالية ومدى استطاعة المؤسسة تحمل نتائج القروض.
- مقارنة الوظيفة المالية العامة للمؤسسة مع مؤسسات من نفس القطاع.

المطلب الثالث: الأهداف والخطوات المتبعة في التحليل المالي

يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تقييم أداء المؤسسة من زوايا متعددة، وبكيفية تحقق أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، وذلك بقصد تحديد مواطن القوة و الضعف، ومن ثم الاستفادة من المعلومات التي يوفرها التحليل المالي لهم في ترشيد قراراتهم المالية ذات العلاقة بالمؤسسة بعد اتباع الخطوات السليمة داخل المؤسسة .

1- أهداف التحليل المالي:

تختلف أهداف التحليل المالي من مؤسسة إلى أخرى كما تختلف حسب المحلل المالي سواء كان تحليلا خارجيا (المتمثل في البنوك، رجال الأعمال أو مصلحة الضرائب) أو تحليلا داخليا على مستوى المؤسسة ككل لذا يمكن للمحلل المالي أن يصل إلى الأهداف التالية من خلال عملية التحليل.

1-1- الأهداف الداخلية: تتمثل في:¹

- البحث عن شروط التوازن المالي وقياس مردودية الأموال المستثمرة.
- معرفة المركز المالي للمؤسسة والتنبؤ بالأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية.

¹ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي الإدارة المالية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص ص 11، 13.

الفصل الأول : التحليل المالي في المؤسسة

- الحكم على مدى صلاحية السياسات المالية والتشغيلية للفترة تحت التحليل وبصفة عامة إعطاء حكم على التسيير المالي للفترة تحت التحليل.
- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة.
- إجراء فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية لفهم مداولاتها أو محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات والكيفيات التي هي عليها مما يساعدنا على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة.
- تنظيم ووضع المعلومات المتوصل إليها للاستفادة منها في الرقابة العامة لنشاط المؤسسة وجعلها كذلك كأساس للتقديرات المستقبلية مثل الميزانية التقديرية للاستثمارات.
- توفير المعلومات والبيانات لسياسة المؤسسة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب منها قرارات الاستثمار و الاختيار بين وسائل التمويل وسياسة القروض اتجاه العملاء، توزيع الأرباح وتغيير رأس المال.

1-2- الأهداف الخارجية: تتمثل في:

- مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع وإظهار نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة.
 - تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
 - تقييم النتائج المالية حيث بواسطتها يمكن تحديد الأرقام الخاضعة للضريبة.
- هذه الأهداف المرجوة من التحليل المالي قد تختلف حسب المحلل المالي ولكن بصفة عامة ينتظر من هذا الأخير أن يجيب على السؤال التالي:¹

• هل الهياكل المالية للمؤسسة متوازنة؟

ويتشعب هذا السؤال إلى مشكلتين أساسيتين:²

فالأولى مرتبطة بمعرفة إمكانية المؤسسة على مواجهة التزاماتها على المدى القريب وهذا ما يستدعي دراسة وضعية الخزينة أي دراسة السيولة المتاحة لديها.

¹ باديس بن عيشة، تحليل الاختلال المالي من المنظور ديناميكي نحو نمو متوازن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996، ص.07.

² عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1990، ص.69.

الفصل الأول : التحليل المالي في المؤسسة

أما الثانية فمرتبطة بعملية تمويل المؤسسة وهو ما يستدعي دراسة الخصوم لتحديد نسب كل من الأموال الخاصة والديون أي تحديد الهيكلة المالية.

2- الخطوات المتبعة في التحليل المالي:

يمر التحليل بمجموعة من الخطوات وهذا يعتمد على نوع التحليل وأهميته ودرجة التفصيل المطلوبة فيه، ويتفق معظم الباحثين في التحليل على أن خطواته هي:¹

2-1- تحقيق هدف التحليل بدقة: من الضروري جدا أن يحدد المحلل المالي الهدف الذي ينبغي الوصول

إليه، ومدى أهمية هذا الهدف وتأثيره، ويلاحظ أن أهداف التحليل المالي تتفاوت من فئة إلى أخرى، فنجاح العملية التحليلية يعتمد على تحديد الهدف بدقة.

2-2- تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي: في هذه المرحلة يتم تحديد البعد الزمني للتحليل المالي، بمعنى

أوضح تحديد عدد السنوات التي سيتم تحليل بياناتها.

- اختيار أسلوب التحليل المناسب: تتعدد أساليب التحليل المالي المتاحة أمام المحلل، منها استخدام أسلوب

النسب المالية وكذلك الأساليب الاقتصادية وغيرها، إذ يقف المحلل المالي في هذه المرحلة أمام مجموعة من البدائل وعليه أن يتخذ البديل المناسب.

2-3- إعادة وتبويب القوائم لتلائم التحليل المختار: في هذه المرحلة يتم التبويب السليم للقوائم المالية من

زاوية التحليل المالي التي تستعمل عملية التحليل، وكل هذا يعتمد على خبرة المحلل المالي ودرايته، والتي من خلالها يستطيع توفير الدقة والوضوح والبساطة في القوائم المالية، وبالتالي تحقيق هدف التحليل المالي.

2-4- التوصل إلى الاستنتاجات: تتم عملية الاستنتاج من قبل المحلل المالي في أبداء رأي في محايد، بعيد عن

التحيز الشخصي بكافة جوانبه والالتزام بالموضوعية بأكبر قدر ممكن.

2-5- صياغة التقارير: التقرير هو وسيلة لنقل نتائج العملية التحليلية مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج

المتوصل إليها.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 135-136.

المبحث الثاني : استعمالات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات الخاصة ومن خلال هذا المبحث يمكن التطرق إلى:

المطلب الأول: مجالات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي في:¹

1-التخطيط المالي:

تستند عملية التخطيط المالي إلى منظومة معلومات مالية دقيقة تصف مسار العمليات السابقة للمؤسسة. وهذه المنظومة من المعلومات المالية المدروسة يستخدمها المديرون للخروج بدلائل تقييم أداء المؤسسة وتنبأ بتحليلات مستقبلية، وهذه التحليلات يستخدمها المخطط المالي عند وضع الخطط، و يستند إليها عند وضع تقديراته المستقبلية.

2- تحليل تقييم الأداء:

تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتقييم أداء المؤسسات لما لها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة وكفاءتها ، في إدارة موجوداتها، وتوازنها المالي، وسيولتها، والاتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة أدائها بشركات أخرى تعمل في نفس أو في مجالات أخرى. ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من التحليل به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مثل الإدارة، المستثمرين والمقرضين.

3-التحليل الائتماني:

يقوم بهذا التحليل المقرض، وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع ان يواجهها علاقته مع المقرض، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم. وتعتبر أدوات التحليل المالي المختلفة بالإضافة إلى الأدوات الأخرى الإطار الملائم والفعال الذي يمكن المقرض من اتخاذ القرار المناسب.

¹ هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 2000، ص ص 159،160.

4- التحليل الاستثماري:

إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات ومنح القرض. ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثمارهم وكفاية عوائدها. ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات فحسب، بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلّى بها و الاستثمارات في مختلف المجالات .

5- بعض الحالات الخاصة : من الحالات أو المشاكل الخاصة التي تواجه المؤسسة والتي لا تتكرر في حياتها ، التصفية والانضمام والاندماج والشراء والتقييم، وجميع هذه الحالات تتطلب تحليلا ماليا دقيقا للطرفين يتمثل في التقييم الشامل لجميع الممتلكات، والأصول والخصوم لكل مؤسسة، بالإضافة إلى تحليل المركز المالي والاستثماري والائتماني والسوقي لكل مؤسسة.

المطلب الثاني : منهجية التحليل المالي

تحكم منهجية التحليل المالي بعض الأسس العامة التي يجب أخذها بعين الإعتبار لإتمام عملية التحليل المالي وتمثل في المبادئ الرئيسية والأخرى ثانوية:¹

1- المبادئ الرئيسية :

- تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل .
- تكوين مجموعة من الأسئلة المحددة تكون إجابتها ضرورية لتحقيق الهدف المحدد.
- اختيار أسلوب وأداة التحليل الأنسب للتعامل مع المشكلة موضع البحث.
- استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار أو الإجراء المطلوب.

2- المبادئ الثانوية :

- تحديد الفترة التي سيتم تحليل قوائمها المالية .

¹ عبد الحلیم كراجة ، علي رابعة ، موسى مطر وتوفيق عبد الرحيم يوسف ، الإدارة والتحليل المالي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص ص 159، 160.

- اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج عليه ويمكن استخدام أكثر من معيار .
- تحديد الانحراف عن المعيار المقاس عليه للوقوف على أهمية الانحراف بالأرقام المطلقة والنسبية .
- تحليل أسباب الانحراف وتحديدتها .
- وضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل .

المطلب الثالث : الأطراف المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي :

إن الدور الفعال الذي يلعبه التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة جعله محط الاهتمام لكثير من الأطراف المتعاملة مع المؤسسة نظرا لأنه يعمل على وصف كلي لدمتها المالية و وضعيتها خلال الدورة الاستغلالية و تتلخص الأطراف المهتمة به في :

1- الأطراف الداخلية: و نذكر أهمها:¹

1-1- إدارة المؤسسة: حيث تهتم بشكل كبير بالمركز المالي للمؤسسة وتعتبر من بين أكثر الأطراف حرصا على استمرارية حياة المؤسسة حيث تستعين بهذه التقنية التي تمكنها من تحليل المركز المالي للمؤسسة و كذلك تقديم تقارير حول الوضعية المالية للمؤسسة و تستعمل التحليل المالي كأداة في التخطيط السليم في المستقبل.

1-2- العاملون في المؤسسة: وهم من بين الأطراف ذات المصلحة في المشروع المفيدة للعاملين لمعرفة المركز المالي للمشروع الذي ينتمون إليه و التأكد من سلامة إدارة الأموال و التي قد يكون له أثر كبير على التغيير في الأجور و كذلك مناصب العمل.

1-3- المساهمون: يهتم المساهمون في الوحدة الاقتصادية بصفة أساسية بالعائد على الأموال المستثمرة الحالية و المستقبلية و سلامة الاستثمارات في المشروع لذلك يفيد التحليل المالي المساهم في معرفة و تقييم هذه الجوانب.

2- الأطراف الخارجية: تشمل:²

2-1- الدائون: إن الشخص الذي اكتتب في السندات الخاص بالمشروع أو المحتمل شراءه للسندات المصدرة

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ، ص69.

² صادق الحسني، التحليل المالي المحاسبي، دار المجد للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص128.

الفصل الأول : التحليل المالي في المؤسسة

أو اكتتاب في القرض الجديد و إقراض أو بصدور إقراض الأموال للمؤسسة و قد يكون الدائن بنكا أو مؤسسات مالية لذلك يهتمون بصفة عامة بالتعرف على مدى إمكانية المشروع الوفاء بالقروض عندما يحين اجل الاستحقاق فإذا كان القرض لمدة أكثر من سنة فيهتم المقرض بالتأكد من إمكانية سداده لهذا الالتزام في الأجل الطويل .

2-2-الموردون : يهتم الموردون بالتأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه و استقرار الأوضاع المالية له فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد و يعني دراسة و تحليل مديونية في دفاتر المورد و تطور هذه المديونية و على ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان يستمر في التعامل معه أو يخفض هذا التعامل ، و بذلك يستفيد من البيانات التي ينشرها عملائه بصفة دورية فيهمه مثلا التعرف على ما إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها لعملائه مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون، و يمكن للمحلل حساب متوسط فترة الائتمان الممنوحة للعملاء باستخدام بيانات القوائم المالية.

2-3- العملاء : يمكن لعميل المؤسسة و ذلك عن طريق استخدام البيانات التي ينشرها المورد و كذلك المنافسة معرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها خاصة في فترة الائتمان لها تمنح لغيره، و تطابق مع فترة يمنحها هو لعملائه و تتم هذه المقارنات باستخدام القوائم المالية لحساب متوسط فترة الائتمان .

2-4- الهيئات الرقابية : تستخدم هذه الأجهزة التحليل المالي لدراسة نتائج الخطة السابقة باعتبار ذلك خطوة لإعداد خطة جديدة و تتخذ التحليل المالي لدراسة كأداة فعالة باعتبار وسيلة من وسائل الرقابة على الأداء و المساعدة في التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف في الوحدة الاقتصادية .

2-5- مصلحة الضرائب : تهتم هذه المصلحة بالتحليل المالي بشكل واضح للحصول على المعلومات المتعلقة بالنتائج المحققة و بالتالي تحديد الوعاء الضريبي بشكل صحيح إذا كلما كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة تكون ضمان لدفع.

المبحث الثالث: المعطيات المحاسبية في التحليل المالي

إن الميزانية المحاسبية لا تستجيب لمتطلبات التحليل الجيد للوضع المالية للمؤسسة بل إنها تستعمل كأداة لتحديد النتائج ، وكذلك تحديد ذمة المؤسسة و حقوقها على الغير و هذا ما يجعلها غير قابلة لاستعمالها كأداة للتحليل المالي إلا بعد تحويلها إلى ميزانية تتحقق فيها الشروط المالية و من هنا نحاول في هذا المبحث دراسة مختلف التعديلات الواجبة للانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية و تسليط الضوء على جدول النتائج.

المطلب الأول: الميزانية المحاسبية و جدول حسابات النتائج (TCR).

سوف نتطرق أولاً إلى الميزانية المحاسبية و من ثم إلى جدول حسابات النتائج.

1- الميزانية المحاسبية.

عرفها "إبراهيم الأعمش" على أنها: "عبارة عن جدول لاستعراض القيم الخاصة لممتلكات المؤسسة، والتزاماتها في تاريخ معين وعادة ما تنظم في بداية السنة المالية أو في نهايتها، ويحتوي جدول الميزانية على خانتين، الأولى خاصة بالأصول وتشغل الجهة اليمنى والثانية خاصة بالخصوم وتشغل الجهة اليسرى".¹

وعرفها "بو يعقوب عبد الكريم" على أنها: "مرآة ينعكس عليها الوضع المالي حيث أنها تحتوي على ملخص نشاط المؤسسة وقوتها ومدى تقدمها وتطورها، وهي تحتوي على موجودات وحقوق المؤسسة وقوتها، ومن جهة أخرى مطالبها والتزاماتها، ولقد اصطلح فنيا رسم الميزانية في شكل جدول أو قائمة تنظم الأصول أي الموجودات في الجانب الأيمن، أما في الجانب الأيسر مطالب والتزامات المؤسسة وتسمى الخصوم".²

يمكن الاستنتاج من التعاريف السابقة أن: الميزانية المحاسبية هي صورة فوتوغرافية لوضع المؤسسة في وقت ما أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول، وعناصر الخصوم المجمع، أي أن لكل شخص طبيعي أو معنوي ذمة تتألف من عناصر موجبة، وعناصر سالبة والميزانية يظهر في جانبه الأيمن مجموعة الأصول، وفي جانبه الأيسر مجموعة الخصوم التي تمتلكها المؤسسة حيث يحافظ على تساوي الطرفين.

¹ إبراهيم الأعمش، أسس المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 6.

² عبد الكريم بويعقوب، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 19.

بحيث تتألف الأصول من ثلاث مجموعات جزئية هي:¹

1- المجموعة الجزئية الأولى (الاستثمارات):

أ- **المصاريف الإعدادية:** وهي مبالغ صرفت من أجل تأسيس المؤسسة كمصاريف الدراسات والأبحاث وتسمى بالأصول الوهمية، إذن هي عبارة عن نفقات لا يمكن تغطيتها مرة واحدة لذا تظهر في الميزانية وتغطي في أجل أقصاه خمسة سنوات.

ب- **القيم الغير مادية (القيم المعنوية):** وتتضمن شهرة المحل وحقوق الملكية الصناعية.

ج- **الأراضي بمختلف أنواعها:** من الأراضي المعدة للبناء والورش، والمقالع والمناجم.

د- **تجهيزات الإنتاج:** تتمثل في معدات الإنتاج، أثاث وتجهيزات مكتبية.

2- المجموعة الجزئية الثانية (المخزونات): وتتمثل في كل من مخزون البضائع، مخزون المواد الأولية، مخزون المنتجات تامة الصنع.

3- المجموعة الجزئية الثالثة (الحقوق): وتسمى كذلك الذمم وتتضمن كل من الأسهم والسندات التي اشترتها المؤسسة للمساهمة في تسيير المؤسسات صاحبة الأسهم، حقوق المؤسسة تجاه الشركاء، حقوق تجاه الغير، والأموال الجاهزة.

وتتألف مجموعة الخصوم من مجموعتين جزئيتين وهما:

أ- **المجموعة الجزئية الأولى (الأموال الخاصة):** وتتمثل في الحصة أو الحصص المقدمة عند التأسيس والمبالغ المضافة فيما بعد، إن وجدت الاحتياطات المكونة من الأرباح في انتظار التوزيع وغيرها.

ب- **المجموعة الجزئية الثانية (الديون):** وتتمثل في الديون بمختلف أنواعها الطويلة، المتوسطة، والقصيرة الأجل، وتأخذ الميزانية المحاسبية من الناحية القانونية شكل جدول مقسم إلى قسمين أساسيين يبين من جهة الأصول التي تبين أوجه

¹ محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2003، ص09.

الفصل الأول : التحليل المالي في المؤسسة

استعمال الحقوق، ومن جهة الخصوم التي تعبر عن الموارد والمصادر الأساسية لمختلف الاستخدامات، كما هو موضح في الجدول التالي.¹

¹ محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الفصل الأول : التحليل المالي في المؤسسة

الجدول رقم 1: الميزانية المحاسبية

ر. ح	الأصول	المبلغ الاجمالي	اهتلاكات وموؤنات	المبلغ الصافي	المجاميع الجزئية	ر. ح	الخصوم	المبلغ	المجاميع الجزئية
2	الاستثمارات					1	اموال خاصة		
20	مصاريف اعدادية					10	اموال جماعية		
21	قيم معنوية					11	اموال شخصية		
22	اراضي					12	علاوات المساهمة		
24	تجهيزات الإنتاج					13	احتياطات		
25	تجهيزات اجتماعية					18	نتائج قيد التخصيص		
28	استثمارات قيد التنفيذ					19	موؤنات الأعباء والخسائر		
	المجموع 2						المجموع 1		
3	المخزونات					5	الديون		
						50	حسابات الأصول		
30	البضائع					52	ديون الاستثمار		
31	مواد ولوزام					53	ديون المخزون		
33	منتجات نصف مصنعة					54	مخزونات الغير		
34	منتجات قيد التنفيذ					55	ديون اتجاه الشركاء والشركات		
35	منتجات تامة الصنع					56	ديون الاستغلال		
36	فضلات ومهملات					57	تسبيقات تجارية		
37	مخزون لدى الغير					58	الديون المالية		
	المجموع 3						المجموع 5		
4	الحقوق								
40	حسابات الخصوم المدينة								
42	حقوق الاستثمارات								
43	حقوق المخزونات								
44	حقوق على الشركاء								
45	تسبيقات الاستغلال								
46	حساب الزبائن								
47	حقوق على الزبائن								
48	أموال جاهزة								
	المجموع 4					88	نتيجة الدورة		
	المجموع العام						المجموع العام		

المصدر : ناصر داداي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2000، ص72.

2- جدول حسابات النتائج (TCR).

2-1- تعريف جدول حساب النتائج

يعرفه "ناصر دادي عدون": "حدد المخطط المحاسبي الوطني جدول حسابات النتائج على شكله الجديد عدة مستويات من النتائج، حيث يمثل الصنف (06) والصنف (07) حسابات التسيير، والصنف (08) حسابات النتائج، ويعكس هذا الجدول خلاصة نتيجة عملية الاستغلال في المؤسسة، وما يقود إليه من ربح أو خسارة، كما يعتبر وسيلة جد مفيدة لعملية تسيير المؤسسة¹.

كما يمكن تعريفه على أنه: "جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك

أو تسديده، كما يوضح الفرق بين النواتج والتكاليف بعد طرح الاهتلاكات والمؤونات ربحية أو خسارة"².

2-2- أهداف جدول حسابات النتائج

يلخص في جدول النتائج الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، نتيجة خارج الاستغلال، النتيجة الإجمالية و نتيجة السنة المالية، و هذا التصنيف للنتائج يسمح للمؤسسة³:

* التمييز بين النشاط التجاري و النشاط الإنتاجي .

* التمييز بين النتيجة العادية التي تنبثق من النشاط العادي، و تلك التي لا ترتبط بالاستغلال العادي أو بالسن الجارية.

* مقارنة مستوى المؤسسة مع المؤسسات الأخرى المنتمة لنفس النشاط عن طريق مفهوم القيمة لمضاف

* استعمال بعض النتائج في التقييم الاقتصادي الوطني عن طريق المحاسبة الوطنية.

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

² زينب حسين عوض الله، مبادئ المالية العامة، مطابع الأمل، بيروت، لبنان ، 1990، ص 247.

³ خالص صافي صالح، المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003، ص 52.

2-3-العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج :

يتكون جدول حسابات النتائج من الحسابات (6-7-8) فقد خصص القسم السادس للتكاليف و القسم السابع للإيرادات و القسم الثامن للنواتج.¹

1. **الأعباء:** وتتكون من مجموعة المصاريف المتعلقة بالنشاط العادي و اليومي للمؤسسة و التي هي عبارة عن استهلاك البضائع و الموارد الأولية، واللوازم و كل السلع و الخدمات المستعملة في دورة الاستغلال ، و المصاريف المرتبطة بهذه الدورة مثل الضرائب و الرسوم ومصاريف العمال و المصاريف المالية و كذلك المصاريف المخصصة للإهلاكات و المؤونات.

2. **الإيرادات :** و تتكون من جميع منتجات الدورة أي منتجات الاستغلال كمبيعات البضائع و الإنتاج المباع

و الإنتاج المخزن،بالإضافة إلى الخدمات المقدمة و تحويل تكاليف الإنتاج و الاستغلال و كذلك نواتج خارج الاستغلال.

3. **النتائج:**وتشمل مجموعة النتائج الوسيطة التي يعطيها الجدول وكيفية توزيعها إلى أن تصل إلى النتيجة الصافية .

و فيما يلي شكل جدول حسابات النتائج:

¹خالص صاتي صالح،المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1997 ، ص 176.

الجدول رقم 02: جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	البيان	مدین	دائن
70	مبيعات بضائع		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الاجمالي		
71	إنتاج مباع		
72	انتاج مخزن		
73	انتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة		
74	اداء ماممة		
75	تحويل تكاليف الإنتاج		
61	مواد ولوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		
77	نواتج مختلفة		
78	تحويل تكاليف الاستغلال		
63	مصاريف العاملين		
64	ضرائب ورسوم		
65	مصاريف مالية		
66	مصاريف متنوعة		
68	حخص الاستهلاكات والمؤونات		
83	نتيجة الاستغلال		
79	نواتج خارج الاستغلال		
69	تكاليف خارج الاستغلال		
84	نتيجة خارج الاستغلال		
83	نتيجة الاستغلال		
880	النتيجة الاجمالية		
889	الضرائب على أرباح الشركات		
88	النتيجة الصافية		

المصدر : إبراهيم الأعمش ، أسس المحاسبة العامة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص265.

يمكن تلخيص العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج فيما يلي:¹

1- الهامش الإجمالي:

هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها، حيث يتم تقييم المبيعات من البضائع على أساس سعر البيع بعد طرح التخفيضات التي تمنح للزبائن، أما تكلفة البضاعة المباعة فتحسب على أساس ثمن شراء البضاعة المباعة بالإضافة إلى مجموع المصاريف التي تتعلق بها.

يعد الهامش الإجمالي مفهوما ذا أهمية كبيرة في تسيير المؤسسة لأنه يعبر عن المصدر الحقيقي لأرباح المؤسسة، كما يمثل أول مؤشر لتقييم نشاطها. فإذا كان رقم الأعمال مؤشرا لحجم النشاط فإن الهامش الإجمالي يعد مؤشرا هاما في التحليل المالي.

2- القيمة المضافة:

تمثل الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة مهما كان نوعها بفعل عمليات استغلالها. فالقيمة المضافة تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها، وتعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من رأس مال ويد عاملة وغيرها، فهي تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة وتشكل أحسن معيار لقياس حجمها ونموها وتكامل هيكلها الإنتاجية، فالقيمة المضافة تبين إنتاج المؤسسة واستخداماتها الوسيطة من السلع والخدمات التي تحصلت عليها من الغير، وتعتبر قياسا نقديا لما أضافته المؤسسة بوسائلها الإنتاجية الخاصة، لأن الاعتماد على رقم الأعمال في المؤسسة أو حجم الأصول أو حجم العمالة قد يكون مضللا، فإذا كانت القيمة المضافة كبيرة فذلك يعني أن المؤسسة قد تحصلت على قيمة إنتاج كبير من استخدامات وسيطة محدودة، أو قيمة الإنتاج المحدود استلزم استخدامات وسيطة قليلة، وهذا ما يدل على نجاح عملية المزج بين عناصر الإنتاج.

3- نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال

تقيس نتيجة الاستغلال الفعالية الاقتصادية للمؤسسة في الظروف العادية، وتخص العناصر التي ترتبط بالعمليات الخاصة بالاستغلال العادي اليومي للمؤسسة، أما النتيجة خارج الاستغلال فهي نتيجة استثنائية تتحدد من النشاط الاستثنائي للمؤسسة.

¹ سعادة اليمين، استخدام التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الماجستير، في العلوم التجارية، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 22، 23.

4- نتيجة السنة المالية الإجمالية والصافية

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

المطلب الثاني : الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية

تم عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية بمراعاة مبدئين أساسيين:¹

- مبدأ درجة الاستحقاق المتزايد: ويكون على مستوى الخصوم أي بدالة الزمن فنجد الأموال الخاصة بالدرجة الأولى، حيث أن درجة استحقاقها صفرية و الدرجة الثانية نجدها بالتدرج الطويل ثم المتوسط ثم القصير الأجل.

- مبدأ درجة السيولة المتزايدة: أي المدة الزمنية التي تتطلبها كي تتحول إلى السيولة و هذا بالنسبة إلى الأصول، فنجد أولاً الشعارات لان تحويلها إلى السيولة سيستغرق مدة طويلة ثم نجد المخزونات ثم نجد الحقوق .

إن عملية انتقال من الميزانية المحاسبية الى الميزانية المالية تستلزم القيام ببعض التعديلات لعناصر الميزانية وتمثل التعديلات فيمايلي :

1-تحويل الأصول

يستعمل في عملية الفصل بين عناصر الأصول مبدأ أساسي هو مبدأ السيولة كمقياس أساسي لتحديد العناصر التي يبقى في المؤسسة لأكثر من سنة و العناصر التي تتحرك خلال السنة أو الدورة الاستغلالية و حسب هذا المبدأ فإن الأصول تتحول إلى قسمين أساسيين:²

1-1- الأصول الثابتة: وهي أعلى الميزانية و هي العناصر التي تستعملها المؤسسة و تبقى تحت تصرفها لمدة

تزيد عن السنة و تحتوي على قسمين:

أ- القيم الثابتة: وتضم القيم المعنوية و الاستثمارات.

¹ محمد سامي محمد، تطبيقات عملية في التحليل المالي، دار وائل للنشر ، بيروت ، لبنان، 1994 ، ص 17 .

² ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير لتحليل المالي ، دار المحمدية العامة، الجزء الأول ، الجزائر ، 2004، ص 29.

ب- القيم الثابتة الأخرى: وتشمل ما يلي:

مخزون العمل: هو ذلك المخزون الأدنى الذي يصنعه للمؤسسة الاستمرارية في نشاطها العادي رغم التغيرات التي قد تطرأ على السوق ، و بالتالي يجب على المؤسسة الاحتفاظ بمخزون احتياطي باستمرار.

سندات المساهمة: تشكل بطبيعتها مساهمة المؤسسة في رأس المال مؤسسات أخرى و بالتالي تبقى لدى الغير لمدة تفوق السنة و لهذا تضم إلى القيم الثابتة.

الكفالات المدفوعة: وهي مجموع القيم التي تدفعها المؤسسة إلى المصالح المعنية وتبقى لديها لمدة تزيد عن السنة كضمان، فتضم إلى القيم الثابتة إلا إذا كانت هناك كشوفات المؤسسة ما يدل على غير ذلك، كاسترجاع جزء أو كل الكفالات المدفوعة.

وهناك مبالغ لمختلف عناصر المخزونات أو الحقوق والتي تبقى في المؤسسة لمدة تزيد عن سنة ولذلك تضم إلى القيم الثابتة مثل التسبيقات، أقساط على الاستثمارات، وأوراق مالية تحت التحصيل... الخ
ومن كل ما سبق:

$$1 \quad \boxed{\text{الأصول الثابتة} = \text{القيم الثابتة} + \text{القيم الثابتة الأخرى}}$$

1-2- الأصول المتداولة: و تضم العناصر التالية:²

أ- **قيم الاستغلال:** وهو الجزء المتبقي من المخزون بعد طرح مخزون العمل الذي يبقى في المؤسسة لمدة تتجاوز السنة.

ب- **القيم القابلة للتحقيق:** و هي مجموعة العناصر أو القيم التي تنتج عن تعامل المؤسسة مع الغير و تضم العناصر التالية:

- العملاء ما عدا المشكوك في تحصيلها.
- سندات التوظيف التي يسكن التنازل عنها في الأجل القصير ولا يمكن خصمها.
- أوراق القبض التي تستحق في المدى القصير و الغير قابلة للخصم.

¹ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² نفس المرجع السابق

- كل ما تبقى من المدينون ما عدى العناصر التي تدخل ضمن القيم الجاهزة.

ج- القيم الجاهزة: و تضم ما يلي:

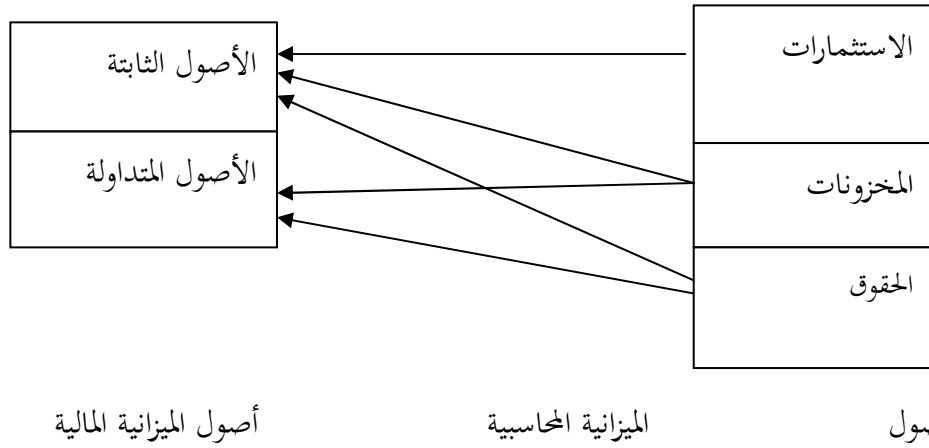
- أرصدة المؤسسة في البنوك و الحسابات البريدية.
- أرصدة الصندوق.
- أوراق القبض القابلة للخصم في أي لحظة.
- سندات التوظيف التي يمكن التنازل عنها في أي لحظة.

1

و مما سبق: الأصول المتداولة = قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة

أما عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية يمكن توضيحها حسب الشكل التالي :

الشكل رقم 1 : عملية الانتقال الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية من جانب الأصول



المصدر : ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير لتحليل المالي ، الجزء الأول ، 2004، ص 29 .

2-تحويل الخصوم :

بالإضافة الى مبدأ السنوية نجد مبدأ الاستحقاق و بالتالي نحصل على قسمين أساسيين هما:²

الأموال الدائمة و التي تكون مدتها سنة، أما الأقل من سنة هي الديون قصيرة الأجل.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² بوعلام بوشاشي ، المنير في التحليل المالي و تحليل الإستغلال ، دار الهومة ، الجزائر ، 1998 ، ص 96.

الفصل الأول : التحليل المالي في المؤسسة

2-1- الأموال الدائمة: وترتب حسب درجة الاستحقاق ، و تشمل حسب الترتيب ما يلي : رأس مالها (جماعي

أو شخصي)، الاحتياطات ، نتائج قيد التخصيص ، إضافة إلى المؤونات غير المبررة بعد دفع نسبة الضريبة منها

و كل هذه الحسابات تدفع في القسم الأول و هو الأموال الخاصة ، أو القسم الثاني فهو يمثل الموارد التي تتجاوز

السنة و هي ما تسمى ديون طويلة متوسطة الأجل : ديون الاستثمار ، حسابات الشركات الطويلة الأجل... الخ.

2-2- ديون قصيرة الأجل وتتمثل في ديون الموردين و الضرائب الواجبة الدفع و التسبيقات وجزء من النتيجة الموزعة

على العمال أو الشركاء، وعلى العموم فهي تمثل موارد القسم الثاني من الخصوم وهي لا تتعدى السنة و تنقسم إلى :

أ- ديون قصيرة الأجل الخاصة بدورة الاستغلال: هي التي حصلت عليها المؤسسة بغرض تمويل نشاطها العادي و تتمثل

في ديون المخزونات و أوراق الدفع .

ب- ديون قصيرة الأجل خارج الاستغلال : و يتصف هذا النوع من الديون بعدم دورتها و تتمثل في الجزء من الديون

الطويلة الأجل المستحق في السنة الموالية (قصيرة الأجل) ، النتيجة الموزعة ، الضريبة على الارباح الشركات ، مؤونات الأعباء

و الخسائر الواجبة الدفع في السنة الموالية ، الحسابات الجارية للشركات .

بالإضافة إلى الخصوم السابقة هناك:¹

1- المؤونات على الأعباء و الخسائر: وهي مؤونات حددت بشكل تقديري لتغطية خسائر توقعها احتمالي ، ففي

نهاية السنة المالية تحدد لها ثلاث حالات :

أ- الخسائر التي وقعت فعلا: إذا حققت الخسائر ، فإن المؤسسة سوف تتحمل العيب في نفس السنة ، و بالتالي

سوف تدفع قيمة الخسائر ، فتعتبر هذه القيمة دين على المؤسسة ذو مدة قصيرة

ب- الخسائر التي يحتمل وقوعها مستقبلا: أو بعد مدى طويل ، فتدفع المؤسسة مبلغ أو قيمة هذه الخسائر فتعتبر

دين على المؤسسة طويلة الأجل .

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32، 33.

الفصل الأول : التحليل المالي في المؤسسة

ج - حالة عدم وقوع أو تحقق الخسارة: فمقدار المؤونة المخصص لها يصبح غير مبرر، أو بدون هدف و يتم اعتباره ربحاً إجمالياً، و تفرض عليه ضريبة تدفع آخر سنة في مدة أقصاها شهور معينة، و السنة المتبقية بعد الضريبة سوف تضم إلى النتائج قيد التخصيص أو الاحتياطات.

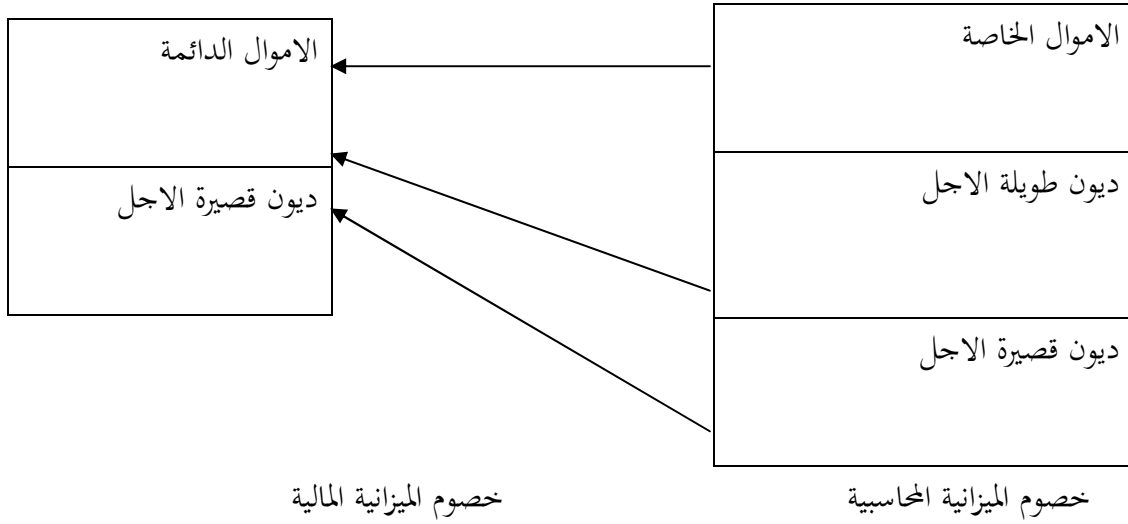
2- النتيجة السنوية: بعد إخضاع النتيجة السنوية للضريبة على الإرباح، فان مبلغ الضريبة يدفع خلال شهور على الأكثر، فيعتبر دين قصيرة الأجل، أما الجزء الثاني من النتيجة فيصبح ملكاً للمؤسسة، و يخضع للسياسية المتبعة من طرف مسيرها، فيها تخص النتائج، و يمكن توزيعها إلى ما يلي :

أ- جزء يوزع على العمال أو الشركاء و يرتفع و ينخفض حسب سياسة المؤسسة.

ب- الجزء الباقي غير موزع يدخل ضمن النتائج قيد التخصيص، و قد يخفض مباشرة إلى الاحتياطات .

وتتم عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية من جانب الخصوم كما يوضحها الشكل رقم 2

الشكل رقم 2: عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية من جانب الخصوم



المصدر : ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص35.

المطلب الثالث: الميزانية المالية المختصرة.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى فرعين أساسيين هما تعريف الميزانية المالية المختصرة ثم نتعرف على هيكلها وفي

الايخبر التمثيل البياني

1-تعريف الميزانية المالية المختصرة.

"هي جدول ذو شقين؛ الأصول والخصوم حيث ترتب الأصول حسب درجة السيولة والخصوم حسب درجة الاستحقاقية، وتكمن أهميتها في معرفة الحالة المالية للمؤسسة ولها الدور الكبير في مساعدة المحلل المالي في اتخاذ أفضل وأحسن القرارات".¹

كما عرفها "ناصر دادي عدون": "أنها الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية حسب مبدأ الاستحقاقية (للخصوم) والسيولة (للأصول)، ويراعي في عملية التقسيم التجانس بين عناصر كل مجموعة وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل، ويمكن أن تستعمل الميزانية المختصرة بعدة أشكال وهيكل".²

الشكل رقم 3: الشكل النموذجي للميزانية المالية.

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول الثابتة :		الأموال الدائمة :	
القيم الثابتة :		الأموال الخاصة :	
الاستثمارات		رأس مال الشركة	
قيم معنوية		فرق إعادة التقدير	
قيم ثابتة		مؤونة الأعباء و الخسائر	
قيم ثابتة أخرى :		د.ط.م.أ :	
مخزون الأمان		ديون الاستثمارات	
سندات المساهمة		قروض مصرفية	
كفالات مدفوعة			
مجموع الأصول الثابتة		مجموع الأموال الدائمة	

المصدر: . ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، 40.

¹ بوشاشي بوعلام، مرجع سبق ذكره ، ص ص 99، 100.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

2- التمثيل البياني.

الميزانية المالية المختصرة تمثل بيانيا المجاميع الكبرى للأصول والخصوم وتمثل باستعمال عدة أشكال هندسية، كالمستطيل، المربع، والدائرة... والهدف من التمثيل هو زيادة التوضيح أكثر.

2-1- التمثيل البياني بواسطة المستطيل:

لتسهيل عملية التمثيل نحسب النسبة المئوية لعناصر الميزانية المالية بإتباع الخطوات التالية:

• حسابيا:

- نفرض طول المستطيل يمثل 100%.
- نقسم المستطيل إلى جزأين متساويين: جزء للأصول والآخر للخصوم.
- وفق القاعدة الثلاثية نحسب نسبة كل أصل إلى مجموعها.

مثال: حساب الأصول الثابتة:¹

$$\begin{aligned} \text{مجموع الأصول} &\leftarrow 100\% \\ \text{الأصول الثابتة} &\leftarrow \text{س} \% \\ \text{س} \% &= \frac{\text{الاصول الثابتة}}{\text{مجموع الاصول}} \times 100\% \end{aligned}$$

• بيانيا: تظهر حسب الشكل التالي

الشكل رقم (4): التمثيل البياني بواسطة مستطيل.

الأموال الدائمة	أموال خاصة	قيم ثابتة
	ديون طويلة الأجل	
الأموال الدائمة	ديون قصيرة الأجل	قيم الاستغلال
		قيم قابلة للتحقيق
		قيم جاهزة
		أصول متداولة

المصدر: بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال ، دار هومة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر ، ص114.

¹ بوشاشي بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص 114.

2- التمثيل بواسطة دائرة أو نصف الدائرة :

يتم التمثيل على الدائرة أو نصف الدائرة لعدد من عناصر الميزانية فيكون تخصيص دائرة أو (نصف الدائرة) للأصول . والدائرة الثانية أو (نصف الدائرة) للخصوم .

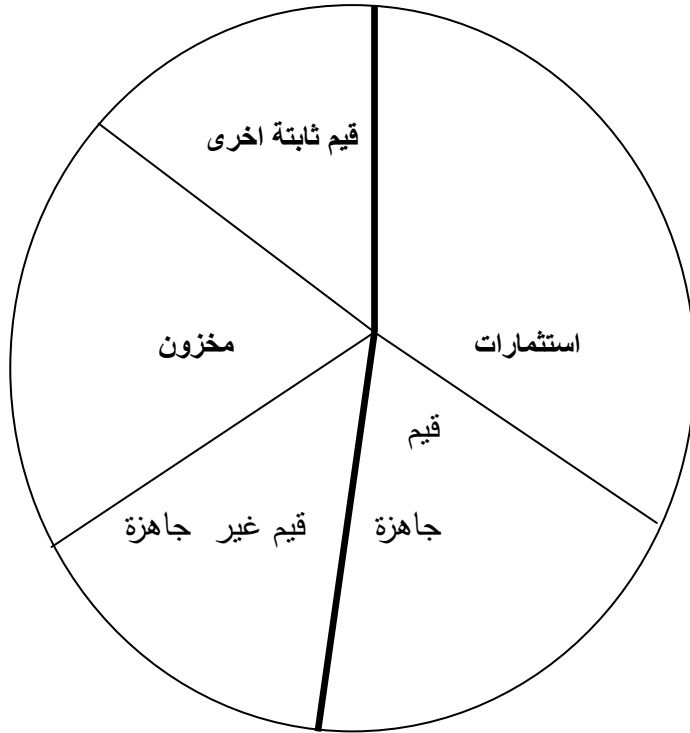
فيتم حساب كل عنصر حسب الطريقة التالية (في حالة الدائرة) :¹

مجموع الميزانية ← 360°

قيمة العنصر المعين ← س ← س° = (قيمة العنصر المعين * مجموع الميزانية) * 360°

ويكون الشكل كمايلي :

الشكل رقم (5) : التمثيل البياني بواسطة الدائرة.



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

3- التمثيل على مثلث:

يشترط أن يكون المثلث متقايس الأضلاع وكل ضلع يمثل 100 من الميزانية، ويمثل عليه عنصر وحيد فقط (على كل ضلع)، ولتمثيل الميزانية على المثلث نتبع ما يلي:

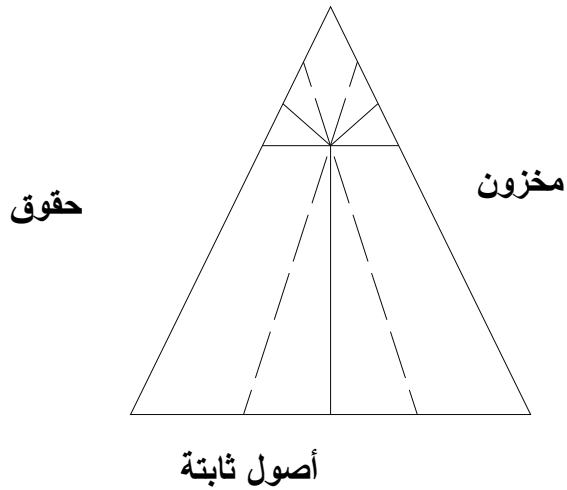
أ. حسب النسب المئوية لكل عنصر.

ب. تحديد ظل كل ضلع العناصر الثلاث.

ج. تكون عملية التمثيل للعنصر انطلاقاً من الضلع الذي يمثله ويوضع خط مواز لهذا الضلع، ويقطع

الضلعين المجاورين في قيمة هذا العنصر.

الشكل رقم (6): التمثيل البياني بواسطة مثلث.



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص40.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم محاور التحليل المالي وقدمنا مفهوما عاما له، أهدافه وبعض الجهات المهتمة به بالإضافة إلى أهم تقنياته التي تستفيد منها المؤسسة الاقتصادية لبلوغ أهدافها وغاياتها كما تطرقنا إلى مجالاته ، ثم عرضنا أهم الوثائق التي يستعين بها المحلل المالي المتمثلة في الميزانية المحاسبية التي تكون ضرورية لإنشاء الميزانية المالية، لكن بعد اجراء التعديلات اللازمة على جميع مستويات الميزانية المحاسبية وتم دراسة جدول النتائج الذي يظهر مختلف مستويات الإيرادات والنفقات والنتائج المحققة خلال دورة معينة من أجل القيام بعملية التحليل والدراسة للوصول إلى الوضعية المالية للمؤسسة .



الفصل الثاني: مدخل إلى الأسرار البيطرية

والتشخيص الأسراري

للمؤسسة

تصهيد:

يعتبر التغيير في الوقت الحالي ليس أمراً اختيارياً أمام المؤسسات، بل هو ضرورة حتمية، فارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات، و ضخامة تكلفة القرارات الخاطئة بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي، أدى ذلك إلى نمو الاتجاه لدى المؤسسات بكافة أنواعها إلى تبني منهج التخطيط الاستراتيجي و ذلك لتنمية إمكانياتها الذاتية و الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف محيط ديناميكي .

و يحظى موضوع إستراتيجية المؤسسة بأهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، و يشكل الخيار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة في المؤسسة .وستتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإستراتيجية و الخيار الإستراتيجي و تبيان طرق التشخيص المالي في المؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.

المبحث الثاني : عموميات حول التشخيص الاستراتيجي.

المبحث الثالث : الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

استقطبت الإستراتيجية عبر الزمن اهتمام مختلف الباحثين و رجال الأعمال، فالعسكريون السياسيون و المفكرون الاقتصاديون وغيرهم اهتموا بهذا المصطلح لكونه يلمس مختلف نواحي الحياة، وقد شهدت مراحل تطور الفكر الإداري كتابات و أبحاث عديدة تركزت باتجاه تحديد مفهوم الإستراتيجية و سبل ترجمتها عمليا من قبل المؤسسات إلى أرض الواقع لغرض تعزيز مركز المؤسسة التنافسي، و في الواقع إن معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه المؤسسات من إستراتيجيات.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية المؤسسة

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات القديمة التي استخدمت منذ قرون عدة ، حيث أصبح الكثير من الأفراد يتداولون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري وربما الرياضي أيضا ، إضافة إلى ميدان الأعمال.

1- تطور مفهوم الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية قديما في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية التي تعني STRATEGOS علم القيادة، وهي مجزئة إلى كلمتين "STRATES" و تعني الجيش "EGOS" وتعني القيادة. من منظور تاريخي يعكس مصطلح "إستراتيجية" جذورا عسكرية قوية، فهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، و تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات و توزيع الموارد الحربية بصورة معينة و تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو للخروج من مأزق أو حصار أو للانقضاض على العدو و مباغتته أو لتحسين الموقع، أو انتهاز فرصة ضعف العدو.

فقد فكر عدد كبير من أصحاب النظريات العسكرية مليا بما في ذلك: sun Tzu, Alexander the great

kar von napoleon, Clausewitz, stonewall Jackson and Douglas Mac Arthurn

الإستراتيجية من زوايا مختلفة كثيرة.¹

ويعتبر أصحاب الإستراتيجية من بين الأقدم و الأكثر شهرة، فالجنرال SUN-TZU مثلا و هو جنرال صيني

عاش في القرن الثالث قبل التاريخ ألف كتاب "البحث في الفن العسكري" من ثلاثة عشر فصلا شاملا احتوى على

¹ روبرت ابنتس، ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكيم الحزامي، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر، مصر، 2008، ص 27.

تفاصيل الإستراتيجية العسكرية، فبالنسبة للمؤلف الهدف من الحرب هو تحقيق النصر على العدو بالإعتماد على أدوات و وسائل تحدد بواقعية أخذًا بالإعتبار جميع الحظوظ الممكنة من أجل الوصول إلى الفعالية المطلوبة.¹

بدأ إنتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، و بالتحديد سنة 1947، و من أولى المحاولات هي تلك التي أبداها الباحثان " فون نويمان "

و " مورجنسترن " و لقد جاء ذلك في مؤلفيهما عن " نظرية المباريات و السلوك الاقتصادي"، و فيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المؤسسة و الموقف الذي تواجهه فإن إتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية، و يلاحظ أن أهم ما يؤخذ على هذه المحاولة هو عدم تحديد نوعية الموقف الذي تتجه المؤسسة لمواجهته بوضعها الإستراتيجية من حيث المدى الزمني و التأثير أو مدى الخطورة والأهمية.²

أما في المعنى اللغوي نجد أن قاموس (Webster's) قد عرف الإستراتيجية بأنها "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها"، و في قاموس (Oxford) نجد أن "الإستراتيجية عبارة عن خطة تستخدم لتحقيق أمر ما، أو هي عبارة عن فعل مخطط له كيفية عمل أو تحقيق أمر معين مثل الإستراتيجية العسكرية".³

تعددت مجالات الإستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم و الميادين و لم يعد إستخدامها مقتصرًا على المجالات العسكرية بل نجده قد إمتد إلى كافة العلوم الإجتماعية كعلم السياسة و الإقتصاد و الإجتماع و الإدارة.... الخ.

2-تعريف إستراتيجية المؤسسة

هناك عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها:

"الإستراتيجية هي الطريق أو المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة لبلوغ رسالتها وتحقيق أغراضها الرئيسية في إطار الظروف البيئية المحيطة"، و الإستراتيجي كما يراها "أنسوف" وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين و أكثرهم تناولا للفكر الإستراتيجي بأنها "تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتحصيل الموارد اللازمة، أو الوحدات الإنتاجية، و تنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة من الأهداف".⁴

¹ نوري منير، التسويق الاستراتيجي و أهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2005، ص 81.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2004، ص 25.

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن 2008، ص 16.

⁴ علي قرين، و آخرون، مداخلة بعنوان تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية، الملتقى الوطني الأول حول إشكالية، تقييم المؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر 2005، ص 5.

تعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات التي تواجه المحيط المستقبلي غير الأكيد للمؤسسة.¹ فالإستراتيجية كما يراها Brown & Connor هي "تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد من ثم إختيار البديل المناسب"، و يشير كل من Zimmerman & Tregeo على أن الاستراتيجية هي "تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل و ليس كيفية وصول المؤسسة إلى هذا الوضع، و الإستراتيجية هي الإطار المرشد للإختيارات التي تحدد طبيعة مؤسسة ما و إتجاهها، و إرتباط هذه الإختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات و الأسواق والقدرات الهامة و النمو والعائد و تخصيص الموارد في المؤسسة".² وكذلك الحال عند BYARS في عام 1992 حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها "عملية تحديد الأهداف و الخطط والسياسات المناسبة لظروف المحيط الذي تعمل في ظله المؤسسة، وهي تتضمن عملية تحديد و تقويم البدائل المتوفرة للمؤسسة في إطار تحقيق أهدافها الإستراتيجية و إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل".³ و يعرفها Alfred Chandler بأنها "إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة و إختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".⁴

3- خصائص الإستراتيجية :

من خلال التعاريف المقدمة للإستراتيجية يمكن استخلاص الخصائص التالية:⁵

3-1- الشمولية : بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا ، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإمام بجميع الجوانب، السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة.

3-2- وجه للنظام المفتوح : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي فتأتي

¹ Jean-Claude tarondeau, stratégie industrielle, Vuibert, 2 ème édition, France:1998, p26.

² كساب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2007 ، ص10.

³ فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن 2000 ، ص15.

⁴ حوحو فضيلة، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال ، غير منشورة جامعة الجزائر 2005 ، ص 4 .

⁵ فيروز شين ، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال ، غير منشورة، جامعة باتنة 2004 ص 5، 7.

الإستراتيجية بتصورها المستقبلي و تعتمد إلى دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

3-3- مجموعة قرارات : قرارات إستراتيجية، و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها .و قرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.

3-4-إلزامية الوقت : إن إحترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا ، بحيث يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة مستقلة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا دوى منها.

3-5-الوضوح و الإقناع : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة ،أو تعارض في الأهداف.

3-6-أسلوب للمشاركة : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و إستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية،ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الإستشارة ستكون محفز لمطربي هذه الإستراتيجية و تحسبهم بأنهم قاموا بدورهم و بإنتمائهم للمؤسسة.

3-7-محددة من حيث المراحل : هناك إختلاف في هذه الخاصية فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة و التطبيق،و الرقابة والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين هما الصياغة و التطبيق ، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة،بل على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل.

3-8- المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات،تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

3-9- تخصيص الموارد: تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

4-أهداف الإستراتيجية

الهدف الإستراتيجي هو نتيجة مرغوبة تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها خلال فترة محددة و بانتهاج إستراتيجية معينة

فالأهداف تتمثل في النقاط التالية :¹

¹ بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات ، غير منشورة، جامعة باتنة 2005، ص ص 14،15.

4-1 - مواكبة تغيرات المحيط :

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها و تخصيص مواردها بالنظر إلى فرض المحيط وتهديداته ، سواء كان المحيط الإقتصادي أو التكنولوجي أو الإجتماعي أو السياسي، و في مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة ، يجب على المؤسسة تكييف قراراتها ، فعلى الاستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه مسارها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها .

4-2 - البحث عن التنافسية :

التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق الربح فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها و مهاراتها بغرض عرض سلع و خدمات بسعر منافس ، مع إمكانية تحقيق ربح . لكن إهتمام العميل في وقتنا الحاضر، يتعدى السعر إلى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج، فتوجهت بعض المؤسسات إلى إختيار إستراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة :الجودة مرونة المنتج، التكنولوجيا،...

بالنظر إلى المزدوجة(التكاليف، غير التكاليف)، تصبح التنافسية هي القدرة على الإستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق ربح.

4-3 -النمو :يمكن القول انه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين إستمرارها، بل حتى توسعها و نموها، في كل الإتجاهات، بالمجتمعات و / أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

المطلب الثاني : مبادئ ومستويات الإستراتيجية

تعتبر الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة ما المبادئ ومستويات التي تطبقها داخل المؤسسة

1-مبادئ الإستراتيجية :ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية للإستراتيجية في النقاط التالية :¹

¹فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مكتبة الجامعة، تحت رقم 2002/242، ص 4،5 ، نفا عن الموقع <http://www.hadaik.com/vb/archive/index.php/t-12987.html> المطلاع عليه بتاريخ 16 /04/2015.

1-1 - مبدأ القوة : على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة (المهجوم - الدفاع)، ولا شك أن هاتين الاستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها : (التخصص - الشراكة - التفاهم)

1-2 - مبدأ التركيز : من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه ميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.

1-3 - مبدأ اقتصاد القوى : أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإنما الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

1-4 - مبدأ التنسيق : إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

1-5 - مبدأ الأمان : إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.

2- مستويات الاستراتيجية في المؤسسة.

إن تحديد مستويات الاستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على حجم المؤسسة الاقتصادية ، وكذا الرؤيا التي تراها الإدارة العليا للوصول إلى تحقيق أهدافها ، ولكن عموماً مستويات الاستراتيجية المتفق عليها من طرف أغلب الباحثين هي ثلاث مستويات ، والتي تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتمثل في : الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل ومستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية وأخيراً الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

2-1- الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.

تعد الاستراتيجية على مستوى المؤسسة أكثر أنواع الاستراتيجيات قرباً لتحويل رسالة المؤسسة إلى أعمال وتصرفات فعلية¹ ، فهذا المستوى يمثل التوجه العام للمؤسسة الاقتصادية والذي يتم صياغته من خلال مقابلة الفرص والتحديات البيئية وكذا الموارد المتاحة سواء الداخلية منها أو الخارجية ، ففي هذا المستوى يتم تطوير إستراتيجية المؤسسة التي تتسم بالتعقيد والتشعب ، حيث تقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000 ، ص 81.

2-2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

وتشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجمع لعدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة. وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقا مستقلا ، ومنافسون مستقلون ومن ثم استراتيجياتها المستقلة.¹

يشارك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ورؤساء النشاطات الإستراتيجية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة² ، وعند هذا المستوى يتم تحديد المنتج أو الخدمة التي ستقوم المؤسسة بتقديمها إلى أسواقها ، وكذا من هي الفئة المحتملة استهدافها، إضافة إلى نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات. فمسؤولية الإستراتيجية عند هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل مع التنسيق والتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

2-3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

يتجلى هذا المستوى من الإستراتيجية في داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية والتي تتحدد في وظيفة واحدة مثل: وظيفة التمويل، ووظيفة الأفراد وغيرها . هذه الاستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال.³

المطلب الثالث: أنواع و سبل صياغة الإستراتيجية

هناك عدة أنواع من الإستراتيجيات التي يمكن بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، إلا ان صياغة الإستراتيجيات تأخذ نفس الخطوات .

1-أنواع الإستراتيجية

يمكن تصنيف الإستراتيجيات من حيث التوجه العام إلى أربع أنواع رئيسية هي:⁴

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² مسعودي مليكة، سراج وهيب ، نظرية الألعاب والتحكيم الاستراتيجي التنافسي بين المؤسسات الصناعية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 4.

³ نفس المرجع السابق

⁴ عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002، ص ص 281 ، 282.

1-1-1- الإستراتيجيات الهجومية: يهتم هذا النوع من الاستراتيجية بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة التنافسية للمؤسسة وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي نأخذ أشكال متعددة، منها: التوسع التنويع، الابتكار، التحديد، غزو السوق الجديدة، تقديم السلع أو خدمة جديدة.

1-2- الإستراتيجيات الدفاعية: هذا النوع يكون موجها بالدرجة الأولى لمواجهة المحيط الداخلي للمؤسسة، حيث تستهدف إما علاج جوانب ضعف تهديدات داخلية سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب و تنمية اليد العاملة، كما تستخدم هذه الإستراتيجيات لمواجهة تهديدات السوق أو المحيط العام أو المحيط الخارجي الخاص (التنافسية)، مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة... وغيرها.

1-3- إستراتيجيات الإستقرار: قد تنطوي هذه الإستراتيجيات على قيام المؤسسة ببعض التغييرات المحددة و لكنها رئيسية في نفس الوقت، وقد تشمل هذه التغييرات تغيير محدود في السلعة/الخدمة أو الأسواق، كما يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الموارد في اتجاه معين. فإن إستراتيجيات الإستقرار قد تقود المؤسسة إلى تبني الإستراتيجية أو الاتجاه الدفاعي في بعض الأحيان. باختصار يمكن القول إن إستراتيجية الإستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو إتخاذ أي قرار يرتبط بالسلعة المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق.

1-4- الإستراتيجيات المختلطة: يمكن لأي مؤسسة إستخدام أكثر من إستراتيجية واحدة، أي يمكن إستخدام عدد مختلف من الإستراتيجيات في وقت واحد، وبصفة خاصة عندما تتعدد وحدات الأعمال الإستراتيجية، وإن كان هذا لا يعني عدم إمكانية مؤسسة تنتج نوع واحد من السلع أو لا يوجد لديها وحدات أعمال إستراتيجية إستخدام أكثر من إستراتيجية في وقت واحد أو في تتابع زمني معين.

2- سبل صياغة الإستراتيجية

تأخذ عملية صياغة الإستراتيجية مجموعة من الخطوات أهمها:

1-2- تحديد الرسالة و الرؤية:

يجب أن تقوم المؤسسة بصياغة الرسالة الإستراتيجية لما لها من تأثير على تصرف أعضائها و إنعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات و التوجهات الحالية و المستقبلية للمؤسسة، و عند صياغة الرسالة تتحدد هوية و ثقافة و توجهات المؤسسة الإستراتيجية¹ حيث تعرف الرسالة على " أنها تلك الخصائص الفريدة في

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 111.

المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها"¹. و الرؤية على " أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"².

2-2- تحديد الأهداف و الغايات

يساعد وضع الأهداف و الغايات في تحويل الرسالة و الرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء، حيث أن الغايات و الأهداف تمثل شكلا من أشكال الالتزام الإداري لتحقيق نتائج محددة، و الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها إلى واقع عملي، و تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، أما الغايات فهي النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.³

2-3- دراسة الأداء الداخلي:

إن عملية دراسة الأداء الداخلي تلعب دورا في عملية تحديد إستراتيجية المؤسسة لأن بالتعرف على نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة يمكن تحديد مجموعة الإستراتيجيات التي تستعملها المؤسسة لإغتنام الفرص أو مواجهة التهديدات.⁴

2-4- تحليل البيئة الخارجية:

دراسة و تحليل عناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة العامة أو بيئة الصناعة.

2-5- تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة:

بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية و الخارجية تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية، و تقوم بتحديد البدائل التي تتماشى و الظروف المحيطة بها بالإمكانات المتاحة لها .

2-6- إختيار البديل الإستراتيجي المناسب:

بعد أن يتم وضع البدائل الإستراتيجية تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لإختيار أفضلها، و تنفيذها.⁵

¹ فلاح حسن عدداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل ، الأردن ، 2000، ص54.

² ثابت عبد الرحمان ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر، 2002، ص93.

³ أنفال حدة حبيزة ، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد صناعي ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2011، ص64.

⁴ أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي ، الأردن ، 2002، ص 127.

⁵ نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

تحتاج الإدارة الإستراتيجية إلى وضع استراتيجيات تمكنها من استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من تأثيرها، والتعرف على نقاط قوة وضعف المؤسسة، ومتابعتها وتقييمها ، ويطلق على هذه العملية التشخيص الاستراتيجي.

المطلب الأول: مدخل للتشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص بصفة عامة مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار فهي الخطوة التي تسمح بكشف وهيكل المشاكل في نسق معين وتعبر عن وضعية تنظيمية معينة بوصفها لنقاط القوة في المؤسسة ومواقع الضعف وربطها بفرص وتحديات أو مخاطر المحيط.

ويعد التشخيص كذلك مصدر للتغيير إذ انه يفسح المجال للتكهن والاقتراح للمؤسسة فمن جهة يبحث في مسببات الوضع الحالي ومن جهة أخرى يساعد في التنبؤ بالوضعيات المستقبلية الممكنة. فالهدف منه إذا ليس تصوير الحقيقة فهي كثيرة التعقيد إنما الهدف منه هو المساهمة في اتخاذ قرار معين وتقديم خطة عمل على ضوء معطيات المحيط.

1- تعريف التشخيص الاستراتيجي

وقد عرفه A.C. Martinet كما يلي: «التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفياً، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراساتهم للمؤسسة بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية»¹.

كما عرف خالد محمد بني حمدان التشخيص الإستراتيجي على انه: « الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها» من خلال الإجابة على السؤال:
"أين نحن الآن؟"²

-أما Christian Paquay فيحدد مفهوم التشخيص الاستراتيجي، بالإجابة على الأسئلة المحورية التالية:³

- ما الأنشطة التي تضلع فيها المؤسسة؟
- ما هي طموحات المؤسسة؟
- ما هي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟

¹ Christian MARMUSE, **Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens**, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80, 81.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **استراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009، ص72.

³ Christian Paquay, **PME & Stratégie**, édition PRO, Belgique, 2005, p 25.

- ويشير جارفيس M. Gervais ، أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وليبيتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشكل.¹

وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي ، فالتشخيص يفيد تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية. أما التشخيص الاستراتيجي فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.²

و التشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة.³ ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وان أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاول التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى ادني حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط و استراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة.

2- خصائص التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم هو الذي تتضمن خطواته مجموعة من الخصائص والتي يجب أن تكون:⁴

- شاملة وواضحة النظرية؛ ومفهوم لنتائج التشخيص المقدمة (المقترحة).
- صارمة وفي نفس الوقت مرنة لتمكين من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة وتتماشى مع مختلف تغيرات المحيط.
- ملائمة للأسس النظرية.
- استكشافية تمكن من استكشاف العوامل المخبأة (غير معروفة) والتي تسمى بالعوامل المفتاحية .
- مفتوحة تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل.
- الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثيرات (إيجابية أو سلبية) على نمو المؤسسة.

¹ عامر عامر احمد، جميلة احسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 11.

² دارين بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ Oméga bayonne, J-c Makimouna Ngoualat, **congo-brazzaville diagnostique stratégies pour la création de valeur**, L'Harmattan, France, 1999, p 13.

⁴ بلقيدوم صباح ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2 ،2013، ص ص81،79.

- منهجية وتقنية، بالنظر إلى الطريقة المتبعة في عملية التشخيص، والوقت المتاح والموارد المتوفرة.
- الاستمرارية و الديمومة ذلك قصد البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف و مواجهة التغيرات البيئية .فالإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها و قصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور و الضعف الحالية والتحديات المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها و الحد منها أو القضاء عليها.

3-أهمية التشخيص الاستراتيجي

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة إستراتيجية شبه دائمة، تجنبها المفاجئات وتمنحها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية التشخيص الإستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة، تترجم بمراجعة دورية منتظمة .وتهدف عملية التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لحيطها.¹

والتشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة.² ولخص آخرون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغير الإستراتيجية ، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق ميزة للمؤسسة.³

في حين يتأكد تشخيص البيئة كنقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار الإستراتيجية لا تعتمد فقط على قدرات المؤسسة وامكانياتها، بل تتعداه إلى التقييم التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة. والهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضع الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة.⁴

¹ بوزيدي دارين، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

² السعيد مبروك إبراهيم ، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص 148.

³ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن ، عمان، 2010 ، ص 107.

⁴ هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08 و09 نوفمبر 2010 ، ص 3.

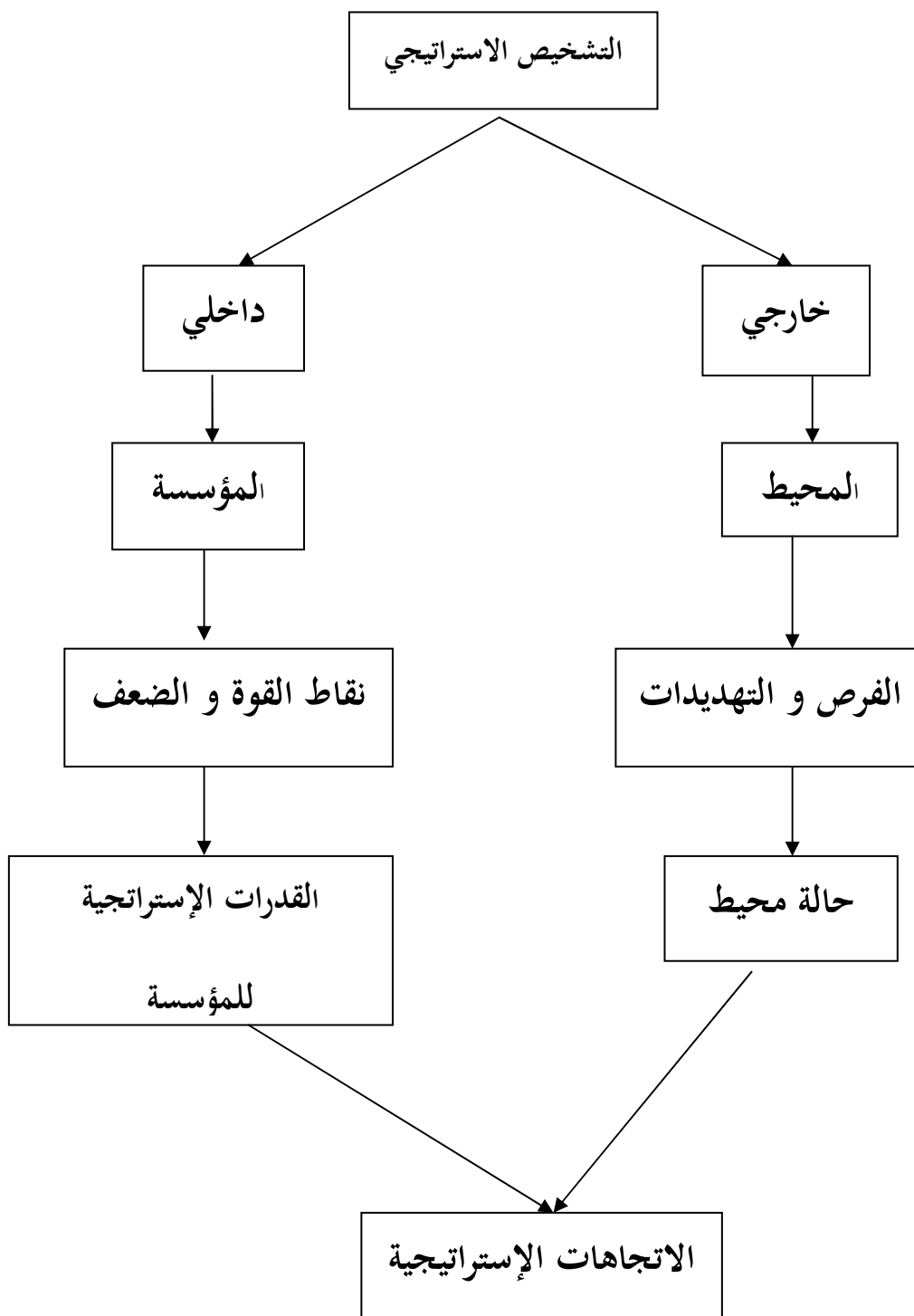
كذلك القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي شرط أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة، وذلك بهدف تحسين أداء الأنشطة القائمة، أو لدعم وتطوير الأنشطة الجديدة، والتحديد الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار الأحداث في المؤسسة، ومن ثم انتهاز الخيارات التي تؤدي إلى تعظيم أداؤها.¹

4- أبعاد التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) و بعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار أن المؤسسة، نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ Franck brulhart, **les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas**, Edition d'organisation, paris, France, 2009, p 14.

الشكل رقم 7: أبعاد التشخيص الاستراتيجي



المصدر:

Jean-Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation, 3ème édition, Vuibert, France, 2000, P55.

إن التشخيص الاستراتيجي الداخلي يهدف إلى تحديد الموارد الإستراتيجية للمؤسسة بمعنى نقاط قوتها التي تساهم في تحديد توجهها الإستراتيجية وتمثل ميزة نسبية للمؤسسة¹.

فهو يبرز مهارات المؤسسة ومواردها وإمكانياتها . كما تملك المؤسسة نقاط قوة تمثل ميزتها وأسباب تفوقها، فهي كذلك لها نقاط ضعف وأوضاع داخلية سيئة تؤثر على أدائها ولا يمكن تجاهل أثارها في تحديد الإستراتيجية.

أما التشخيص الخارجي فيهدف إلى الكشف عن الوضعيات الحالية والمستقبلية للمحيط حيث تحتوي بيئة الأعمال على فرص للنمو أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة فيها ميزة نسبية عن منافسيها وتحتوي كذلك تهديدات تمثل مشاكل محتملة للمؤسسة قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في ظروف البيئة على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها.

المطلب الثاني : التشخيص الخارجي

يقصد بذلك تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة وهذه الأخيرة تعني مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات نسبية مركبة أي أنها، مجموعة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهي لا تخضع لإدارة أوسيطرة المؤسسة.² وعليه فان تحليل وتقييم التشخيص الخارجي يعتبر احد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية لان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع تشخيصها خارجي بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

1- أسباب دراسة وتقييم التشخيص الخارجي

تمكن عملية تشخيص وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة، من التعرف على مجموعة من الأبعاد ودلالاتها الإستراتيجية ويمكن حصر هذه الأبعاد في النقاط الموالية:³

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها (الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية).
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
- تحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء تمثل تلك المنظمات امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها

¹نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 13 .

²عول فرحات ،الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، القبة، الجزائر ، 2008 ، ص ص 41،42.

³ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 2002، ص

أو تعاونها في أنشطتها المختلفة.

• المساهمة في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستتعامل معها المنظمة من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

• مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجية كفئة، قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها.

وخلاصة القول إن دراسة وتحليل مكونات التشخيص الخارجي، يساعد في أثارها الى جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها .

- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.

2- مكونات التشخيص الخارجي .

توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية ومن ثم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويمكن تصنيف هذه العناصر في مجموعتين مترابطتين هي:

- مكونات التشخيص العام

- مكونات تشخيص الصناعي

2-1- التشخيص العام: تشمل مكونات التشخيص العام تلك العناصر أو المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة حيث لا تستطيع هذه الأخيرة السيطرة عليها بصفة فردية أو بشكل مباشر وملموس ونجاح المؤسسة يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في إيجاد التلاؤم المناسب بين أنشطتها وبين المتغيرات التشخيص المكونة لهذه لذلك وجب التفاعل والتأقلم مع تشخيصها الخارجي .ولذلك يجب تشخيص دقيق لعناصر هذه البيئة.

ويمكن تعريف تشخيص الخارجي العام بأنه " العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة تأثير العوامل الاقتصادية التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية لتحديد الفرص والمخاطر المحتملة على المنظمة"¹. وتتضمن بيئة المجتمع (التشخيص العام) القوى العامة التي تؤثر بشكل غير مباشر على أنشطة المنظمة في الأمد القصير ولكنها تملك تأثيرات مؤكدة على قراراتها الطويلة الأجل وعادة تركز المنظمات اهتماماتها في كل مجال على تحليل الاتجاهات من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر.

¹ P.Charpentier ، **Organisation et Gestion de L'entreprise**, éd, Nathan, france, 2004, p58.

وسنركز هنا على تأثير العوامل التكنولوجية- ممثلة في عنصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يشهد العالم تطورات كبيرة ومتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أدت إلى تغيرات كبيرة في منظمات الأعمال وممارسات الإدارة على مستوى العالم.

2-2- التشخيص الصناعي : تشير الصناعة إلى مجموعة الشركات التي تقدم منتج أو خدمة متشابهة وتعد الصناعة التي تعمل فيها المنظمة هي اقرب بيئة لها وبالتالي فان جوهر تحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة هو تحليل الصناعة التي تنتمي إليها. وعليه فان جوهر محور بيئة الأعمال يتشكل من خلال العلاقة مع ثلاثة أطراف أساسية، هي:¹

المستهلكين، الموردين والمنافسين وهذه هي تشخيص الصناعة للمنظمة حيث تكمن نقطة البداية في تحليل الصناعة في سؤال بسيط: ما الذي يحدد مستوى الربحية في الصناعة؟.

إن جوهر العمل في ميدان الأعمال هو خلق قيمة للمستهلك إما من خلال الإنتاج (تحويل المدخلات إلى مخرجات) أو من خلال التجارة (البيع والشراء) وعليه فان الأرباح التي تتحصل عليها الشركة في الصناعة تتحدد من خلال ثلاثة قوى هي: قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك، شدة أو كثافة المؤسسة، القوة التفاوضية للمنتجين مقارنة بالموردين.

وفي هذا الصدد يعتبر نموذج القوى التنافسية لـ MICHEL, PORTER² إطارا هاما لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية وطبقا لهذا الإطار فان ربحية الصناعة تحددها القوى التنافسية الخمسة وتتضمن ثلاثة مصادر للمنافسة الرئيسية وهي:

- منافسة المنتجات البديلة .
- منافسة الداخلون الجدد.
- منافسة المنافسين الحاليين في السوق.
- كما تتضمن أيضا مصدرين للمنافسة الأفقية وهما:
- القوة التفاوضية للمشتريين .
- القوة التفاوضية للموردين.

¹ نبيل محمد المرسي، احمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007 ، ص ص.44،45

² M.E.Porter، L'avantage Concurrentiel , ed, dunod, paris, France, 1995, p 13.

3- خطوات تحليل التشخيص الخارجي:

إن التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمات عملية مهمة لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض وراء عملية التشخيص الاستراتيجي إذ مازال هناك العديد من الخطوات الأساسية والمطلوبة لتعظيم المنافع الناجمة، عن دراسة البيئة الخارجية، وتتمثل هذه الخطوات في:¹

- جمع المعلومات عن البيئة.

- استكشاف التنبؤ بالظروف المستقبلية والفرص الموجودة في البيئة ثم تحليلها.

أ- جمع المعلومات عن التشخيص الخارجي.

أو ما يسمى بالاستخبار الصناعي وهو ينصب على جمع المعلومات اللازمة والتي تخدم عملية التنبؤ و مصلحة المنظمة ويتم الحصول على المعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي وبأساليب شخصية ومن مصادر متعددة مثل العملاء، الموردين البنوك، الاستشاريون، النشرات، الملاحظات الشخصية والانترنت. ولا بد أن تضع الإدارة العليا في أي منظمة نظاما للحصول على المعلومات اللازمة وتوزيعها على الأفراد أو الجهات القادرة على توظيفها للوصول إلى تقويم شامل للبيئة ويتم جمع المعلومات بأساليب عديدة منها:

- المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية.

- التقارير التي يقدمها المديرين.

- أسلوب دلفي (الاجتماع عن بعد) .

كما يتم جمع المعلومات أيضا بأساليب غير شرعية منها:

- تحليل منتجات المنافسين.

- تعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمنظمة .

- الابتزاز والتهديد.

- التنصت.

- سرقة التصاميم أو الرسومات أو العينات أو المستندات أو التقارير الخاصة بسلع المنافسين.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان الأردن، 2005، ص ص 102، 106.

ب - التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة.

تستدعي الضرورة بعد قيام المنظمة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا ذلك أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد لسنوات طويلة، ووضع الخطط المستقبلية يبني على أساس التنبؤ.

وهناك العديد من الطرق الخاصة بالتنبؤات المستقبلية لكل منها محاسنها وعيوبها منها:

- **طريقة استقراء الاتجاهات**: ويقصد بها سحب الاتجاهات الحالية إلى المستقبل على افتراض أن العالم متسق بشكل معقول ويتغير ببطء في المدى القصير واهم الأدوات المستعملة في عملية الاستقراء هي السلاسل الزمنية.

- **كتابة السيناريوهات**: هي عبارة عن وصف مركز مكتوب بشكل قصصي لبعض الأوضاع في المستقبل على شكل متغيرات أو موضوعات رئيسية وتعتبر من أكثر الطرق شيوعا بعد طريقة استقراء الاتجاهات.

- **النماذج الإحصائية**: هي طريقة كمية تحاول استكشاف عوامل نسبية أو على الأقل عوامل تفسيرية تربط بين اثنين أو أكثر من السلاسل الزمنية معا ومن أمثلتها تحليل الانحدار.

- **طريقة دلفي**: هي طريقة غير كمية تتطلب وجود مجموعة من الخبراء لايعرف بعضهم البعض ويطلب منهم بشكل فردي أن يقدر احتمال حدوث أحداث معينة في المستقبل مع إعطائه لاحقا عدة فرص لمراجعة تقديره بعد اطلاعه على إجابات الآخرين.

- **العصف الذهني**: أو الفكري فهو كذلك أسلوب غير كمي يتطلب وجود أشخاص ملمين بالموقف المطلوب التنبؤ به حيث يقومون باقتراح أفكار بدون مراجعتها عقليا أولا وغير مسموح بالنقد وتبني أفكار حتى يتم التوصل إلى الاتفاق.

ج - تحليل الفرص والتهديدات البيئية ثم تحليلها

تعكس المعلومات التي يتم جمعها إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها أو تهديدات (مشاكل وإضرار) ينبغي تفاديها، وتحكم كفاءة تحليل هذه العوامل والقدرة على التنبؤ بسلوكها المستقبلي عدة عوامل من بينها:

-مدى تغير أو ثبات العوامل البيئية.

-تعدد وتنوع العوامل البيئية .

-تكلفة الحصول على المعلومات البيئية.

-الكفاءات الإدارية التي تقوم بعملية التحليل .

-الوسائل والأدوات المستعملة في عملية التحليل.

المطلب الثالث: التشخيص الداخلي

تتم المؤسسة بتشخيص بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص واستغلالها لخدمة مصالحها وأهدافها وأيضاً الوقوف على التهديدات التي يمكن أن تشكل خطراً على بقاءها واستمراريتها فهي كذلك تهتم بالتشخيص الداخلي لبيئتها لحصر مواردها وإمكاناتها للوقوف على ما تمتلكه من نقاط قوة ومجالات التصور لمعالجتها والتخفيف من حدتها.

1- تعريف التشخيص الداخلي وأهميته

1-1- تعريف التشخيص الداخلي

يعني التشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل دقيق للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا لتحديد مستويات الأداء ومواطن القوة ومجالات الضعف أي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم بالمؤسسة وتشير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية عن المنافسين أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المنظمة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات.

1-2- أهمية التشخيص الداخلي

يتم الاعتماد على التحليل الداخلي لبيئة المنظمة في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وعليه تكمن أهمية التشخيص الداخلي فيما يلي:

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من أثارها.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

2- مداخل تحليل التشخيص الداخلي

هناك عدة مداخل أساسية يمكن استخدامها للوقوف على حقيقة الموقف الداخلي للمنظمة ومدى قدرتها على استغلال فرصها البيئية وهي:¹

- مدخل الوظائف الإدارية .
- مدخل وظائف المنظمة .

¹ نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 65، 84.

-مدخل سلسلة القيمة .

-مدخل الكفاءات (رأس المال الفكري).

وفيما يلي عرض وجيز لهذه المداخل الهامة في اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف بالمنظمة:

2-1- مدخل الوظائف الإدارية: يتطلب استخدام مبدأ الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي ضرورة فحص وتمحيص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد وكذلك مواطن القصور والضعف.

أ- وظيفة التخطيط:

ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تُخطط المنظمة وتبني مستقبلها ولهذا ينبغي أن يركز التشخيص الاستراتيجي على الجوانب التالية:

-مدى وضوح رؤية ورسالة المنظمة لدى العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

-نشر ثقافة التخطيط المستقبلي وألا يكون التخطيط الاستراتيجي ونواتجه حبيس الإدارة العليا وعدم التقليل من فرصة الآخرين على المشاركة وتنفيذ الاستراتيجيات.

-مدى توجه المنظمة والعاملين بها وقيادتها بالمنظور طويل الأجل في التخطيط.

-مدى مشاركة الأطراف المحورية في المنظمة في أعمال التخطيط الاستراتيجي.

-مدى وجود كيان مؤسسي مسؤول عن أعمال التخطيط الاستراتيجي والمتابعة في المنظمة.

-فحص إلى أي مدى ترتبط مؤشرات وعوامل تقييم الأداء في المنظمة بالأهداف والخطط طويلة الأجل التي تتبناها.

ب -وظيفة التنظيم: ويهدف إلى:

-التعرف على أساس تقسيم العمل بالمنظمة ومدى اتساق ذلك مع طبيعة المنظمة ونشاطها أي،مدى مناسبة الهياكل التنظيمية لما تقوم به المنظمة وما تسعى إلى تحقيقه.

-التعرف على مدى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وما ينجز عن ذلك من صعوبات جمة في تدفق المعلومات والمستندات.

-التعرف على مدى التفاوت في حجم السلطة الممنوحة للعاملين في المستوى الإداري الواحد.

-التعرف على مدى وجود تضارب في الاختصاصات وتداخل في المهام والأنشطة بين الوحدات والمستويات التنظيمية أو حتى بين الوظائف.

-دراسة الكيفية التي يتم بها التنسيق والتكامل بين الوحدات التي تقوم بأنشطة ذات طبيعة تكاملية أو أنشطة وأعمال ذات طبيعة تنابعية.

-التعرف على مدى فاعلية الاتصالات داخل المنظمة، ومدى توفر المعلومات من خلال مجموعة التدفقات التي تؤديها المنظمة.

-التعرف على الصراعات التنظيمية والمناورات ومقومة التغيير بالمنظمة والتي يمكن أن تهدد كيانها وتبعدها عن الأهداف والغايات التي وجدت من اجلها.

-مدى فاعلية المنظمة ونجاحها والتي تقاس من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف وحصولها على المدخلات اللازمة للتشغيل ومدى كفاءة العمليات الداخلية ومدى رضا الأطراف المحورية والشركاء الإستراتيجيون.

-دراسة الثقافة التنظيمية السائدة وهي مجموعة القيم والمعتقدات والفهم وطرق التفكير التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد، كما أنها تمثل الجانب غير المكتوب والشعوري في المنظمة.

ج -وظيفة التوجيه والرقابة: ينبغي أن تخضع عملية القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المنظمة إلى تحليل استراتيجي، وذلك تهدف التعرف على جوانب القصور وأوجه التميز فيها، كما أن درجة الحماس والدافعية العالية في المنظمة تعتبر نقطة قوة والعكس عدم الرضا والإحباط تعد نقطة ضعف

2-2-مدخل وظائف المنظمة

يمكن هذا المدخل المؤسسة من الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بممارستها لمختلف وظائفها، والتي تؤثر في جمعها على الأداء الكلي لها وبالتالي الوقوف على مدى الارتباط والتداخل والتكامل الموجود بين مكونات المنظمة.

2-3 -مدخل سلسلة القيمة

وفقا لهذا المدخل فان المنظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة، التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة للقيمة، وان الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

2-4-مدخل الموارد

يرى أصحاب هذا المدخل أن المنظمة هي مجموعة من الموارد غير متجانسة التي لا تتحرك بصورة كاملة، ويتركز هذا المدخل على أن نوع وأهمية موارد المنظمة هي محددات هامة لربحيتها. وهذه الموارد يمكن أن تكون مخزون من العوامل المتاحة المملوكة أو المسيطر عليها من قبل المنظمة، ويتم تحويل هذه الموارد إلى منتج ائي أو خدمة باستخدام مجموعة من الأصول وآليات المنظمة.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

ويشمل مصطلح موارد المنظمة على كل الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية، الخصائص، المعلومات والمعرفة المتاحة التي تسيطر عليها المنظمة، وتعد هذه الموارد هي الأساس في تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الكفاءة والفعالية. وتعتبر الموارد الملموسة وغير الملموسة الهامة والمميزة هي الأساس في تميز المنظمة وتفوقها، ولكن أهم هذه المكونات هي؛ الموارد الغير ملموسة سواء أطلق عليها المعرفة أو الأصول الخفية أو الطاقة الاستيعابية أو الكفاءات المحورية أو القدرات الجوهرية أو الذاكرة التنظيمية، ولكي تشكل هذه الموارد نقاط قوة المنظمة وتمكنها من الحصول على ربح اقتصادي كبير وتحقق تميز عن المنافسين يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- أن تكون ذات قيمة.

- أن تكون نادرة بين المنافسين الحاليين والمحتملين.

- أن تكون غير قابلة للمحاكاة بصورة كاملة.

- ألا يكون لها تجانس استراتيجي.

- أن تكون غير متجانسة.

فالمعرفة ذات القيمة العالية تمكن من تحقيق التميز في الأداء بسبب قدرتها على تمكين المنظمة من تنفيذ الاستراتيجيات لتحسين الكفاءة والفعالية.

المبحث الثالث : ماهية الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

يتوقف نجاح المؤسسات على اعتماد الخيارات الإستراتيجية المناسبة في جميع المستويات و التي يتم إختيارها من بين مجموعة من البدائل التي يتم توليدها وفق ظروف و متغيرات المؤسسة.

و هكذا فالخيار الإستراتيجي يعد مرحلة حاسمة في مسار الإدارة الإستراتيجية،و هو وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، فهو يشكل تحولا هاما في حياة المؤسسة، و تنتج عنه آثار عميقة على مستقبلها و الهدف من ذلك هو في الغالب الإنتقال إلى وضع أفضل، و لكن قد يكون الهدف هو الدفاع عن وضع حالي مهدد.

المطلب الأول : مفهوم وأنواع الخيارات الإستراتيجية

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى كل الجوانب المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية في المؤسسة من مفهومها و أنواع الخيار الاستراتيجي التي تعمل به المؤسسات .

1- مفهوم الخيارات الاستراتيجية

هناك مجموعة من التعاريف للخيار الإستراتيجي والتي نذكر منها:

يرى **MC GLOSHON**: أن الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.¹

أما **THOMPSON** يرى :أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة ، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.²

في حين يرى **MACMILLON TAMPOC**: أن الخيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي .³

من خلال ما سبق ، نخلص إلى أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي ، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر، ط2، عمان، الاردن ، 2000 ، ص98 .

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن ، 2007 ، ص 400.

³ نفس المرجع السابق، ص406.

2- أنواع الخيارات الاستراتيجية

بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية، و قيامها بتحديد الفرص و التهديدات في بيئتها، و اكتشاف نقاط القوة و الضعف الخاصة بها. تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات مناسبة لها و ملائمة لإمكاناتها، بحيث تتمكنها من تحقيق أهدافها.

حيث أن المؤسسة أمام خيارات إستراتيجية متعددة يتم الاختيار بينها حسب وضعيتها و وضعية أنشطتها في السوق.

2-1- الاستراتيجيات التنافسية:

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:¹

- إستراتيجية الرائد (La stratégie de leader)
- إستراتيجية المتحدي (La stratégie de challenger)
- إستراتيجية التابع (La stratégie de suivre)
- إستراتيجية المتخصص (La stratégie de spécialiste)

أ- إستراتيجية الرائد: في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة و التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار و لها نظام واسع للتوزيع و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع و التي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير و تحتفظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي :

- رفع الطلب الأولي : تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.
- حماية حصة السوق : عن طريق دراسة المنافسين و تجديد المنتجات وتنويع أشكالها.
- توسيع حصة السوق : للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية و سعر معقول.

ب- إستراتيجية المتحدي : كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة و الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف و هو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين و ذلك باستعمال عدة طرق

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 407.

كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم ، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا .

ج- إستراتيجية التابع : بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة ، و ذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى و إمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة ، وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزيائنها و ولائهم لها ، و عليها أن تتابع حركات السوق و كل الظواهر و التغيرات الجديدة.

د- إستراتيجية المتخصص : هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين و توجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج و كل عناصر المزيج التسويقي للزيائن.

و لنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:¹

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.

- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.

- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.

- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

2-2- الإستراتيجيات العامة للتنافس

إن دراسة جوانب القوة و الضعف في المنظمة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة و الضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الأسواق ؟

إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين.

2-2-1- استراتيجية القيادة في التكاليف :

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة². فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج ويبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 408.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 189.

على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.¹

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

2-2-2- إستراتيجية التمايز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.²

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التميز أشكال عدة منها:³

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلاً).

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 175.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 202.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 183.

- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
 - التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
 - خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).
 - شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاتربيلر Cartepiler لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).
- وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

2-2-3- إستراتيجية التركيز: تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

و هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:¹

أ- **التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

ب- **التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق

و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، و حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 148.

المطلب الثاني : البدائل الإستراتيجية للمؤسسة

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال تتوجه المنظمة نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة على مستوى المنظمة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة، و سنتناول في هذا المطلب أهم البدائل الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية.

1- إستراتيجيات النمو

و نعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة و التي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي،¹ ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المنظمات، و النمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات و في الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع و بالتالي زيادة الأرباح.

و يمكن للمنظمة أن تنمو داخليا و خارجيا، و يتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ و التحالف الإستراتيجي وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسيين هما:²

- كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة و التي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات و الصراعات بين الإدارات و الفروع.
- يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى و الصعود في المنظمات كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة.

و يوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو و هما:³

1-1- إستراتيجيات التركيز : التي تشير إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه فتننتج نوعا واحدا من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء.

¹عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 234.

²مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 167

³عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 167

2-1- إستراتيجيات التنوع : التي تشير إلى اعتماد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات و هي عكس

إستراتيجية التركيز .

2- إستراتيجية الاستقرار

يقصد بإستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ التوزيع، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير.¹

و بالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، و من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي :

- رضا المنظمة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي .

- عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة .

- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.

و من بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار و الأكثر إستخداما هي:²

أ- إستراتيجية التوقف : هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليل من أنشطتها.

ب- إستراتيجية عدم التغيير : وفق هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد.

ت- إستراتيجية الربح : تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في الوقت المتزايد و هي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات و ذلك من خلال تخفيض الاستثمار و النفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص232.

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

3- إستراتيجيات الانكماش:

الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها، و معنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة.¹

و يمكن أن نحدد أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش و هي :²

-الظروف الاقتصادية؛

- ضعف الكفاءة التشغيلية و الإنتاجية.

و أهم أنواع إستراتيجيات الانكماش :³

3-1- إستراتيجية الالتفاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات

(الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل.

3-2- إستراتيجية الشركة الأسيرة: يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد

و يعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.

3-3- إستراتيجية التصفية: و هي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان

الإفلاس و هو من الخيارات الصعبة.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية و هي:⁴

1-شدة تمسك الإدارة بالإستراتيجيات السابقة: حيث أن تكون البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة

أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا أو التي إستخدمت في الماضي القريب، و من فوائد إستخدام الإستراتيجيات

¹محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص186.

²عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 240.

³ نفس المرجع السابق .

⁴خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص274 .

الحالية في تنمية الإستراتيجيات البديلة تقليل الوقت و الجهد اللازمين لتنمية البدائل الإستراتيجية الجديدة، لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها و إستجابتها مع المحيط الخارجي.

2- إتجاه الإدارة نحو المخاطر: من المعروف أن إتجاهات الإدارة نحو المخاطر يؤدي إلى عدم الارتياح، و ربما يشعر المديرون الذين لا يرتاحون للخطر و يتحاشونه أن المؤسسة ضعيفة وعليه يحتاجون إلى إستراتيجيات ذات مخاطر عالية، وبالتالي فإن إختيارهم محصورا في الإستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في المحيط.

3- الوقت الملائم للتصرف (إتخاذ القرار): هنا يفترض على المؤسسة معرفة الأوقات التي تحتاج فيها إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة و متى تولد هذه الأنشطة عوائد، و الوقت المناسب للسوق لإستقبال المنتجات و الخدمات الجديدة.

4- الموارد المتاحة للمؤسسة: يمكن إعتبار موارد المؤسسة بجميع أنواعها مدخلات تحتاج لأداة أفضل على مختلف المستويات، لذلك فإن الأسئلة من قبيل ماذا تمتلك من موارد؟ و لماذا تمتلك هذه الموارد؟ تحتاج إلى رؤية شاملة و دقيقة من إدارة المؤسسة لمتابعة بناء إمكاناتها و بالتالي بناء ميزات تنافسية، أي توافر الموارد بمختلف أنواعها للمؤسسة منها و غير المؤسسة عادة ما يتأثر بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية المصاغة، و يدخل أيضا في الإطار نفسه توزيع فعال على المستويات و الأقسام التنظيمية المختلفة لكي تستطيع أنشطة المؤسسة إنجاز أهدافها وبالتالي تحقيق ما ورد في الخطة.

5- القوة التنظيمية في منظمة الأعمال: تشكل القوة التنظيمية إحدى المنظورات الأساسية الحديثة و المعاصرة في تحليل السلوك الإستراتيجي للمؤسسات وتفسيره و التوقع على المستويين الكلي و الجزئي، و الحقيقة الأكيدة هي أن المؤسسات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق مآربها، و في كل مؤسسة نظام متوازن للقوة مستقر أو غير مستقر، و لكن المهم أن هناك قوة، و يبدو أن القوة تستلزم قدرا من المعرفة حيث تعد من المواضيع الجدلية، لذا يتجادل المحللون حولها بشكل لا نهاي له ، و كيف أن القوة تختلف عن التأثير والرقابة، و السلطة، و الإكراه، تعد القوة عامل رئيسي لا يمكن أن يتجاهله أحد من ناحية فهم كيفية قيام المؤسسة بعملها، و كيفية إنجازها لأهدافها . وفي سياق تحديد معنى القوة في صيغة قدرة الفرد على و تغيير السلوك، يحول الإنتباه من النتائج إلى وسائل المعالجة، و ستبدو القوة و كأنها مرادفة لمفهوم السياسة، وستظهر السياسة على انها مجموعة ثانوية من القوة ويتم التعامل معها كقوة غير رسمية وذات طبيعة غير شرعية.

6- الحصة من السوق إلى المؤسسات: وهي تشير إلى حجم الحصة من السوق التي تحظى المؤسسات المؤسسة بحصة سوق كبيرة تستخدم إستراتيجيات المؤسسات ذات الحصة من السوق المحدودة.

خلاصة:

خلال ما سبق، نلاحظ أن الاستراتيجية توفر مزايا للمشروع القائم بها، فهي تمكنه من التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع وفي انتهاز أي فرصة قد تسمح له من مواجهة المشاكل الداخلية بالأداء، ومن استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، كما تساعد الاستراتيجية على تحقيق مرونة وعدم تحجره وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها، خاصة لو كانت تتغير باستمرار.

ويعد الخيار الإستراتيجي الأساس في هذه العملية، إختيار البديل الأفضل للمؤسسة من بين البدائل المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص و التهديدات و كذا نقاط القوة و الضعف.

ويتحدد هذا الخيار من خلال عدة عوامل منها: المعلومات، الإدراك و التبصر، وهذا من أجل الوصول إلى الخيار الأفضل مع مراعاة عاملي التوقيت والتكاليف، وفي الأخير تم التنويه إلى تأثير كل من المساهمين والمسيرين على الهيكل المالي و تأثير ذلك على الخيار الاستراتيجي، حيث وجد أن العلاقة بينهما علاقة غير مباشرة وتوجه من قبل الأطراف كل حسب السلطة التي يكتسبها في المؤسسة (المساهمين عن طريق ملكية رأس المال والمسيرين عن طريق سلطة الإدارة) .
فعملية التشخيص هي عملية دائمة و مستمرة و ذلك لضمان وضع تنافسي ميز في السوق .

الفصل الثالث: أدوات التحليل المالي المستخدمة

في رسم استراتيجية المؤسسة

تمهيد :

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي رسمتها باتخاذ القرارات الملائمة والمناسبة لذلك، وعليه فإن المحلل المالي يهتم كثيرا بمعرفة المكانة المالية للمؤسسة من خلال تحديد درجة استقلاليتها أو تبعيتها وكذلك الأخطار المالية التي تهددها، ويعتمد في تحليله على تقنيات موثوق بها هذه الأخيرة تساهم في اتخاذ القرارات الملائمة للأطراف الداخلية

و الخارجية و عليه نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول النسب المالية.

المبحث الثاني: التحليل الشمولي للميزانية المالية بواسطة النسب.

المبحث الثالث: جدول التمويل .

المبحث الأول : مؤشرات التوازن المالي :

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من أهم الأدوات التي يستعين بها المحلل المالي لمعرفة الحالة المالية للمؤسسة فالمقصود بالتوازن المالي هو مقدرة المؤسسة على التسيير بشكل عادي و في نفس الوقت التوفيق ما بين استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول أي أن الخصوم التي ستحقق بعد فترة طويلة لا بد أن تقابلها الأصول التي يستغرق مدة طويلة أيضا للتحويل إلى سيولة، و الخصوم التي تستحق بعد فترة قصيرة تقابلها التي تستغرق مدة قصيرة أيضا للتحويل إلى سيولة والخصوم التي تستحق بعد فترة قصيرة تقابلها الأصول التي تتحول إلى سيولة في مدة قصيرة أيضا وسوف توضح هذه المؤشرات في المطالب الآتية:

المطلب الأول : رأس المال العامل : (رم ع)

عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية علي مستوي الخزينة. فتحقيق رأس مال موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها علي مواجهة الصعوبات وضمن استمرار توازن هيكلها المالي .¹

1-تعريف رأس المال العامل:

من أهم التعاريف التي حضي بها رأس المال العامل نذكر ما يلي:

- رأس المال العامل هو جزء الأموال الدائمة الموجهة لتمويل دورة الاستغلال، و بالتالي فهو يبين قدرة المؤسسة على تمويل الأصول المتداولة عن طريق الأموال الدائمة.²
- رأس المال العامل هو الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة التي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة.³
- رأس المال العامل يكون هامش الأمان للمؤسسة، فهو الجزء من الأموال الدائمة الذي يمول الأصول المتداولة.⁴
- رأس المال العامل هو الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة.

5

ويحسب رأس المال العامل وفق علاقتين:

✓ من أعلى الميزانية (في الأجل الطويل) : رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

¹ PATRICK PIGET، **LA GESTION FINANCIERE**، ED ECONOMICA ،1998، P89 .

² Kamel hamdi, **le diagnostic financier**, es – Salam édition, Alger, 2001, p78.

³ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴ Josette Peyrard, **gestion financière**, dépoté légal, paris, 1990, p44.

⁵مبارك لسوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص39.

✓ من أسفل الميزانية (في الأجل < القصيرة):

$$1 \quad \text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون القصيرة}$$

2-أنواع رأس المال العامل:

لقد استعملت مفاهيم أخرى لرأس المال العامل وتمثل في :

(أ) رأس المال العامل الخاص:

وهو المقدار المتبقي من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة ويحسب بإحدى العلاقتين التاليتين:²

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة.}$$

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

(ب) رأس المال العامل الصافي (الدائم):

يمكن تعريفه على "انه الفرق بين الأصول المتداولة والديون القصيرة الأجل و غالبا ما يكون رقما موجبا و يعتبر مقياسا مقبولا للسيولة"³ و يحسب وفق العلاقة التالية:

$$4 \quad \text{رأس المال العامل الصافي (الدائم)} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون}$$

- العوامل المؤثرة في حجم رأس المال العامل الصافي:

يؤثر على حجم رأس المال العامل الصافي عدة عوامل أهمها:⁵

¹ مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره ، ص39.

² نفس المرجع السابق .

³ بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ادارة مالية ، جامعة منتوري، فسنطينة، سنة 2011، ص83.

⁴ نفس المرجع السابق .

⁵ نفس المرجع السابق، ص84.

الفصل الثالث : أدوات التحليل المالي المستخدمة في رسم استراتيجية المؤسسة

➤ **طبيعة الإنتاج:** فكلما كانت دورة الإنتاج طويلة كانت الحاجة إلى رأس مال عامل أكبر و بالتالي فإن الوحدات الصناعية تحتاج إلى رأس مال عامل أكبر من الوحدات التجارية و في الصناعات الثقيلة أكبر من الصناعات التحويلية و الغذائية و هكذا.

➤ **طبيعة المواد الأولية المستخدمة:** هل أن المواد الضرورية للإنتاج متوفرة في الأسواق بشكل دائم و بالتالي لا يوجد ضرورة لشراء كميات كبيرة منها و تخزينها أم أنها موسمية يجب شرائها عند موسمها و تخزينها كالإقطن مثلاً.

➤ **طبيعة العملية التسويقية:** هل تسوق المنتجات بسرعة بمعنى ارتفاع معدل دوران المبيعات و هذا يعني انخفاض حجم رأس المال العامل و العكس صحيح.

➤ **طبيعة الائتمان و التحصيل:** هل تحصل الوحدة على فترة ائتمان من الدائنين كما تعطي هي لمدينها فترة ائتمان للسداد؟

ذلك انه كلما كانت فترة الائتمان الممنوحة للمدين اقل من الفترة التي تحصل عليها الوحدة كلما كانت الحاجة إلى حجم رأس المال العامل اقل و العكس صحيح.

- **التغيرات في صافي رأس المال العامل وأسبابها:**

يتغير حجم رأس المال الصافي بين فترة وأخرى ويكون التغير أحياناً بالزيادة وأحياناً أخرى بالنقصان ولا بد للإدارة الواحدة من دراسة هذه التغيرات ومعرفة أسبابها وذلك من أجل رسم خططها وسياساتها المستقبلية.

ويمكننا تلخيص أسباب النقص والزيادة في رأس المال العامل الصافي كما يلي:¹

(أ) أسباب نقص رأس المال العامل الصافي:

- ✓ النقص في الأموال الدائمة (تخفيض رأس المال، تسديد الديون طويلة الأجل، توزيع جزء من الاحتياطيات).
- ✓ الاستثمار في أصول ثابتة جديدة غير ممول من أموال دائمة جديدة .
- ✓ الخسائر المتحققة لأنها تؤدي إلى نقص الأموال الخاصة وبالتالي الأموال الدائمة.

(ب) أسباب زيادة رأس المال العامل الصافي:

- ✓ الزيادة في الأموال الدائمة (زيادة رأس المال، الحصول على ديون طويلة الأجل، تكوين الاحتياطيات).
- ✓ التخلي عن بعض الأصول الثابتة بالبيع.

¹ ابن مالك عمار، مرجع سبق ذكره، ص 84.

✓ الأرباح المحققة وغير الموزعة.

(ت) رأس المال العامل الإجمالي:

يقصد به مجموع عناصر الأصول التي يتكفل بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة وهو مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل وهي تشمل مجموع الأصول المتداولة من مخزونات (قيم الاستغلال)، حقوق القيم القابلة للتحقيق (قيم جاهزة) و منه يحسب وفق العلاقة التالية:¹

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

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{قيم الاستغلال} + \text{قيم قابلة للتحقيق} + \text{قيم جاهزة.}$$

(ث) رأس المال العامل الأجنبي:

يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ننظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها بل كمواد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال ويحسب وفق العلاقة التالية:²

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{رأس المال العامل الإجمالي} - \text{رأس المال العامل}$$

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{مجموع الديون}$$

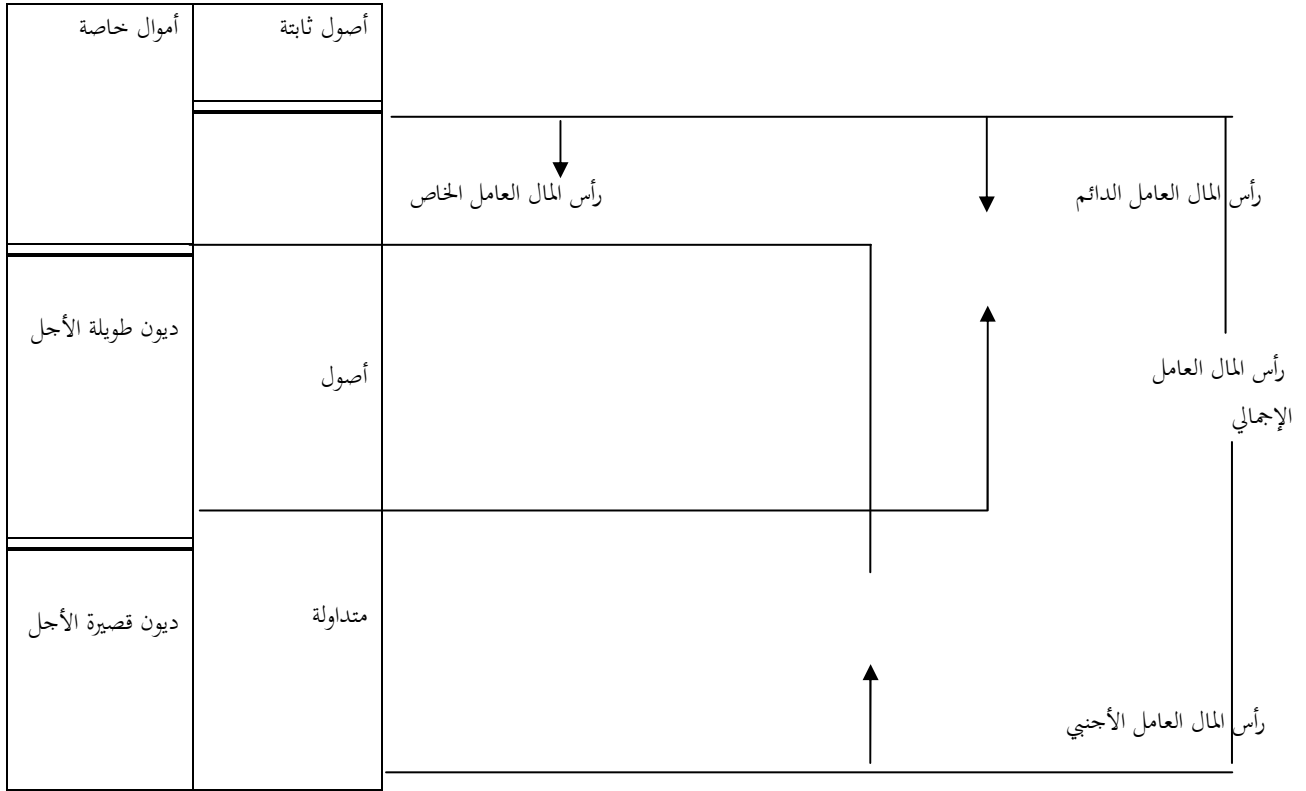
¹ ابن مالك عمار، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الثالث : أدوات التحليل المالي المستخدمة في رسم استراتيجية المؤسسة

الشكل التالي يمثل مختلف رؤوس الأموال العاملة

الشكل رقم 8: رؤوس الأموال العاملة.



المصدر: ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 48.

3- حالات رأس المال العامل: كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 3: حالات رأس المال العامل

الحالات	التفسير	الشكل				
رم ع < 0 FR > . 0	(أموال دائمة < أصول ثابتة) أو (أصول متداولة < ديون قصيرة الأجل) هذا يعني أن تمول الأصول الثابتة بالأموال الدائمة فيتحقق هامش أمان يتمثل في رأس المال العامل. كما يحدث توازن في الهيكل المالي للمؤسسة، كما تدل علي قدرة المؤسسة علي الوفاء.	<table border="1"> <tr> <td>ق.ت</td> <td>أ.د</td> </tr> <tr> <td>أ.م</td> <td>د.ق.أ</td> </tr> </table>	ق.ت	أ.د	أ.م	د.ق.أ
ق.ت	أ.د					
أ.م	د.ق.أ					
رم ع = 0 FR = 0	هذا يعني أن (الأصول الثابتة = الأموال الدائمة) وفي هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض القصيرة الأجل. وهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل وتترجم هذه الوضعية الحالة الصعبة للمؤسسة .	<table border="1"> <tr> <td>ق.ت</td> <td>أ.د</td> </tr> <tr> <td>أ.م</td> <td>د.ق.أ</td> </tr> </table>	ق.ت	أ.د	أ.م	د.ق.أ
ق.ت	أ.د					
أ.م	د.ق.أ					
رم ع > 0 FR < 0	هذا يعني أن الديون (القصيرة الأجل < من الأصول المتداولة) أو (الأصول الثابت > الأموال الدائمة) أي أن الأصول الثابتة مولت جزء من الأموال الدائمة وجزء آخر من قروض قصيرة الأجل. لكن هذه الوضعية لا تتيح أي هامش كضمان لمقابلة المصاعب وهو ما يدل علي عدم توازن الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي خطورة الوضعية المالية .	<table border="1"> <tr> <td>ق.ت</td> <td>أ.د</td> </tr> <tr> <td>أ.م</td> <td>د.ق.أ</td> </tr> </table>	ق.ت	أ.د	أ.م	د.ق.أ
ق.ت	أ.د					
أ.م	د.ق.أ					

المصدر : بوزار صافية ، تشخيص و تقييم المؤسسة العمومية في ظل الخصخصة ، دراسة حالة مؤسسات خدمات نشاطات الغزل

ليومرداس ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود ومالية جامعة الجزائر، 2001، ص 54 .

4- أهمية رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل كهامش أمان مالي يمكن للمؤسسة من تحقيق التوازن المالي كما أن رأس المال العامل الموجب يساعد على إعطاء حكم ملائم على الحالة الاقتصادية والمالية للمؤسسة من جهة ومواجهة مختلف الأخطاء المحتملة المتعلقة بتحقيق العناصر الذميمة اقل من سنة من جهة أخرى. هذا وبالرغم من انه يعد مؤشر أساسي في تحليل وتقييم التوازن المالي، إلا انه هناك بعض الانتقادات الموجهة له فبالنسبة للحساب الحركي لرأس المال العامل يجب معرفة ماذا سيحصل في حالة تناقص أو توقف نشاط المؤسسة للاستغلال، كما انه لا بد من معرفة كيف يصبح رأس المال العامل في حالة تحويل جزء من الديون الطويلة والمتوسطة الأجل إلى خصوم مستحقة التسديد ففي حالة مماثلة يصبح من الضروري معرفة بدقة تاريخ تسديد الديون طويلة والمتوسطة الأجل، لان كل تسديد من هذا النوع من الديون يؤثر على مستوى رأس المال العامل.¹

¹ خميسي فتيحة، التسيير والمالية التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص ص72،73.

5- العوامل المؤثرة في رأس المال العامل:

هناك عدة عوامل تؤثر في رأس المال العامل نلخصها فيما يلي:

- ✓ طبيعة نشاط المؤسسة: فرأس المال العامل مرتبط بنوعية وحجم تصريف المنتجات، وبالتالي يجب تحديد طبيعة الإنتاج في المؤسسة.
- ✓ حجم نشاط المؤسسة: كلما كان نشاط المؤسسة واسعا كلما احتاجت إلى رأس مال عامل كبير و العكس صحيح.
- ✓ دورة الاستغلال: حيث نجد أن حجم رأس المال يتغير ويختلف باختلاف دورة الاستغلال ، فكلما تطلب وجود حجم كبير من الأموال الدائمة لتغطيتها والعكس صحيح.
- ✓ التغيرات الموسمية: بعض المؤسسات تتميز بنشاط موسمي فيتأثر نشاطها بالتغيرات الموسمية كأن يرتفع سعر المواد الأولية في فترة معينة، لهذا يجب أن تواجه هذه الحالة بتوفير المخزونات اللازمة.

المطلب الثاني :احتياجات رأس المال العامل: (ا ر م ع)

من خلال ما تقدم بالذكر سالفًا فإن الاعتماد على رأس المال وحده غير كافي. كونه لا يأخذ بعين الإعتبار مدة دوران الأصول المتداولة وما تولد من احتياجات التمويل و دوران الديون وما تقدمه من موارد التمويل، مما يستدعي دراسة دورة الاستغلال من حيث احتياجات التمويل وموارد التمويل ، أي بمعنى دراسة احتياجات رأس المال العامل . و بعبارة أخرى ما هو رأس المال العامل التي تحتاج إليه المؤسسة حقيقة ؟ .

1- تعريف احتياجات رأس المال العامل:

"يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل على أنها رأس المال العامل الأمثل. أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية القصيرة الأجل".¹

فاحتياجات رأس المال العامل تمويل مكملة تتلازم مع السياق العادي لدورة الاستغلال وهذا الاحتياج يكون نتيجة التركيبة الدائمة :

2

مخزونات + زبائن - موردين

¹ زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص52.

² J.P THIBAUT, LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE, P.GUIDE PRATIQUE EDITION , SEDIFOR , 1989, P53.

الفصل الثالث : أدوات التحليل المالي المستخدمة في رسم استراتيجية المؤسسة

وتنشأ هذه الاحتياجات نتيجة الفروقات الزمنية الفاصلة بين لحظة التسديد ولحظة التحصيل. ففي العادة تقوم المؤسسة بالشراء، التخزين، البيع . فجزء من الإنتاج يغطي بديون قصيرة الأجل، وجزء يمثل احتياجا هيكليا لا بد أن يغطي بتمويل دائم (رأس المال العامل) لمواجهة هذا الفرق الزمني بين التسديد والتحصيل، ويمكن حساب احتياج رأس المال العامل كما يلي¹:

$$\begin{aligned} \text{احتياجات رأس المال العامل} &= \text{احتياجات التمويل} - \text{موارد التمويل} \\ &= (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم غير جاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية}). \\ &= (\text{أصول متداولة} - \text{قيم جاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية}). \end{aligned}$$

2- مكونات احتياج رأس المال العامل.

من الناحية العملية تشكل الاحتياجات لرأس المال العامل من مكونين²:

أ) المكونة الدائمة:

تمتاز مكونات دورة الاستغلال الجارية بطابع السيولة والاستحقاق توجه عناصر الاستغلال (المخزونات المتداولة) للاستهلاك أو البيع، الديون على العملاء يتم تسديدها وتحويلها إلى سيولة، ديون الموردين تسدد في أجال استحقاقها. تجدد هذه العناصر بصفة مستمرة حسب الدوران المتعلق بنشاط المؤسسة، هذا يعني أن الأصول الدورية تعوض أثناء تحويلها أو استهلاكها، يتم تمويل هذه الاحتياجات في كل مرحلة تجديدها، لذا تعتبر كاحتياجات دائمة. من ناحية تمويل هذه الاحتياجات يسمح رأس المال العامل تمويل المكونة الدائمة، إضافة إلى تشكيل هامش امن مالي لمواجهة الظروف الاستثنائية التي تخص الجزء المتغير من جهة أخرى نستطيع اعتبار المكونة الدائمة لاحتياجات رأس المال العامل كأموال عاطلة ومجمدة بناء على عدم تحقيق جزء من العمليات في أجالها العادية. في حالة مماثلة، تجد المؤسسة نفسها في مواجهة أثار مالية وخيمة كخطر السيولة وتدهور مردودية الأموال التي استعملت في تمويل هذه المكونة عمليا تستطيع المؤسسة التصرف في التركيبة المتغيرة. هذا يعني انه هناك إمكانيات تسيطر استراتيجيات محتملة بناء على حالة معينة من جهة وإعادة النظر في بعض الخطط وبالتالي يمكن تحقيق الأصول القصيرة الأجل بسرعة لكن الخطط والاستراتيجيات يعاد النظر فيها بصفة مستمرة. يمكن استنتاج من هذه الوضعية أن القرارات المتخذة على المدى القصير لا تعد نهائية لكن يمكن أنتكون محل تعديل في حالة الضرورة تخفيض المخزونات وتعديل رأس المال العامل في حالة انخفاض محتمل لنشاط استغلال المؤسسة.

¹Laurent batsch , **le diagnostic financier**, 3^{eme} édition, economica, paris, 2000, p42

²خميسي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص77.

ب) المكونة المتغيرة:

بالنسبة لهذه المكونة نجد أن احتياج رأس المال العامل مرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة نشاط المؤسسة، تتولد هذه المكونة عن التذبذبات المتعلقة بالتشغيل العادي لدورة الاستغلال (تذبذبات في رقم الأعمال أو المدفوعات التي تحدث خلال الشهر) مما يؤدي إلى إحداث تذبذبات في احتياج رأس المال العامل، تمول هذه المكونة بواسطة الخزينة وبالتالي تصبح احتياجات رأس المال العامل تساوي إلى:

$$1 \text{ احتياج رأس المال العامل} = \text{احتياج رأس المال العامل الدائم} + \text{احتياج رأس المال العامل}$$

وبصفة عامة يخضع احتياج رأس المال العامل لعاملين أساسيين:

- ✓ الخصوصيات القطاعية: معدل دوران المخزونات التي تتغير حسب طبيعة نشاط المؤسسة، علاقة العملاء بالموردين التي تربطها القدرة التفاوضية لبعض من المؤسسات.
- ✓ التغيرات الموسمية المرتبطة بالظواهر الطبيعية، عادات الشراء، التذبذبات ذات الطابع العشوائي.

2- حالات احتياجات رأس المال العامل:

كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 4: حالات احتياجات رأس المال العامل

التفسير	الحالات
تفسر هذه الحالة علي أن دورة الاستغلال تحتاج إلى تمويل أكبر مما هو متوفر لديها . بمعنى أن المؤسسة تحتاج إلى جزء من أموال دائمة لتغطية العجز و بحسب هذا الاحتياج بالفرق بين احتياجات التمويل وموارد التمويل .	اح ر م ع $0 <$ BFR > 0
تساوي الاحتياجات مع موارد التمويل يجعل دورة الاستغلال مكثفة بحجم تمويلاتها وهي وضعية مثلي تبحث المؤسسة دوما للوصول إليها غير أنها تعتبر وضعية نظرية .	اح ر م ع $0 =$ BFR $= 0$
تفسر هذه الحالة علي أن احتياجات التمويل أقل من موارد التمويل، أي أن المؤسسة توفرت علي قروض من دايئها تفوق احتياجاتها الاستغلالية وه وضعية لا يمكن الحكم عليها بالإيجاب أو السلب الأبعد دراسة مجموعة من العناصر حول دوران عناصر الأصول.	اح ر م ع $0 >$ BFR < 0

المصدر : بوزار صافية ، مرجع سبق ذكره، ص 55.

¹ خميسي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

4. العوامل المؤثرة في احتياجات رأس المال العامل:

هناك عدة عوامل مؤثرة في احتياجات رأس المال العامل ولنخصها فيما يلي:

- طبيعة النشاط: إذ يمكن أن يختلف الاحتياج في رأس المال العامل من مؤسسة لأخرى رغم تساوي رقم الأعمال أي حسب طبيعة النشاط.
- دورة الإنتاج: المؤسسات التي لها دورة إنتاج طويلة وقيمة مضافة معتبرة يكون احتياج رأس المال العامل مرتفعا نظرا لارتفاع قيمة المخزونات نتيجة طول مدة الدورة.
- الاستثمارات: فالمؤسسات التي لها دورة إنتاج قصيرة وقيمة مضافة ضعيفة يكون احتياج رأس المال العامل ضعيفا وفي بعض الأحيان سلبيا .
- مستوى النشاط: فالمؤسسات التي تحقق رقم أعمال مرتفع يكون احتياج رأس المال العامل أكبر نسبيا.

المطلب الثالث : الخزينة

تسمح الخزينة بتحديد التوازن المالي بين رأس المال العامل و احتياج رأس المال العامل فهي مؤشر للتوازن المالي القصير جدا أي في كل لحظة وهي مجموع الأموال السائلة التي بحوزة المؤسسة خلال دورة الاستغلال، وما عليها من ديون مالية مستحقة في الآجال القصيرة جدا . فهي بمثابة مخزون نقدي حيث مستوي هذا الأخير يتوقف على الخصائص البنوية لاستعمالات و موارد المؤسسة .

1- تعريف الخزينة :

" الخزينة هي مجموع السيولة التي هي تحت تصرف المؤسسة " ¹.

" الخزينة هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا والخزينة هي على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة " ².

من خلال ما سبق يمكن استنتاج العلاقة التالية:

3

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل .

¹ بوشاشي بوعلام، المسير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 110.

² زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ نفس المرجع السابق.

2- حالات الخزينة :

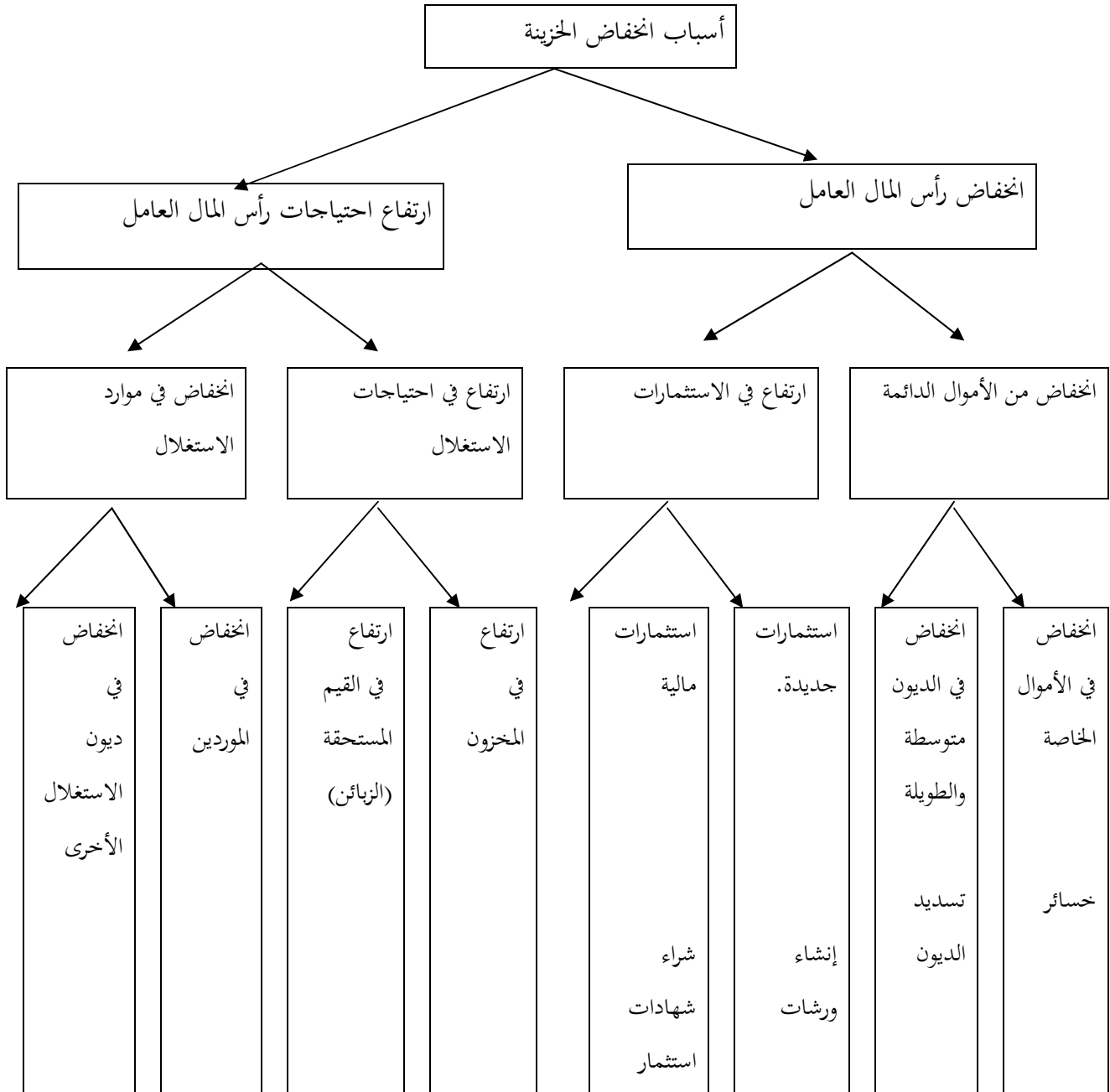
كما هي مبينة في الجدول التالي
جدول رقم 5: حالات الخزينة

الشكل	التفسير	الحالات
	<p>تفسر هذه الحالة بأن (الأموال الدائمة < الأصول الثابتة) وبالتالي هناك فائض رأس المال العامل و يجد هذا الفائض مكانة في شكل سيولة وهو ما يشكا خزينة إيجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة والتي قد تفوق الخصوم المتداولة .ويمكن أن يفسر أيضا أن هناك تجميد للأموال (إفراط في الحذر) .</p>	<p>$0 < X$ $TR > 0$</p>
	<p>تكون المؤسسة في هذه الحالة قد حققت توازنها المالي وذلك بتطابق كل من رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل. هذا يعني أن الخزينة مثلي وتعبر عن مدي محافظة المؤسسة عن وضعيتها المالية (فلا تجميد للسيولة ولا تسبيقات مصرفية) .</p>	<p>$0 = X$ $TR = 0$</p>
	<p>تفسر هذه الوضعية بكون المؤسسة بحاجة إلي موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل إستمرار النشاط . بمعنى أن المؤسسة في حالة عجز في توفير السيولة لمواجهة إلتزاماتها وبالتالي اللجوء إلي تسبيقات مصرفية وكذا سلفيات بنكية .</p>	<p>$0 > X$ $TR < 0$</p>

المصدر : بوزار صافية ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

1-2- أسباب انخفاض الخزينة: يمكن تحديد أسباب انخفاض الخزينة من خلال الشكل التالي

الشكل رقم 9: أسباب انخفاض الخزينة



المصدر: زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 57.

المبحث الثاني : النسب المالية كأداة للتحليل المالي

التحليل بواسطة النسب المالية « les ratios financiers » تعتبر التقنية الثانية المستعملة من قبل المحللين في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة. ويعتبر من أقدم وسائل التحليل وأكثرها شيوعا والمستخدمة في دراسة المركز المالي للمؤسسات و الحكم على نتائج أعمالها . كما تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء المستخدم خاصة في التشخيص المالي.¹ إن هذه الطريقة تقوم على أساس فحص أي مركز من مراكز الميزانية المالية. لا يقدم لنا معلومات كافية ، ولكن تظهر أهمية هذا المركز خاصة إذا تم مقارنته بجموع الأصول المتداولة أو بمركز الأموال الدائمة ، وهكذا يمكن إعطاء تعريف للنسب المالية .

المطلب الأول : مفهوم النسب المالية و أهميتها

للتحليل المالي باستخدام النسب أهمية متزايدة في تحليل الحسابات الختامية كون تلك النسب مؤشرات كمية يسترشد بها المحلل المالي .

1- مفهوم النسب المالية :

النسبة هي علاقة بين قيمتين ذات معنى بالنسبة الهيكل التمويلي أو الاستغلالي، وهذه القيم تأخذ من الميزانية أو من جدول تحليل الاستغلال أو من كليهما معا.

فهذه النسب تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة بصفة موضوعية و في إطار الشروط الخارجية المفروضة على المؤسسة.

تكون عملية الحكم على نتائج النسب غالبا في أشكال داخلية (ديناميكية) أو خارجية بين عدة مؤسسات و يمكن ملاحظة أنه :

- لا يكون للنسب أي معنى إذ لم تكن مقاسه مع نسب نموذجية للمؤسسة أو لفرع اقتصادي تنتمي إليه المؤسسة.

- تكون النسبة صعبة التفسير في حالة أخذها منفصلة عن النسب الأخرى لنفس المؤسسة.

- يمكن حساب عدد لا نهائي من النسب المالية لنفس المؤسسة الأ أنه ليست جميعها ذات معنى مهم.

لذا من واجب المحلل المالي أن يقوم باختيار المهمة منها مع العلم أن هذه النسب المستعملة تختلف باختلاف

نوع المؤسسة وأهدافها.

¹ JAQUE TEULIE ، ANALYSE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ED CHOTARD، Et ASSOCIE،

1989، P.29

2-أهمية النسب المالية

من خلال مفهوم النسب المالية نستخلص أنها تلعب دورا مهما في تشخيص الحالة المالية للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي:¹

- تقدم لنا معلومات وإيضاحات حول فعالية المؤسسة وتوازنها المالي.
- تمكن من متابعة تطورات المؤسسة لفترات متعددة.
- متابعة الوضعية المالية للمؤسسة والسماح للمسيرين باتخاذ قرارات التسيير.
- تمكن من معرفة إمكانية المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.
- تحديد مدى استطاعة المؤسسة على تسديد التزاماتها الطويلة.

المطلب الثاني :أسس التحليل المالي بواسطة النسب

هناك مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند العمل على استخدام النسب كطريقة لإعداد التحليل المالي المطلوب وتمثل هذه الأسس في:²

1. تحديد الهدف من عملية التحليل بوضوح: لا بد على المحلل المالي أن يتعرف على الهدف الذي تسعى

المؤسسة إلى تحقيقه من عملية التحليل، وتحديد الهدف بدقة يساعد على فهم المحلل لطبيعة عمله، واختياره للتسلسل المنطقي والصحيح لعملية التحليل.

2. تحديد نطاق البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل: يجب على المحلل المالي أن يستند إلى هدف المراد

تحقيقه من أجل تحديد مصادر البيانات التي يستعين بها، والقوائم المشمولة، وتحديد الفترة المالية الخاضعة لعملية التحليل.

3. تحديد الحد الأقصى والأدنى المقبول لكل نسبة: تعد النتيجة النسبة المحسوبة دلالة واضحة على طبيعة ما

تمثله من عناصر ونشاطات المؤسسة، لكن ليس بالضرورة دائما أن يدل ارتفاع النسبة على مستوى جيد في جميع الأحوال لك لا بد من وضع حدود تبين متى تكون النسبة مقبولة أو جيدة، ومتى تكون غير مقبولة.

¹محمد مطر ، التحليل المالي والأساليب والأدوات والاستخدامات ،معهد الدراسات المصرفية عمان ،الأردن 1997،ص37.

²عبد الحليم كراجه والآخرين، الإدارة والتحليل المالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ،الأردن 2006،ص157.

4. وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة: يتم وضع نسب معيارية يمكن مقارنتها مع النسب المحسوبة لتحليل نشاطات المؤسسة وبالتالي معرفة وضع المؤسسة نسبة إلى الأوضاع المعيارية، ويتم تفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة مع النسب المعيارية الموضوعية.

5. اختيار النسب التي تحقق الهدف من التحليل: تتجاوز عدد النسب التي يمكن تركيبها وكل نسبة تؤدي إلى تحقيق هدف يختلف عن الهدف الذي تؤديه النسبة الأخرى لذلك يجب على المحلل المالي أن يختار النسب التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من التحليل الذي يقوم به.

6. تركيب النسب الإضافية بطريقة منطقية: عندما تكون هناك حاجة إلى تركيب نسب لها وظائف خاصة بهدف التحليل فإن هناك أسساً تؤخذ بعين الاعتبار عند تركيبها تتمثل في:

أ) يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى إيجاد علاقة وظيفية بين نشاطين في المؤسسة مثل علاقة صافي الربح مع المبيعات.

ب) يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى تقييم وتحليل العلاقة بين النشاطات مع بعض المؤشرات الاقتصادية.

ت) يجب أن تتركب النسب بطريقة تعمل على تحقيق أهداف محددة مثل الدخل إلى حقوق المساهمين، بهدف اظهار كفاءة عمليات المؤسسة في تحقيق عائد على أموال مساهميها.

7. تحديد المعنى الصحيح و التفسير الواقعي لما تعنيه كل نسبة والدلائل والمؤشرات التي تشير إليها تلك النسب.

المطلب الثالث : أنواع النسب المالية

يمكن تجميع مختلف النسب في المجموعات الأربعة التالية :

1- نسب الهيكلية المالية (نسب الوضعية): هي النسب التي تقدم صورة عن الهيكلية المالية للمؤسسة في زمن

معين وتفسر العلاقة الموجودة بين مختلف عناصر الأصول و الخصوم وكذا مجموع الميزانية والتي تنقسم إلى:¹

نسب الأصول ونسب الخصوم .

¹ J-P CONSO ، la gestion finerie de l'entreprise، ED DUNDO 7eme édition 1985, P 207.

الفصل الثالث : أدوات التحليل المالي المستخدمة في رسم استراتيجية المؤسسة

2-نسب السيولة : و تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في الأجل القصير ونبينها حسب الجدول رقم 6

جدول رقم 6: يوضح أهم النسب في السيولة

العلاقة	التفسير
1) - نسبة القدرة علي الوفاء (الخزينة العامة) الأصول المتداولة / الديون القصيرة الأجل	كلما كانت النسبة أكبر من الواحد دل علي أن المؤسسة قادرة علي الوفاء. تكونها تغطي كل الديون القصيرة الأجل بالأصول المتداولة .
2) - نسبة السيولة النسبية (قيم جاهزة +قيم قابلة للتحقيق) / الديون القصيرة الأجل * 100	معناه أن المؤسسة في الأجل القصير قادرة علي تغطية الديون القصيرة الأجل بحقوقها. في العادة تكون أقل من الواحد، وكلما اقتربت من الواحد تكون قدرتها علي الوفاء عالية و العكس صحيح.
3) - نسبة السيولة الآنية (قيم جاهزة/ ديون قصيرة الأجل) * 100	كلما قلت هذه النسبة عن 0.3 فإن المؤسسة تواجه صعوبات في الدفع، وكلما كانت أكبر من الواحد فإن هذا يدل علي إفراط في استخدام الأموال الجاهزة و إبقائها جامدة كسيولة عاطلة.
4) - نسب سيولة الأصول الأصول المتداولة /مجموع الأصول .	تفسر هذه النسبة أهمية رأس المال العامل إلي مجموع الأصول، وتخضع هذه النسبة إلي طبيعة نشاط المؤسسة . فيجب أن تكون أكبر من 0.5 إن كانت المؤسسة تجارية يجب أن تقل عن 0.5 في حالة مؤسسة إنتاجية .

المصدر : بوزار صفية ، مرجع سبق ذكره ،ص49.

3- نسب التمويل: هي نسب تلعب دورا كبيرا في معرفة حقيقة كل طرف من الأطراف المكونة للخصوم فهي تحدد

مدى ميول المؤسسة إلي الديون بنوعيتها ويتبين ذلك من خلال النسب التالية :

جدول رقم 7: أهم النسب الخاصة بالتمويل

البيان	العلاقة	التفسير
1- نسبة الأموال الخاصة	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	إذا كانت أكبر أو تساوي 1 من نسبة الأموال الخاصة يعني أن المؤسسة لا بد لها من رفع رأسمالها قبل الانطلاق في الاستثمار
2- نسب الاستقلالية المالية	*أموال خاصة / مجموع الديون *أموال خاصة / مجموع الخصوم	يجب أن تكون النسبة الأولى أكبر من الواحد حتي تكون المؤسسة مستقلة ماليا، و يجب أن تكون النسبة الثانية $0.35 > \% > 0.75$ حتى تكون الموارد الخاصة للمؤسسة أكبر من الموارد الخارجية و بالتالي نقول أن المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية .
3- نسب الاستدانة الكلية	*مجموع الديون / مجموع الخصوم *مجموع الخصوم / مجموع الديون	هذه النسبة تفيدنا في معرفة هل المردودية للمؤسسة كافية لتغطية الديون، وهل تستطيع مواجهة الخطر؟ كما تبين هذه النسبة أقل من 0.5 مدي قدرة المؤسسة علي الوفاء بديونها القصيرة والطويلة الأجل . فكلما كانت النسبة أكبر من 2 فإن هذا يدل علي أن المؤسسة تستطيع الفاء بديونها وبالتالي تتعد عن خطر عدم التسديد

المصدر : بوزار صافية ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

4- نسب التسيير :

تأتي هذه النسب لتكمل النسب السابقة في التحليل مع الأخذ بعين الاعتبار حجم نشاط المؤسسة من خلال قياس

دوران السلع الحقيقية أو العناصر المالية (الحقوق والديون) ونميز ما يلي :

أ- نسب النشاط:- نقوم بمقارنة رقم أعمال والمشتريات بمختلف عناصر الميزانية أو عناصر النفقات في جدول حسابات

النتائج، وهذه النسب تقدم لنا مؤثرات ديناميكية تسمح بإدخال البعد الزمني في تحليل الميزانية وهي العناصر الدورية التي

تكون في حركة دورة الاستغلال (تموين، إنتاج، بيع)

الفصل الثالث : أدوات التحليل المالي المستخدمة في رسم استراتيجية المؤسسة

جدول رقم 8: أهم النسب الخاصة بالنشاط

الرقم	البيان	العلاقة	التفسير
1	معدل نمو رقم الأعمال	رقم الأعمال خارج الأعباء للسنة ن ----- رقم الأعمال خارج الأعباء للسنة ن-1	تعبّر هذه النسبة عن السياسة التجارية المتبعة ومدى نجاعتها مقارنة بمعدل نمو السوق .
2	نسب مصاريف المستخدمين	مصاريف المستخدمين ----- رقم الأعمال	وهي تمثل مردودية مصاريف المستخدمين لرقم الأعمال .
3	نسب توزيع القيمة المضافة	مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة. الضرائب والرسوم / القيمة المضافة. المصارف المالية / القيمة المضافة	هذه النسبة تسمح بتحليل كيفية توزيع القيمة المضافة على عوامل الإنتاج البشرية، وترتبط هذه النسب بالتشريع المادي ومدى تشجيع الدولة للمؤسسات.

المصدر: بوزار صفية، مرجع سبق ذكره، ص50.

ب- نسب الدوران:

هذه النسب تقدم لنا مؤشرات ديناميكية بحيث تسمح بإدخال البعد الزمني في تحليل الميزانية أين يأخذ بعين الاعتبار

عناصر الميزانية وهي العناصر الدورية التي تكون في حالة حركة خلال دورة الاستغلال (تموين، إنتاج، بيع).

والجدول التالي يبين أهم النسب الخاصة بنسب الدوران.

الفصل الثالث : أدوات التحليل المالي المستخدمة في رسم استراتيجية المؤسسة

الجدول رقم 9: أهم النسب الخاصة بنسب الدوران

الرقم	اليان	العلاقة	التفسير
1	نسبة مدة دوران المخزونات	المخزن الوسطي للسلع $360 \times \frac{\text{تكلفة السلع المباعة}}{\text{المخزن الوسطي للسلع}}$	تقيس لنا هذه النسبة تصريف المخزونات باختلاف أنواعها (السلع، مواد ولوازم، منتجات تامة الصنع) أين يدل على مدى تحكم المؤسسة في تسيير مخزونها. وكل زيادة فيها تؤدي إلى الزيادة في احتياجات رأس المال العامل
2	نسبة مدة تسديد القرض للزبائن .	الزبائن + أوراق القبض $360 \times \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الزبائن + أوراق القبض}}$	توضح لنا هذه النسبة السياسة القرضية للمؤسسة اتجاه الزبائن بحيث تشير إلى متوسط أيام أو عدد أشهر الائتمان الممنوح للزبائن.
3	نسبة مدة قروض الموردين	الموردين + أوراق القبض $360 \times \frac{\text{المشتريات}}{\text{الموردين + أوراق القبض}}$	تقيس لنا هذه النسبة المدة المتوسطة للقروض الممنوحة من قبل الموردين، وهذه النسبة تؤثر على موارد المؤسسة لأن قروض الموردين تشكل مورد هام لتمويل دورة الاستغلال.

المصدر: بوزار صفية، مرجع سبق ذكره، ص50.

4- نسب المردودية :

هذا النوع من النسب يقيس لنا مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأموال عن طريق الأصول المتداولة والأصول

الثابتة، مردودية رؤوس الأموال ونبين ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 10: أهم النسب الخاصة المردودية

الرقم	البيان	العلاقة	التفسير
1	المردودية المالية	النتيجة المالية ----- الأموال الخاصة	هي مردودية الاستخدام المالي وبالتالي تعبر عن مردودية المؤسسة بالنسبة لمالكها أي مقارنته برأس المال الخاص. وكلما كانت النسبة كبيرة دل ذلك على كفاءة استغلال أموالها.
2	المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية ----- مجموع الأصول	تقيس لنا كفاءة استخدام الأصول الثابتة بالمؤسسة وذلك بمقارنة بين هذه الاستثمارات والنتائج المستخرجة أو المحققة.
3	المردودية التجارية	النتيجة الصافية ----- رقم الأعمال خارج الضريبة	وهي نسب لتقييم نشاط المؤسسة وذلك بمقارنة رقم الأعمال المحقق بالنتيجة. إذن يتطلب على المؤسسة الحصول على نتائج كافية لكل منتج مباع لتغطية التكاليف وللحصول على الربح.

المصدر: بوزار صافية، مرجع سبق ذكره، ص51.

وعلى العموم فإن التشخيص المالي عن طريق النسب يسمح لنا بتشخيص إيجابي للمؤسسة لكنه غير كافي وعليه لا بد من تدقيق هذا التشخيص وذلك بربطه بمعايير بمشاكل تعاني منها المؤسسة.

المبحث الثالث : جدول التمويل

تبر تحليل الأنشطة المالية أمرا ضروريا للحكم على مدى نجاح أو فشل السياسات المالية المتبعة في المؤسسة، وبالتالي تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، و يستلزم ذلك استخدام أداة يمكنها أن تعكس حركة الأموال من وإلى المؤسسة، و تزويد من يهمل الأمر بالمعلومات التي يحتاجها سواء كان من داخل أو خارج المؤسسة.
و يمثل جدول التمويل الأداة المطلوبة.

المطلب الأول : تعريف و اهمية جدول التمويل

يعتبر جدول التمويل صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تبيان الحركات المالية لكل دورة مالية .

1- تعريف جدول التمويل

هناك تعاريف متعددة لجدول التمويل نذكر منها التعريفين التاليين:

التعريف الأول:

هو جدول يبين التغيرات التي تحدث على الذمة المالية للمؤسسة بين فترتين، و يفسر التغيرات التي تطرأ على مكونات الميزانية في سنة معينة، بحيث يوضح لنا هذا الجدول مصدر الموارد الجديدة التي تحصلت عليها المؤسسة خلال تلك السنة، والاتجاهات التي استعملت فيها من جهة أخرى.¹

التعريف الثاني:

هو جدول يظهر الآثار المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطاتها، وعملياتها في ميزانيتها عن طريق الزيادة أو الانخفاض في العناصر المختلفة للأصول والخصوم بما فيها الأموال الخاصة، و يمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال مقارنة الميزانيات مع بعضها لعدة سنوات، وهذه الملاحظات تقدم كمية كبيرة من المعلومات التي لها قيمتها عند استخلاص أي رأي يتعلق بتطور المؤسسة و تقدمها.²

2- أهمية جدول التمويل:

يستفيد المحلل المالي من استخدام جدول التمويل للحصول على المعلومات التي تمكنه من متابعة تنفيذ الخطة المالية الماضية للمؤسسة، ويعتبر الجدول أداة تحليلية تقدم معلومات لها أهميتها خاصة فيما يتعلق ب:³

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

¹ COLASSE BERNARD, Gestion financière de l'entreprise, 3ème Edition, P.U.F, 1993 p190.

² مبارك لسلوس ، مرجع سبق ذكره، ص61.

³ نفس المرجع السابق ، ص 62.

المطلب الثاني : هيكل جدول التمويل

نظرا لأن الميزانية متكونة من جزئين أساسيين عادة ما يتم على أساسها التحليل وهما الجزء العلوي للميزانية وعناصره ذات المدى الطويل والجزء السفلي وعناصره ذات المدى القصير وبالتالي فإن التعامل في جدول التمويل يخضع لنفس المنطق حيث يتركز على نفس الأجزاء.

1- العناصر ذات المدى الطويل: والتي تشمل التغيرات في الموارد طويلة الأجل أو الثابتة أو التغيرات في استثمارات ذات المدى الطويل ومن الطبيعي أن أي زيادة في الخصوم تعبر عن مورد جديد وأي زيادة في الأصول تعبر عن استخدام جديد والعكس بالعكس.

- و رصيد الطرفين سوف يعطينا التغير في رأس المال العامل وذلك كمايلي:

1

التغير في رأس المال العامل = التغير في الموارد الدائمة - التغير في الإحتياجات الدائمة

و تشمل الموارد الدائمة الجديدة على العناصر التالية :

موارد داخلية (قدرة التمويل الذاتي): وتتكون من:

- قيمة الإهتلاكات الخاصة بالقيم الثابتة ماعد المصاريف التمهيدية.

- نتيجة المؤسسة (مع استبعاد فائض التنازلات عن الإستثمارات).

- المؤونات ذات الطابع الإحتياطي.

موارد خارجية: وتتكون من:

- التنازلات عن الإستثمارات.

- ارتفاع في رأس مال المؤسسة.

- الزيادة المتحصل عليها في الديون الطويلة والمتوسطة المدى.

- حقوق الإستثمارات الطويلة والمتوسطة الأجل.

- مساعدات التجهيز.

أما الإستخدامات الدائمة فتتوزع الى:

استخدامات دائمة : (الحيازة على قيم ثابتة جديدة)

- الزيادة في المصاريف الإعدادية.

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن ، 2006 ، ص111.

- الزيادة في الإستثمارات قيد الإنجاز.
- الحيازة في استثمارات جديدة.
- الحيازة على حقوق استثمار جديدة.

استخدامات نهائية :

- توزيع النتائج.
- تسديد الديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

(2)- **العناصر ذات المدى القصير:** والتي تتعلق بموارد واستعمالات استغلالية قصيرة وبالتالي فهي تؤثر في احتياجات رم عامل والخزينة والملاحظ أن أي ارتفاع في مراكز الأصول المتداولة أو انخفاض في الديون قصيرة الأجل يؤدي الى احتياجات الدورة والعكس يؤدي الى رفع الموارد الدورية.

1

بحيث نتحصل على المعادلة:

$$\text{احتياجات رم ع} = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة}$$

- وتحتوي على موارد الدورة الجديدة (تغير) على كل من العناصر التالية:²
- زيادة الديون قصيرة الأجل (ما عدا السلفات المصرفية)
 - انخفاض في قيمة المخزون.
 - انخفاض في قيمة حسابات الزبائن.
 - أما الاستخدامات القصيرة تحتوي على:
 - انخفاض حسابات الديون قصيرة الأجل (ما عدا السلفات المصرفية).
 - ارتفاع في قيمة المخزونات.
 - ارتفاع في حسابات الزبائن.
 - أما فيما يخص التغيرات على مستوى الخزينة فهو كالاتي :
 - زيادة السلفات المصرفية
 - نقصان القيم الجاهزة

¹إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره ، ص112.

²نفس المرجع السابق.

الفصل الثالث : أدوات التحليل المالي المستخدمة في رسم استراتيجية المؤسسة

- نقصان السلفات المصرفية

- زيادة القيم الجاهزة

وبالتالي : $\text{تغير الخزينة} = \text{تغير رأس المال العامل} - \text{تغير احتياجات ر م ع}$ ¹

و فيما يلي شكل جدول التمويل

جدول رقم 11: جدول التمويل

مبالغ	موارد	مبالغ	استخدامات
	- ارتفاع رأس مال المؤسسة - زيادة الديون ط م الأجل - انخفاض الإستثمارات ق الأجل - انخفاض الإستثمارات الأخرى - زيادة التمويل الذاتي الإحتياطات الإهتلاكات نتيجة المؤسسة المؤونة ذات الطابع الإحتياطي		- زيادة المصاريف الإعدادية - زيادة الإستثمارات بالقيمة الإجمالية - زيادة الإستثمارات الأخرى - توزيع النتائج - انخفاض رأس مال المؤسسة - تسديد ديون ط م الأجل
	تغير مجموع الموارد		تغير مجموع الإستخدامات
تغير رأس المال العامل = تغير مجموع الموارد - تغير مجموع الإستخدامات			
	- زيادة د ق أ (ماعدات السلفات المصرفية) - نقص في قيم الإستغلال - نقص في القيم المحققة والمتداولة		- زيادة قيم الإستغلال - زيادة القيم المحققة - نقص في د ق م (ماعدات السلفات المصرفية)
تغير احتياجات رأسمال = تغير مجموع الإستخدامات - تغير مجموع الموارد			
	- زيادة في السلفات المصرفية - نقص في القيم الجاهزة		- زيادة في القيم الجاهزة - نقص السلفات المصرفية
	تغير مجموع الموارد		تغير مجموع الإستخدامات
تغير الخزينة = تغير مجموع الإستخدامات - تغير مجموع الموارد			

المصدر : ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر ، 1991، ص54.

¹إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره ، ص113.

المطلب الثالث : الانتقادات الموجهة لجدول التمويل

رغم الإضافات التي قدمها جدول التمويل للتحليل المالي من خلال تجاوزه ، واعتماده في تحليله للوضع المالي على تفسير التغيرات في رأس المال العامل الصافي، إلا أنه تبقى تحوم حوله الكثير من النقاشات والتحفظات وأهمها:¹

- اعتماده في تحليل التغير في رأس المال العامل على مفهوم القدرة على التمويل الذاتي، والذي لا يميز عند حسابه بين عناصر الاستغلال والعناصر خارج الاستغلال، بالرغم من أنه مؤشر يعبر على قدرة المؤسسة التمويلية من خلال نشاطها الأساسي.

- يعتبر القدرة على التمويل الذاتي موردا مستقرا، إلا أنه عند الحساب يتم إدماج مؤونات تدني المخزون والحقوق وهي عناصر قصيرة الأجل، وكان من الأحرى إقصاؤها.

- التغير في الخزينة المتحصل عليها اعتمادا على الجدول لا يعطي صورة واضحة حول الدورة المسؤولة عن الفائض أو العجز، حيث يعطي الجدول الخزينة الصافية الإجمالية دون التمييز بين دورة الاستغلال والتمويل والاستثمار، وهي المصادر الأساسية للعجز أو الفائض في الخزينة.

¹إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره ، ص 115، 116.

خلاصة:

لكي يقوم المحلل المالي باتخاذ قرارات سليمة وتحقيق الأهداف والتوقعات المستقبلية التي تم رسمها، يجب عليه أن يعتمد في تحليله على عدة أدوات ومن بين هذه الأدوات نجد المؤشرات المالية والنسب المالية وكذلك جدول التمويل والتي تعتبر الأكثر شيوعاً واستخداماً في التحليل المالي، ذلك لأنها تعطي قراءة صحيحة للوضع المالي للمؤسسة وتسمح لها بالكشف عن نقاط القوة والضعف فيها مما يمنح المؤسسة مجالاً واسعاً لاتخاذ القرارات المناسبة.



الفصل الرابع :-

دراسة حالة ديوان

الترقية والتسيير العقاري

تقديم:

بعد الدراسة النظرية للتحليل المالي وإستراتيجية المؤسسة ، سوف نقوم بإسقاط المعلومات النظرية على إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية، ألا و هي ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة بفروعها المتعددة،و التي تمثل إحدى أهم الهياكل الاقتصادية بالولاية خاصة فيما يتعلق بالتشييد العمراني، حيث يتكفل الديوان في اطار السياسة الاجتماعية للدولة بترقية القطاع العام للسكن الاجتماعي بالإضافة إلى الترقية العقارية بكل أنواعها والتسيير العقاري كما يحتوي الديوان على إدارات متنوعة من بينها الإدارة المالية و التي تعتبر من أهم الإدارات في ديوان الترقية و التسيير العقاري، و من أجل معرفة الوضعية المالية لهذه المؤسسة قمنا بتربص ميداني فيها و كان الغرض منه جمع المعلومات التي نخدم موضوعنا هذا و ذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية الخاصة بالديوان.

لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كما يلي:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة المستقبلية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة (**OPG I**) .

المبحث الثاني : تحليل الوضعية المالية لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة(**OPG I**)

المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية والتحليل المالي لديوان الترقية والتسيير العقاري

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري. "OPGI"*

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة اقتصادية ذات طبيعة صناعية وتجارية حيث يقع مقرها في 1100 مسكن، بمساحة الاجمالية تبلغ 464000م²، وخاضعة مباشرة لوزارة السكن والعمران، وقد تأسس الديوان لولاية البويرة في 23 أكتوبر 1976، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على ديوان الترقية والتسيير العقاري، نشأته ومهامه، وأهدافه ونشاطاته وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري ومهامه

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري من اهم المؤسسات العاملة في مجال البناء وهي تابعة لوزارة السكن والتهيئة العمرانية وسوف نتطرق في هذا المطلب الى كل من النشأة و المهام الموكلة لها .

1- النشأة :

تعود فكرة نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى عام 1974 وفق المرسوم رقم 124/74 بتاريخ 1974/07/12 حيث نص على إنشاء مقرات في 29 ولاية من بينها ولاية البويرة الا ان ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة كان تأسيسه طبقا للأمر 76/93 الصادر في 23 أكتوبر 1976 المثبت لشروط تأسيس المنظمات وسير وكالات الترقية والتسيير العقاري بالولاية للمرسوم رقم 76/143 الصادر في 1976/10/23 وتم تغيير الطبعة الثانية لـ"OPGI" لولاية البويرة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 الصادر في 1991/05/12 وقد نص هذا الأخير على المواد التالية:¹

- **المادة 01:** أن ديوان الترقية والتسيير العقاري "OPGI" لولاية البويرة نصب كمنشأة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتمرس وظائفها على مستوى الولاية تحت وصاية وزارة السكن والعمران
- **المادة 02:** المقر الاجتماعي لـ"OPGI" يحدد في مقر الولاية.
- **المادة 03:** ديوان الترقية والتسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق وواجبات الغرفة العمومية للسكن بالكراء معتدل يتواجد على مستوى الولاية.

* OPGI :Office de Promotiom et de Gestion Immobilière de Bouira .

¹ وثائق مقدمة من الديوان.

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة مسير من طرف المدير العام ويدار عن طريق مجلس الإدارة المكون

من:

- ممثل لوزير السكن والعمران (DOC) رئيسا
- مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية البويرة (DLEP) عضوا
- مدير التهيئة والتخطيط على مستوى ولاية البويرة (DPAT) عضوا
- مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة (DRAG) عضوا
- أمين خزينة ولاية البويرة عضوا

بالإضافة إلى ممثلي عمال الديوان لولاية البويرة.

2- المهام الموكلة لديوان الترقية والتسيير العقاري

تمت إعادة تنظيم مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة طبقا للقرار الوزاري رقم 512 الصادر في 2005/04/35 المعدل والمتمم للقرار الوزاري رقم 43/SPM الصادر في 1998/10/19 الحامل لمخطط "OPGI" ومن المهام التي اوكلت إليه هي¹:

✓ تلبية حاجات السكن للولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات المراقبة بالاضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك.

✓ مراقبة أشغال ما بعد البناء وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي.

✓ إنجاز أعمال الترميم والإصلاح اللازم للسكنات المبنية من طرف الوكالة ذاتها كما يراعى الديوان الكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط والتجهيز ووزير السكن والتهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود كما أن الديوان مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث:

- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات.
- التكفل بجمع الإيجار والأعباء.
- المحافظة على البنايات والمحيط وصيانتها.
- المتابعة القضائية لكل تعدي على بناية من طرف أصحاب السكنات الهاربين من دفع الكراء.
- التنظيم والتنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن استعمال مجموعة البنايات التي تسييرها.

¹وثائق مقدمة من الديوان.

المطلب الثاني: أهداف ونشاطات ديوان الترقية والتسيير العقاري

لديون الترقية والتسيير العقاري اهداف ونشاطات مختلفة ستطرق لها خلال هذا المطلب بالتفصيل.

1- نشاطات الديوان:

حسب المرسوم التشريعي رقم 93/03 المؤرخ في 01 مارس 1993 واستنادا للمادة 01 يقوم بالترقية العقارية كل شخص معنوي أو طبيعي يتمتع بالأهلية القانونية وتمثل نشاطاتها فيما يلي:¹

- ✓ كل نشاطات الاقتناء والتهيئة لأوعية عقارية قصد بيعها أو تأجيرها.
- ✓ كل نشاطات الوساطة في الميدان العقاري لا سيما بيع الأملاك العقارية أو تأجيرها.
- ✓ كل نشاطات الإدارة والتسيير لحساب الغير.

وبصفة عامة هي كل الأعمال التي تساهم في إنجاز أو تجديد الأعمال العقارية المخصصة للبيع والإيجار للأموال العقارية المعينة بمجال الاستعمال السكني أو المجالات المخصصة لإيواء نشاط حرفي أو صناعي أو تجاري كما يمكن أن يرشح متعاملا بالترقية العقارية القيام بمساعدة الدولة حسب الأشكال والشروط المعمول بها والتي ستحدد نشاطات الترقية العقارية حيث يستهدف إنجاز مساكن ذات طابع اجتماعي.

2- أهداف الديوان:

تنص المادة 06 من المرسوم السابق على أن الوكالة مكلفة في إطار الكفالة الإقليمية بإنجاز مجموع العمليات المتعلقة بتسيير برامج السكن، كذلك البنايات للاستعمال أو التي هدفها الأساسي الإسكان الخاص بالدولة، أين تستفيد بإنجاز مسابقة مالية للدولة، لهذا الغرض فان الديوان يهدف إلى:²

- ✓ كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني التجاري أو الحرفي.
- ✓ تغطية الكراء والإحياء التي تعود إليه.
- ✓ الحفاظ على البنايات واستقلاليتها.
- ✓ إنشاء التدبير اليومي لجرد البنايات أين تضمن تسيير مراقبة الوضعية القانونية لإجراء السكنات الموجودة في تلك البنايات.

¹ وثائق مقدمة من الديوان.

² نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري .

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها ولهذا تكمن ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبورية على تنظيم نشاطه وتوزيع مهامه وفق المخطط الذي يتشكل من مجموعة من الخلايا والدوائر الرئيسية:

1-تعريف بالهيكل التنظيمي لديوان

يعرف بأنه التركيب الداخلي للمؤسسة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل التنظيمي العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم لمكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسؤولية كل تقسيم.¹

2-دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

لنجاح أي مؤسسة يكمن في اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق مع طبيعة عملها ومختلف أنشطتها لهذا فإن ديوان الترقية والتسيير العقاري عمل على تنظيم مختلف نشاطاته وتوزيع مهامه وفق ما يلي:

1-الخلايا : التي يتكون من :²

1-1-خلية الأمن الداخلي:وتهتم هذه الخلية ب :

- ✓ إعداد مخطط الأمن والسهر على تطبيقه وتنفيذه منذ مصادقة المدير العام عليه.
- ✓ تنسيق ومراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان.
- ✓ السهر على مراقبة السير الجيد لنظام الأمن الداخلي بالديوان.
- ✓ تسخير كل الوسائل التي تسمح بالمحافظة على ممتلكات الديوان.

1-2-خلية المراجعة الداخلية: وتقوم هذه الخلية بالمهام التالية:

- ✓ السهر على التنفيذ الجيد للطرق والقواعد والإجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع الديوان.
- ✓ تحليل وتقييم النشاط الإداري والمالي للديوان ومتابعة التطبيق الجيد للتشريعات واللوائح.
- ✓ تقييم أداء الديوان واقتراح الإصلاحات إذا لزم الأمر وذلك بغية تحسين أدائها.

¹ وثائق مقدمة من الديوان.

² نفس المرجع السابق.

1-3- خلية التنظيم ونظام المعلومات والاتصال: وهي مكلفة ب:

- ✓ تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان.
- ✓ السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي.
- ✓ ضمان الاستخدام العقلاني لوسائل المعلومات وصيانتها.

1-4- خلية المنازعات والشؤون القانونية: وهي مكلفة ب:

- ✓ السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع والمتعلقة بمصلحة الديوان؛
- ✓ السهر على تنفيذ القرارات وإصدار الأحكام لصالح الديوان.

2- الدوائر : تجمع ما بين:¹

2-1- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: تعني هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية والوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان كما تهتم بتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بتسيير الدارة الاحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان وتتكون هذه الدائرة من مصطلحين:

أ) مصلحة تسيير الموارد البشرية:

وتسهر على احترام قواعد التوظيف وتنفيذ القرارات المتعلقة بالتهوض والترقية ومتابعة الحياة الوظيفية للموظفين ودفع الأجور وتنقسم بدورها هذه المصلحة إلى:

• خلية التوظيف والتدريب: (التكوين).

وتهتم بكل ما يخص توظيف الأفراد وتدريبهم , كما تهتم بالتمهين والتربص ويشرف عليها رئيس خلية ومسيري التوظيف والتدريب وتقوم بالمهام التالية:

- تحضر مخطط التدريب بالتنسيق مع مختلف رؤساء الدوائر ودراسة احتياجات الديوان من حيث التدريب والعمل على الاتصال مع مختلف مراكز التدريب.
- تدريب العمال وهذا بعد القيام بدراسة الاحتياجات التدريبية مع مختلف الدوائر واخذ ميزانية التدريب بعين الاعتبار .
- متابعة المتدربين داخل المؤسسة والإشراف على مذكرة نهاية تربصهم.

¹ وثائق مقدمة من الديوان

● خلية الأجور والشؤون الاجتماعية:

دورها تحرير دفع الرواتب وتهتم بالعتل المرضية وحوادث العمل بالتنسيق مع مصلحة الضمان الاجتماعي كما تقوم بمراقبة الحضور من اجل الانضباط في العمل.

ب) مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهمتها عموما في:

- تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان .
- إنشاء وسائل القياس الكمي لتوقعات الدورية للديوان .
- مسك دفاتر وقوائم الجرد .
- ضمان صيانة المرافق المادية للديوان.
- تخطي جميع الموارد المادية للديوان وكذلك عقود التامين.
- تخزين إدارة المخزون.

2-2- دائرة المحاسبة والمالية: تهتم هذه الدائرة بضمان جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالديوان وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تصطلح بها الوكالة لرصد تنفيذ وضمان السيطرة عليها, كما تهتم بضمان وصيانة وتحديث مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيود المحاسبية وتمثل هذه الدائرة في:¹

أ) مصلحة المحاسبة: وتمحور مهامها في:

- إعداد الموازنة التقديرية ومراقبة تنفيذها.
- مسك الدفاتر المحاسبية وفقا للقواعد المعمول بها لدى الديوان واستكمالها وتحديثها.
- إعداد الوثائق المالية والمحاسبية المتعلقة بنشاط الديوان.
- إعداد قوائم الجرد وحساب قيمة الاهتلاك الخاصة بهم.
- ضمان رقابة مجموع العمليات المتعلقة بالتحصيل عملاء الديوان.
- مراقبة عمليات تحصيل المقبوضات وتسديد المدفوعات.

ب) مصلحة المالية: وتهتم هذه المصلحة ب:

- ضمان المتابعة المنتظمة لمواقع الخزينة والحركات المالية، وكذلك متابعة تنفيذ المعاملات الضريبية المتعلقة بنشاط الديوان.
- إعداد حالات التقارب البنكي.
- مراقبة العمليات المتعلقة بالتسيير المالي للحسابات.

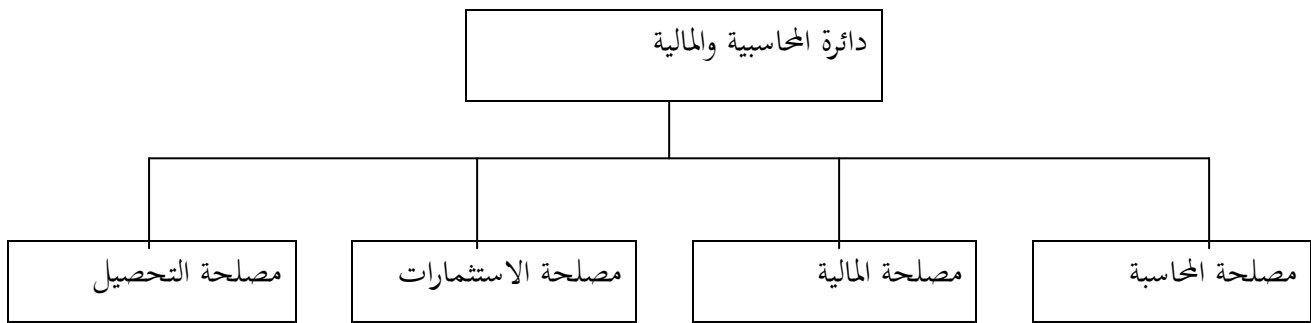
ت) مصلحة الاستثمارات: وتهتم ب:

¹ وثائق مقدمة من الديوان.

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

- إعداد ومتابعة برامج الاستثمار السنوية.
- تسخير كل وسائل وإجراءات تنفيذ برامج الاستثمار.
- ث) **مصلحة التحصيل**: وتقوم بالعمليات التالية:
 - تحصيل الإيجارات ونواتج التنازل.
 - متابعة ومراقبة حالة التحصيل المتأتية من الوحدات.
 - تنفيذ جميع الإجراءات التنظيمية لضمان استرداد عائدات الإيجار والبيع.
 - إعداد شهريا للفوارق المتعلقة بالتحصيل وإخضاعها للمديرية العامة.

الشكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة والمالية.



المصدر: وثائق مقدمة من الديوان.

2-3- دائرة التحكم في انجاز المشاريع: تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات لبرامج استثمار المساكن

الاجتماعية, كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع وهي تتألف من:¹

أ- مصلحة الأسعار والأسواق: وتهتم ب.

- وضع الإجراءات التشريعية والتنظيمية المتعلقة باتفاقيات تنفيذ المشاريع.
- تنفيذ الإجراءات التي تسبق بداية انجاز المشاريع وفقا للتنظيم المعمول به.
- تحليل العروض والتفاوض في حدود الخطة المالية.
- السهر على التغطية المالية للبرامج والقيام بإعادة التقييم في حالة الاقتضاء.

ب- مصلحة الدراسات والبرمجة: وتسهر على:

- متابعة الدراسات والبرمجة لبرامج الديوان.

¹ وثائق مقدمة من الديوان

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

- تنسيق ورصد الدراسات قبل انطلاق البرامج.
- الالتزام بالاتفاقيات المتعلقة بالدراسات والمراقبة التقنية للمشاريع.
- جمع المعلومات ذات الطبيعة الإدارية والتقنية المتعلقة بالبرامج.

ج-مصلحة تسيير الصفقات: وتقوم ب.

- ضمان تنسيق ومتابعة عمليات تنفيذ البرامج الاجتماعية.
- متابعة وتقييم مدى تقدم المشاريع.

2-4-دائرة التسيير وصيانة الممتلكات: تهتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات, نقل الملفات والعقارات وصيانتها وكذلك وضع واتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات, تعزيز العلاقات مع المستخدمين وجمعيات الممتلكات و هذه الدائرة.

أ-مصلحة استغلال الممتلكات:

- إضفاء الطابع الرسمي على العقود واتفاقيات استئجار المنازل والمباني غير السكنية ورصد ملفات المستأجرين.
- المسك اليومي لملفات المستأجرين.

ب-مصلحة التنازل: وتهتم بالمهام التالية.

- ضمان متابعة مجموع العمليات المرتبطة ببيع ممتلكات الديوان في إطار الإجراءات التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- ضمان المتابعة بالنسبة للعمليات المتعلقة بالتنازل.
- تمثيل الديوان على مستوى مجالس الدائرة في إطار التنازل عن الممتلكات الثابتة.

ج-مصلحة الصيانة والمحافظة على الممتلكات: وتتمثل مهامها في.

- تنظيم ومراقبة ورصد جميع أعمال الصيانة بالمطابقة مع الجدول الزمني.
- القيام بعمليات واسعة للإصلاح وإعادة تأهيل الأراضي والممتلكات.

2-5-دائرة التنمية والترقية العقارية والأراضي: وتتمثل مهامها مجملا في وضع وتنفيذ سياسة التنمية العقارية والأراضي كما تقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان. تطوير الأراضي من خلال اقتنائها وذلك من اجل تشكيل محفظة أراضي وتتألف هذه الدائرة من:

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

أ- مصلحة الترقية العقارية: وتتم ب.

- تطوير أنشطة الترقية العقارية.
- القيام بالدراسات الفنية واقتصادية المتعلقة بجدول المعاملات العقارية.

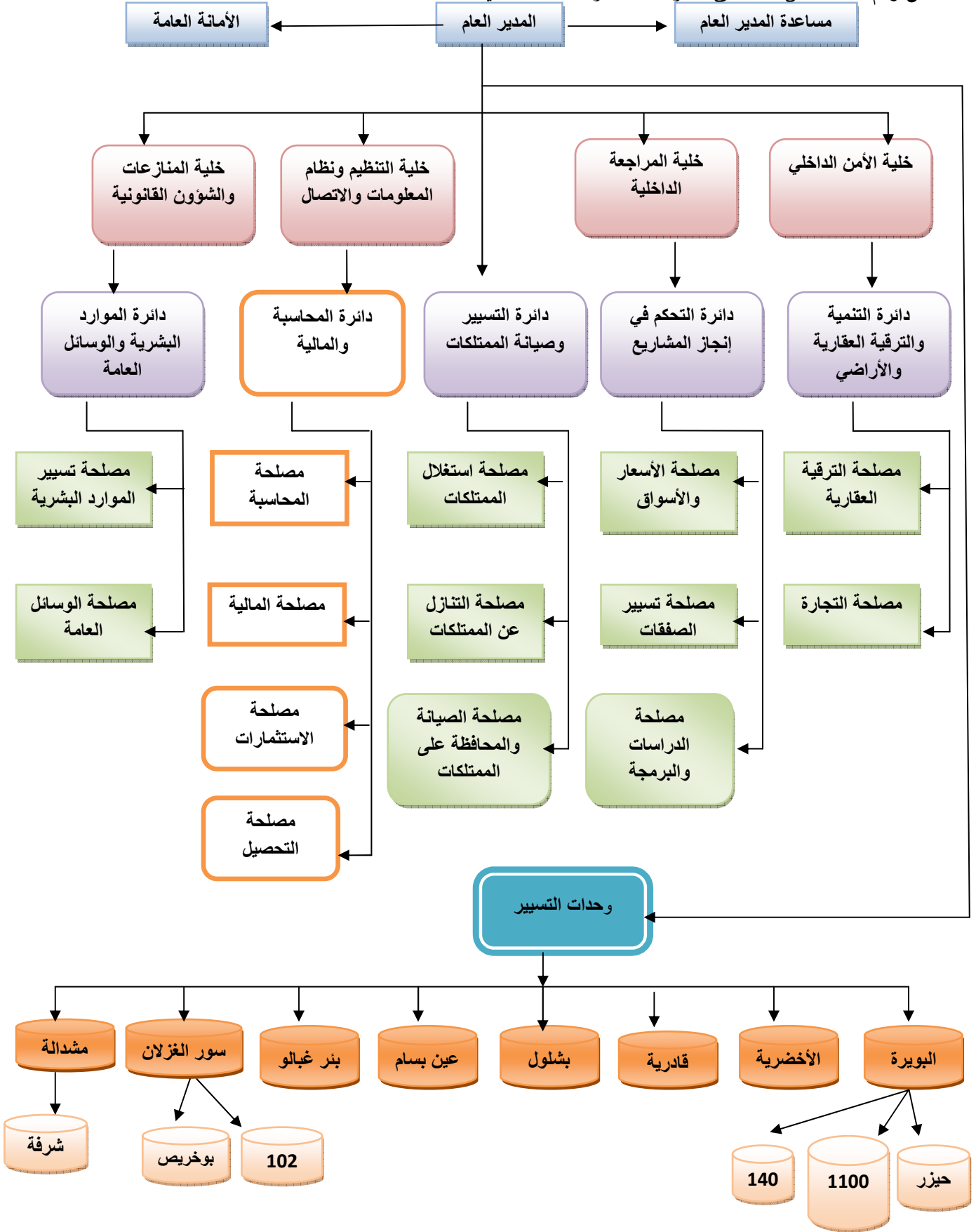
ب- مصلحة التجارة: وتتم ب.

- تنفيذ الإجراءات لشراء الأراضي بغرض تشكيل محفظة الأراضي.
- الاتصال مع شركاء الديوان فيما يتعلق بجيافة الأراضي (ارض الوكالة, السجل العقاري, خدمات الحقول...).
- إنهاء عمليات البيع المتعلقة بالسكنات.

و فيما يلي الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري.



المصدر: وثائق مقدمة من الديوان

المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لديوان الترقية والتسيير العقاري

سنحاول في هذا المبحث عرض الميزانية المالية للسنوات (2011-2012-2013) ومن ثم الحصول على الميزانية المالية المختصرة، وفي الأخير نقوم بتحليل الوضعية المالية عن طريق مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية.

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية للسنوات (2011-2012-2013)

الميزانية عبارة عن بيان محاسبي ذو جانبيين يظهر من الجانب الأيمن أصول الشركة ومن الجانب الأيسر التزاماتها وحقوق مساهميها في (حالة الشركات المساهمة)

1- عرض الميزانيات المالية المفصلة .

أ- جانب الاصول : الميزانية المالية جهة الاصول ل3سنوات

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

جدول رقم 12 الميزانية المالية من جانب الاصول للفترة (2011-2013)

السنة 2011	السنة 2012	السنة 2013	البيانات	
			المبلغ الصافي	المبلغ الاجمالي
			الاهتلاكات	
27533641.09		54888.89	21111.11	76000.00
3075139359.62	27533641.09	27533641.09		27533641.09
65574720.23	3016659511.55	2986349923.92	1203042655.67	4189392579.59
	66009188.15	61571376.18	811157906.46	142729282.64
	798198192.14	142729282.58		142729282.58
299995.00	299995.00	299995.00		299995.00
19799675.22	24318787.73	20676523.71		20676523.71
388898788.75	3932749381.66	4050143878.37	12842216673.24	5334365551.61
153419303.32	3932749381.66	251719116.57		251719116.57
209135179.70	182856289.91	27463375.03	131359723.62	158823098.55
1112568736.42	1201610664.90	1410371861.65		1410371861.65
140031064.42	241966224.16	-15039780.84	14259696.66	127490188.82
1615154283.08	1840703372.97	1817044542.07	273889963.28	2090934235.35
5504144072.27	5773452754.63	5867188420.44	1558111366.52	7425299789.96

المصدر : وثائق مقدمة من الديوان (أنظر الملحق رقم 01)

من خلال الجدول رقم 12 نستخلص مايلي :

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

-ان مجموع الاصول في تزايد مستمر من سنة الى اخرى .

-ارتفاع في نسبة المخزونات الجارية .

-أما الخزينة ل2013 سالبة .

ب-جانب الخصوم :الميزانية المالية جهة الخصوم ل3سنوات

الجدول رقم13:الميزانية المالية جانب الخصوم للفترة (2013-2011)

البيانات	أرصدة السنة 2013	أرصدة السنة 2012	أرصدة السنة 2011
رؤوس الأموال الخاصة			
رأس المال الصادر	4244495147.30	4244495147.30	4244495147.30
النتيجة الصافية	-10938026.00	-13772172.58	53557620.57
رؤوس الأموال الأخرى			
ترحيل من جديد	-973066351.43	-959294178.85	865033374.10
مجموعة رؤوس الأموال الخاصة	3260490769.87	3271428795.87	3325904152.63
الخصوم غير الجارية			
الضرائب والديون المالية	1463780884.62	1403426005.48	1342328017.65
تمويلات	100517730.50	118681683.26	10420886.94
مجموع الخصوم غير الجارية	1564298615.12	1522107688.74	1446536834.50
الخصوم الجارية			
الموردون والحسابات الأخرى	54246334.26	95295001.34	32771750.21
الضرائب	88339265.82	76886545.67	66445009.36
ديون أخرى	899813435.37	807734723.01	632486325.57
مجموع الخصوم الجارية	1042399035.45	979916270.02	731703085.14
مجموع الخصوم	5867188420.44	5773452754.63	5504144072.72

المصدر : وثائق مقدمة من الديوان(أنظر الملحق رقم 02) .

من خلال الجدول رقم 13 نستخلص مايلي :

-مجموع الخصوم في ارتفاع من سنة الى اخرى .

-كانت التمويلات مرتفعة في 2012.

- مجموعة رؤوس الأموال الخاصة مرتفعة في 2011.

وبعد عرضنا هذا للميزانية المالية للفترة (2011-2013) نقوم ببعض التغيرات والتعديلات البسيطة وذلك للوصول

للميزانية حسب التحليل المالي فتصبح عناصر الميزانية كما يلي:

-الأصول غير الجارية=أصول ثابتة.

-الأصول الجارية=أصول متداولة.

-المخزونات الجارية=قيم الاستغلال.

-حسابات الغير=قيم قابلة للتحقيق.

-الحسابات المالية وما شابهها=قيم جاهزة.

أما الخصوم فتصبح كما يلي:

-رؤوس الأموال الخاصة=أموال خاصة.

-الخصوم غير الجارية=ديوان طويلة الأجل.

-الخصوم الجارية=ديوان قصير الأجل.

ومنه تصبح لدينا الميزانية التالية:

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

الجدول رقم 14: الميزانية حسب التحليل المالي.

2013	2012	2011	الخصوم	2013	2012	2011	الأصول
4824789370.99	4793536484.61	4772440987	الأموال الدائمة	4050143878.37	393274938.66	3888989788	الأصول الثابتة
4244495147.30 -10938026.00 -973066351.43	4244495147.30 13772172.58 959294178.85	4244495147 53557620 865033374	رأس المال الخاص النتيجة الصافية الترحيل من جديد	27533641.09 2986349923.92 953927529.58	27533641.09 3016659577.55 798198192.14	27533641 3016659777 6557472023	الأراضي المباني الثبتات
1564298611.12	1508568221.65	1446536834	الديون طويلة الأجل	61571376.18	66009188.15 29995.00	29995	الجاري إنجازها الثبتات
1463780880.62	1403426005.48	1342328017	الضرائب والديون المالية	20676523.71	24318787.73	19799675	المادية الأخرى المساهمات المالية
100517730.50	118681683.26	104208816	التمويلات				ضرائب مؤجلة على الأصل
1042399035.45	992782303.98	731703085	الديون قصيرة الأجل				
54246334.26	95295001.34	731703085	الموردون و الحسابات الأخرى	1817044542.07	1840029939	1675154283	الأصول المتداولة
88339265.82	76886545.67	66445009	الضرائب	251719116.57	212992610.00	153419303	قيم الإستغلال
899813435.37	807734723.01	632486325	ديون أخرى	251719116.57	212992610.00	153419303	المخزونات الجارية
				1437835236.68	1385744538.81	1321709316	قيم قابلة للتحقيق
				274673375.03 1410371861.65	182856289.91 1201610664.90 1277584.00	209135179.70 111256873612 77584	الزبائن المديونية الأخرون الضرائب الحسابات
				127490188.82	241966224.16	140013064.08	قيم جاهزة
				142529969.66	241966224.16	140013064.08	الخزينة تسبيقات و اصول مالية
5867188420.44	5773452754.36	5504144072	مجموع الخصوم	5867188420.44	5780762817	5504144072	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدوال السابقة .

2- عرض الميزانيات المالية المختصرة :

انطلاقا من الميزانية المالية المفصلة يمكننا استخراج الميزانية المالية المختصرة التي تعد الصورة المصغرة والموجزة للميزانية مع الأخذ بعين الاعتبار القيم الأكثر دلالة واستعمالا .

الجدول رقم 15: الميزانية المالية المختصرة للفترة (2011-2013) جانب الاصول

2013		2012		2011		الأصول
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
69	4050143878.37	68	393274938.66	71	3888989788	الأصول الثابتة
31	1817044542.07	32	1840029939	29	1675154283	الأصول المتدولة
4	251719116.57	4	212992610.00	3	153419303	قيم الاستغلال
25	1437835236.68	24	1385744538.81	24	1321709316	قيم قابلة للتحقيق
2	127490188.82	4	241966224.16	2	140013064.08	قيم جاهزة
100	5867188420.44	100	5780762817	100	5504144072	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم 14.

من خلال الميزانية المختصرة لكل سنة يمكننا ملاحظة مايلي :

نلاحظ بصفة عامة ان مجموع الاصول ارتفع خلال السنوات الثلاث ويرجع هذا الارتفاع أساسا الى زيادة الاصول المتدولة من سنة الى اخرى رغم ان الاصول الثابتة انخفضت خلال سنة 2012 الا ان هذا الانخفاض كان في الزيادة في الاصول المتدولة خلال نفس السنة.

ب- جانب الخصوم

الجدول رقم 16 : الميزانية المالية المختصرة للفترة (2011-2013) جانب الخصوم.

2013		2012		2011		الخصوم
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
82	4824789370.99	83	4793536484.61	74	4772440987	الاموال الدائمة
55	3260490773,87	57	3271428795,87	61	3325904152.63	الاموال الخاصة
27	1564298611,12	26	1508568221.65	13	1446536834.5	ديون طويلة الاجل
18	1042399035,45	17	992782303.98	26	731703085.14	ديون قصيرة الاجل
100	5867188420.44	100	36.5773452754	100	5504144072	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

من خلال الميزانية المختصرة للفترة (2011-2013) تمكنا من ملاحظة مايلي من جانب الخصوم :

نلاحظ ان الاموال الدائمة ارتفعت من سنة الى اخرى ، والرغم الزيادة في الديون طويلة الاجل ، لان هذه الزيادة ادى الى انخفاض في الاموال الخاصة . كما نلاحظ ان الديون القصيرة سجلت انخفاض ملحوظ من سنة الى اخرى .

المطب الثاني: تحليل الميزانية المالية عن طريق مؤشرات التوازن المالي

1- رأس المال العامل.

1-1- رأس المال العامل الدائم:

➤ رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

➤ رأس المال العامل الدائم = أصول متداولة - ديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم 17: حساب رأس المال العامل الدائم.

السنوات	البيان	الأموال الدائمة	الأصول الثابتة	رأس المال العامل الدائم
2011		4772440987,13	3888989788,75	883451199
2012		4793536484,61	3932749381,66	860787102,95
2013		4824789370,99	4050143878,37	774645492,62

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم 16.

نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب ، وهذا يعني أن الأموال الدائمة غطت الأصول الثابتة خلال السنوات الثلاث وهذا ما يحقق للمؤسسة اختلال في التوازن.

1-2- رأس المال العامل الخاص:

➤ رأس المال العامل الخاص = أموال خاصة - أصول ثابتة.

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

الجدول رقم 18: حساب رأس المال العامل الخاص.

البيان السنوات	أموال خاصة	أصول ثابتة	رأس المال العامل الخاص
2011	3325904152,63	3888989788	-563085635
2012	3271428795,87	932749381,66	-661320585,79
2013	3260490773,87	4050143878,37	-789653118,5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ ان رأس المال العامل الخاص خلال الفترة (2011- 2013) سالب وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة بل تعتمد على الديون طويلة الأجل.

1-3- رأس المال العامل الإجمالي:

➤ رأس المال العامل الإجمالي = الأصول المتداولة.

➤ رأس المال العامل الإجمالي = قيم قابلة للتحقيق + قيم الاستغلال + قيم جاهزة.

الجدول رقم 19: حساب رأس المال العامل الإجمالي

البيان السنوات	قيم الاستغلال	قيم قابلة للتحقيق	قيم جاهزة	رأس المال العامل الإجمالي
2011	153419303	1321703916,42	140031064,08	1615154284
2012	212992610	1385744538,81	241292791,03	1840703372,97
2013	251719116,57	1437835236,68	127490188,82	1817044542,07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي موجب خلال كل السنوات وهو في تزايد وذلك نظرا لتزايد قيم الاستغلال والقيم الجاهزة.

1-4- رأس المال العامل الأجنبي:

➤ رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون.

➤ رأس المال العامل الأجنبي = الديون طويلة الأجل + الديون قصيرة الأجل.

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

الجدول رقم 20: حساب رأس المال العامل الأجنبي.

السنوات	البيان	الديون طويلة الاجل	الديون قصيرة الأجل	رأس المال العامل الأجنبي
2011		1446536834.5	731703085.14	1519710219.64
2012		1508568221.65	992782303.98	2502023958,78
2013		1564298611,12	1042399035,45	2606697646,57

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي في انخفاض من سنة 2011 إلى سنة 2012 وهذا راجع إلى انخفاض الديون قصيرة الأجل، كما نلاحظ تزايد من سنة 2012 إلى سنة 2013 وهذا راجع إلى ارتفاع في الديون طويلة الأجل.

2- احتياجات رأس المال العامل.

➤ احتياجات رأس المال العامل= احتياجات التمويل- موارد التمويل

➤ احتياجات رأس المال العامل=(أصول متداولة-قيم جاهزة)-(ديون قصيرة الأجل-تسبيقات بنكية)

➤ احتياجات رأس المال العامل=(قيم الاستغلال+قيم قابلة للتحقيق)-(ديون قصيرة الأجل-تسبيقات بنكية)

الجدول رقم 21: حساب احتياجات رأس المال العامل

السنوات	البيان	قيم الاستغلال	قيم قابلة للتحقيق	ديون قصيرة الأجل	سلفات مصرفية	رأس المال العامل الإجمالي
2011		153419303	1321703916	731703085	0	883751199
2012		212992610	1385744539	979916270,02	0	618820878,79
2013		251719116,57	1437835236,68	1042399035,45	0	647155317,8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل موجبة خلال السنوات الثلاث وهذا ما يفسر أن احتياجات التمويل للمؤسسة أكبر من مواردها وبالتالي سوف تعتمد على موارد مالية طويلة المدى لتمويل احتياجات التمويل أو الاعتماد على الموارد المالية قصيرة المدى.

الخزينة = رأس المال العامل الدائم - احتياطات رأس المال العامل.

الجدول رقم 22 : حساب الخزينة.

السنوات	البيان	رأس المال العامل الدائم	احتياطات رأس المال العامل	الخزينة
2011		1615154284	818031675	797122906
2012		860787102,95	618820878,79	241966224,16
2013		774645492,62	64715537,8	127490174,82

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن الخزينة موجبة خلال السنوات الثلاث وهذا يدل على وجود سيولة مجمدة ليست في صالح المؤسسة وعليه يجب استغلال هذا الفائض من الأموال في المشاريع الاستثمارية أو توظيفها في البنوك.

وفي الأخير نستنتج بعد دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة كانت في توازن مالي خلال الفترة 2011-

2013. وهي وضعية حسنة يستحسن للمؤسسة الحفاظ عليها .

المطلب الثالث: تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية

تعتبر طريقة النسب من أكثر الطرق استعمالا لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة وسنحاول التعرض لأهم النسب المستعملة .

1-نسب التمويل.

1-1-نسبة التمويل الدائم الأموال الدائمة:

➤ نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة.

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

الجدول رقم 23: حساب نسبة التمويل الدائم.

السنوات	البيان	الأموال الدائمة	الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
2011		4772440987	3888989788	1,22
2012		4793536484,61	3932749381,66	1,21
2013		4824789370,99	4050143878,37	1,19

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

➤ الأموال الدائمة=الأموال الخاصة+ديون طويلة المدى.

نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم تفوق الواحد خلال السنوات الثلاث (2011-2012-2013)، ورغم تسجيل بعض الانخفاض خلال السنوات إلا أن النسبة تبقى جيدة أي أن المؤسسة تعتمد على أموالها الذاتية في تسديد التزاماتها، كما أن هناك اختلال في التوازن.

1-2- نسبة التمويل الذاتي:

➤ نسبة التمويل الذاتي=الأموال الخاصة/الأصول الثابتة.

جدول رقم 24: حساب نسبة التمويل الذاتي.

السنوات	البيان	الأموال الخاصة	الأصول الثابتة	نسبة التمويل الذاتي
2011		3325904152,63	3888989788	0,85
2012		3271428795,87	3932749381,66	0,83
2013		3260490773,87	4050143878,37	0,80

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن نسبة التمويل الذاتي في السنوات الثلاث (2011-2012-2013)، قريبة من الواحد وهذا يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا نوعا ما في تمويل أصولها الثابتة ، ومن ناحية التوازن فهي مريحة جدا عن الوضعية المثالية ، وتستعمل الأموال الخاصة في تغطية الأصول المتداولة وهذا يعني عكس قاعدة التوازن المالي .

1-3- نسبة الاستقلالية المالية:

نسبة الاستقلالية=الأموال الخاصة/مجموع الديون.

مجموع الديون = ديون طويلة الأجل + ديون قصيرة الأجل

جدول رقم 25: حساب نسبة الاستقلالية المالية.

البيان السنوات	الأموال الخاصة	مجموع الديون	نسبة الاستقلالية المالية
2011	3325904152,63	2178239919,64	1,52
2012	3271428795,87	2502023958,78	1,31
2013	3260490773,87	2606697646,57	1,25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن النسبة خلال السنوات الثلاث (2011-2012-2013)، موجودة داخل المجال المثالي المحصول بين 1 و2 وهذا يدل على أن المؤسسة في وضعية حسنة فتقل بذلك مراقبة الدائنين لكيفية تسيير المؤسسة من جهة وتكتسب المؤسسة حرية أكبر في التمويل .

1-4- نسبة قابلية السداد:

➤ نسبة قابلية السداد=مجموع الديون/مجموع الأصول.

جدول رقم 26: حساب نسبة قابلية السداد.

البيان السنوات	مجموع الديون	مجموع الأصول	نسبة قابلية السداد
2011	2178239919,64	5504144072,27	0,39
2012	2502023958,78	5773452754,63	0,43
2013	2606697646,57	5867188420,44	0,44

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن النسبة أصغر من 0,5 خلال السنوات الثلاث (2011-2012-2013) وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها.

2-نسبة السيولة

1-2-نسبة السيولة العامة:

➤ نسبة السيولة العامة=الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم 27:حساب نسبة السيولة العامة.

السنوات	البيان	الأموال المتداولة	الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة العامة
2011		1615154283,52	731703085,14	2,20
2012		1840703372,97	979916270,02	1,85
2013		1817044542,07	1042399035,45	1,74

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن النسبة تفوق الواحد وهذا يدل على أن الأصول المتداولة قد غطت الديون قصيرة الأجل وبهذا فإن المؤسسة لها القدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل.

2-2-نسبة السيولة المختصرة:

➤ نسبة السيولة المختصرة=القيم القابلة للتحقيق+القيم الجاهزة/الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم 28:حساب السيولة المختصرة.

السنوات	البيان	قيم قابلة للتحقيق	القيم الجاهزة	الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة المختصرة
2011		1321703916	140031064,08	731703085,14	2
2012		138566954,81	241292791,03	992782303,98	1,66
2013		1437835236,68	127490188,82	1042399035,45	1,50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن النسبة خلال السنوات الثلاث (2011-2012-2013)تفوق الواحد وهي تفوق النسبة المثلى والتي يجب أن تتراوح بين(0,32, 0,5) فبالرغم من أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة إلا أن خبراء التحليل المالي يؤكدون على أن مثل هذه الوضعية هي غير ملائمة للمؤسسة.

➤ نسبة السيولة الفورية=القيم الجاهزة/الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم 29: حساب السيولة الفورية.

البيان السنوات	القيم الجاهزة	الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الفورية
2011	140031064,08	731703085,14	0,19
2012	241292791,03	992782303,98	0,24
2013	127490188,82	1042399035,45	0,13

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن النسبة جيدة بالنسبة للمؤسسة في السنوات الثلاث (2011-2012-2013) فالنسبة المثلى تتراوح (0,2, 0,3) فالمؤسسة في هذه الحالة تستطيع تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم الجاهزة هنا نلاحظ عجز في السيولة الفورية .

3-النسب الهيكلية

1-3- نسبة هيكلية الأصول الثابتة

➤ نسبة هيكلية الأصول الثابتة = الأصول الثابتة / مجموع الأصول

جدول رقم 30: حساب نسبة هيكلية الأصول الثابتة

البيان السنوات	الأصول الثابتة	مجموع الأصول	نسبة هيكلية الأصول الثابتة
2011	3888989788.75	5504144072.27	0.70
2012	3932749381.66	5773452754.63	0.55
2013	4050143878.37	5867188420.44	0.69

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال نسب الاصول الثابتة ان هناك انخفاض في قيمة الاصول الثابتة ،وهذا ما يظهر من خلال النسبة فهي تتراوح بين 0.55، 0.70، 0.69 خلال الفترة (2011-2013) وهذا ناتج لشراء المؤسسات لتجهيزات جديدة .

2-3- نسبة هيكله الأصول المتداولة

➤ نسبة هيكله الأصول المتداولة = الأصول المتداولة / مجموع الأصول

جدول رقم 31: حساب نسبة نسبة هيكله الأصول المتداولة

السنوات	البيان	الأصول المتداولة	مجموع الأصول	نسبة هيكله الأصول المتداولة
2011		16154283.52	5504144072.27	0.29
2012		18407033372.97	5773452754.63	0.31
2013		1817044542.07	5867188420.44	0.30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ ان نسبة هيكله الاصول المتداولة ، اقل 0.50 تدل ان حركة اصول المؤسسة متوسطة ، وسبب هذا الانخفاض يرجع بشكل أساسي الى الانخفاض في حقوق المخزونات وأيضا تسيقات الاستغلال .

4-4- نسب هيكله الخصوم

4-1- نسبة هيكله الأموال الخاصة

➤ نسبة هيكله الأموال الخاصة = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

جدول رقم 32: حساب نسبة هيكله الأموال الخاصة

السنوات	البيان	الأموال الخاصة	مجموع الخصوم	نسبة هيكله الأموال الخاصة
2011		3325904152.63	5504144072.27	0.60
2012		3271428795.87	5773452754.63	0.56
2013		5867188420.44	5867188420.44	0.55

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ ان نسبة هيكله الاموال الخاصة في انخفاض خلال الفترة (2011-2013) وهذا راجع الى تمويل بعض نشاطها الخاصة بالبناء .

4-2- نسبة هيكلية ديون طويلة الأجل

➤ نسبة هيكلية ديون طويلة الأجل = ديون طويلة الأجل / مجموع الخصوم

جدول رقم 33: حساب نسبة هيكلية ديون طويلة الأجل

نسبة هيكلية ديون طويلة الأجل	مجموع الخصوم	ديون طويلة الأجل	البيان السنوات
0.26	5504144072.27	1446536834.50	2011
0.26	5773452754.63	1522107688.74	2012
0.26	5867188420.44	1564298611.12	2013

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ ان نسبة هيكلية ديون طويلة الاجل خلال الفترة (2013-2011) متساوية هذا يدل ان المؤسسة لاتعتمد كثيرا على ديون طويلة الاجل في نشاطها .

4-3 - نسبة هيكلية ديون قصيرة الأجل

➤ نسبة هيكلية ديون قصيرة الأجل = ديون قصيرة الأجل / مجموع الخصوم

جدول رقم 34: حساب نسبة هيكلية ديون قصيرة الأجل

نسبة هيكلية ديون قصيرة الأجل	مجموع الخصوم	ديون قصيرة الأجل	البيان السنوات
0.13	5504144072.27	731703085.14	2011
0.16	5773452754.63	979916270.02	2012
0.17	5867188420.44	1042399035.45	2013

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ ان نسبة هيكلية ديون قصيرة الأجل خلال الفترة (2013-2011) في انخفاض مستمر وهذا راجع الى ارتفاع ديون الخدمات المقدمة للمؤسسة .

5-نسب المردودية

5-1- مردودية الأموال الخاصة

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

➤ مردودية الأموال الخاصة = النتيجة الصافية

جدول رقم 35 : حساب مردودية الأموال الخاصة

السنوات	البيان	النتيجة الصافية	الأموال الخاصة	مردودية الأموال الخاصة
2011		51492394.71	3325904152.63	0.16
2012		13772172.58	3271428795.87	0.004
2013		10938026.00	32604907773.87	0.003

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن كل دينار واحد مستعمل من الأموال الخاصة يغطي نتيجة صافية قدرها 0.15 و 0.004 و 0.003 .

5-2- نسبة مردودية النشاط

➤ نسبة مردودية النشاط = النتيجة الإجمالية

جدول رقم 36 : حساب نسبة مردودية النشاط

السنوات	البيان	النتيجة الإجمالية	رقم الأعمال	نسبة مردودية النشاط
2011		53557620.57	264127183.66	0.19
2012		13772172.58	292501878.26	0.04
2013		10938026.00	174368746.05	0.06

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تمثل هذه النسبة العائد من عملية الاستغلال فكل دينار يحقق نتيجة إجمالية تقدر ب(0.04 و 0.06) على التوالي .

المطلب الرابع : تشخيص وضعية المؤسسة

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

بعد تحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال درستنا لكل من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للمؤسسة ، وهي عبارة عن معلومات محاسبية التي يتم الاعتماد عليها من طرف المحلل لدراسة وضعية المؤسسة واخذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة ولقد استخلاصنا بعض النتائج من خلال الدراسة التطبيقية للمؤسسة مايلي :

من خلال حسابنا رأس المال العامل (FR) خلال الفترة (2011-2013) استنتجنا ان هناك قيم عالية في راس المال العامل نستطيع بواسطتها تمويل استغلالها و نلاحظ انه ارتفع في سنة 2012 و هذه الزيادة نفسرها بالدرجة الاولى الى ارتفاع العالوات و الاحتياطات.

وعند حساب احتياجات رأس المال العامل (BFR) نجده انخفض في سنة 2012 و هذا راجع بالأساس الى حسن تسيير دورة الاستغلال ، و بصفة خاصة راجع الى التحكم في سياسة تسيير مشاريع البناء و تحصيل المداخل و هذا بتفعيل آليات الرقابة و المتابعة .

حيث لاحظنا ايضا ارتفاع بنسبة قليلة في المخزونات في 2013، و لكن على المؤسسة ان تجد قنوات تجارية أكثر فعالية لزبائن قادرين علي التسديد في آجال قصيرة الاجل ، لكي لا يؤثر علي سلبية الخزينة .

و في الاخير نقول ان المؤسسة في وضعية مربحة نوعا ما ، هذا لأنها ليست بحاجة لديون طويلة و متوسطة الأجل لتمويل اصولها الثابتة ، كما ان المؤسسة لا تعتمد على الديون بصفة كبيرة ،اي مستقلة ماليا نوعا ما ،

و من خلال تحليل الوضعية المالية للمؤسسة يتضح بعض النقائص و التي يمكن توضيحها فيمايلي :

✓ حالة سوء تسيير عناصر الإستغلال بحيث انها تسيير تسييرا عشوائيا و هذا راجع الي عدم القيام بالمهام من طرف المراجع و كذا العاملين بقسم المالية .

✓ عدم الافصاح عن الفوائد المالية و كذا نقص المعلومات .

المبحث الثالث :الخيارات الاستراتيجية والتحليل المالي لديوان الترقية والتسيير العقاري .

سوف نتطرق خلال هذا المبحث الى أهم النقاط المشتركة بين كل من الخيارات الاستراتيجية والتحليل المالي

وما معرفة العلاقة بينهما .

المطلب الأول :الخيارات الاستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

سنوضح في هذا المطلب اهم الخيارات الاستراتيجية التي اتخذها ديوان الترقية والتسيير العقاري خلال الفترة (2011-2013) وهي فترة الدراسة.

1- الاستراتيجية التنافسية :

ان السوق الذي ينشط فيه ديوان الترقية والتسيير العقاري هو سوق تنافسي بالدرجة الاولى بحكم طبيعة النشاط الذي ينشط فيه ، كما توجد هناك العديد من المؤسسات التي تتنافس من اجل الحصول على المشاريع المقدمة من طرف الديوان في مجال البناء ، ويعتبر من بين المؤسسات الكبرى في مجال البناء ذات الاقدمية في السوق مما ادى الى تحقيق نسبة عالية من المتنافسين .

ولهذا قامت المؤسسة بعملية تشخيص لعناصر المحيط والذي على ضوئه سنقوم باختيار الخيار الاستراتيجي المناسب . إلا أنه كان عليها وضع خطط واستراتيجيات جديدة من اجل الوصول الى المستهلك وكسب حصة أكبر في السوق ، ومن بين هذه الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة على أساليب حديثة نذكر منها :

- العقود الشهرية : تم ابرام عقود شهرية مضاعفة مع كل من الاذاعة والتلفزة والجرائد للتعريف أكثر بالمشاريع المقدمة من طرف المؤسسة .

- المشاركة في تنظيم ملتقيات وتظاهرات دولية ووطنية ومحلية وهذا لابرز اسم مؤسسة .

- الاغلفة المبتكرة : حيث تم ابتكار أغلفة ذات جودة ومزايا خاصة وهذا لجذب المتنافسين .

- نقاط البيع : حيث تمتلك المؤسسة العديد من نقاط البيع و الهدف منها الاقتراب أكثر من المتنافسين والتعريف بالمشاريع الخاصة بها في مجال البناء .

2 - استراتيجية التوسع :

اتجهت المؤسسة الى عقد شراكة مع العديد من المتنافسين وهذا للحصول على أكبر عدد من المشاريع التي اثرت

ايجابيا على نشاط المؤسسة اهمها :

- الزيادة في راس المال وهذا ما يفتح افاق جديدة للاستثمار .

- اكتساب اسم تجاري عالمي والاستفادة من خبرة الشركاء .

- الحصول على تجهيزات حديثة وذات تكنولوجيا عالية ومتطورة لتحسين حركة المنافسة بين المتعاملين وزيادة الطاقة الانتاجية في مجال البناء .

- استحداث نوعية جديدة من المنتجات ذو جودة عالية و ريفية -المزايا، الناتج عن جودة المادة الأولية مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية .

3- استراتيجية النمو :

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

بدء نشاط الديون في 1 مارس 1993 واستنادا للمادة 01 يقوم بالترقية العقارية كل شخص معنوي أو طبيعي يتمتع الأهلية القانونية ويقوم بنشاطات مختلفة والمتمثلة في الاقتناء والتهيئة للأماكن العقارية قصد بيعها أو تأجيرها بصفة عامة في مجالات الاستعمال السكني أو مجالات المخصصة لإيواء نشاط حرفي أو صناعي أو تجاري كما يقوم بمساعدة الدولة حسب الأشكال والشروط المعمول بها والتي ستحدد نشاطات الترقية العقارية حيث يستهدف انجاز مساكن ذات طابع اجتماعي .

المطلب الثاني : الأطراف المتدخلة في اختيار التحليل المالي و الخيار الإستراتيجي

هناك العديد من الأطراف التي تتدخل في التحليل المالي و الخيارات الإستراتيجية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أهمها¹:

1- الأطراف الداخلية (أصحاب المصلحة)

تتمثل الأطراف الداخلية المتخذة التحليل المالي و الخيار الإستراتيجي في الأطراف التالية:

1-1- المساهمين

هي السلطة التي يتمركز لديها رأس المال هذا ما يخول لها التدخل في إختيار شكل التمويل و كذا الخيار الذي يناسبه من اجل تحقيق أفضل النتائج المتعلقة بالمؤسسة و بالتالي فإن آرائهم يتأثر بها المحلل لانهم يسعون إلى تحقيق الأرباح، وخدمة مصالحهم.

1-2- المسيرين

بحكم موقعهم في المؤسسة وإطلاعهم في مختلف جوانب التسيير وتغيرات المحيط فانهم يساهمون ايضا في تحديد الخيارات الاستراتيجية على ضوء الفرض والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط كخطر المنافسة من طرف المتعاملين، وهذا للوصول الى الهدف الاسمي وهو بقاء المؤسسة واستمراريتها، وينظرون الى هيكل راس المال من زاوية الاستراتيجية وبالتالي فالخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة بين طرفي العامل المشتركين في هيكل راس المال .

1-3- مدير المحاسبة و المالية

و هو المتحكم في كل ما يخص جوانب المحاسبة و المالية، فأى قرار تمويلي يتم إقتراحه من هذا المدير و يقوم بعرضه على المسير الذي بدوره يعرضه في إجتماع مجلس الإدارة و بعد موافقة المساهمين يتم تنفيذ أو إبطال القرار، و رأيه مهم و يعتبر احد ككل، و أيضا لا يمكن أخذ أي قرار إستراتيجي إلا بالرجوع إليه للتأكد من أن الجانب المالي الركائز الأساسية لمؤسسة المالي يتحمل هذه الإستراتيجية.

2- الأطراف الخارجية

تشتمل على المؤسسات المنافسة، المستهلك و المحيط الخارجي.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

2-1- مؤسسات منافسة: عندما تكون هناك العديد من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال داخل السوق ، فإن المنافسة تشتد بين المؤسسة المنافسة لذا يجب أن تأخذ بعين الإعتبار نقاط قوة و ضعف كل مؤسسة و كذا معرفة الإستراتيجيات المعتمدة م طرف كل مؤسسة .

2-2-المستهلك

يؤثر سلوك المستهلك على خيار المؤسسة الإستراتيجي و ذلك من خلال تغير أذواقه و قدرته الشرائية و اللذان يؤثران بدورها على نسبة الطلب على المنتجات، خاصة و أن السوق يحتوي على العديد من المؤسسات .

2-3-المحيط الخارجي

إن الصفة الثابتة في المحيط الخارجي أنه متغير بإستمرار لذلك يجب على المؤسسة دراسته و تحليل إتجاهاته، و يؤثر المحيط الخارجي على خيارات المؤسسة الإستراتيجية من خلال الفرص التي تتاح للمؤسسة كتوفير المواد الأولية بأقل تكاليف أو صعوبة توفرها أو التهديدات التي تواجهها المؤسسة مثل عدم جودة المواد الأولية التي تنعكس على جودة المنتج مما أنقص من قدرة المؤسسة التنافسية.

المطلب الثالث :العلاقة بين التحليل المالي و الخيار الاستراتيجي

كما تطرقنا إليه سابقا إن دراسة العلاقة بين التحليل المالي و الخيارات الإستراتيجية تستوجب المرور بطرفي المصلحة في المؤسسة و هم المساهمين و المسيرين، نجد بأن لكل منهم وجهة نظر متعلقة بالتحليل المالي و الخيار الإستراتيجي، فبالرغم من إختلاف وجهات نظر كلا الطرفين فإن الخيار الإستراتيجي يتأثر بدوافع و أهداف كلاهما، و يجب العمل على خلق التوازن بين الهيكل المالي و الخيار الإستراتيجي المناسب و العكس صحيح، و في هذه المؤسسة محل الدراسة فإن وجهات النظر التي يتخذها كل من المسير و مدير المحاسبة و المالية هي أهم وجهات النظر التي تؤخذ بعين الإعتبار و ترك لهم كامل الحرية في إتخاذ القرارات المالية و الإستراتيجية، و بالتالي فإن الإستراتيجيات التي تتبع تأخذ بعين الإعتبار الوضعية المالية و كذلك ظروف المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، ما يجعل الإستراتيجيات تأخذ نوع من الحذر و الحيطه، و مع ذلك لا يمكن توضيح العلاقة جيدا على أرض الواقع فهي صعبة التطبيق في المؤسسات المحلية.

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة الترقية و التسيير العقاري و التي كان هدفها الاساسي هو معرفة الدور الذي يلعبه التحليل المالي في رسم استراتيجيات المؤسسة ضمن الادارة المالية على مستوى هذه المؤسسة ،اذ يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتحسيد اهم ما تم التطرق اليه في الفصول النظرية على ارض الواقع ، فتطرقنا في الجزء

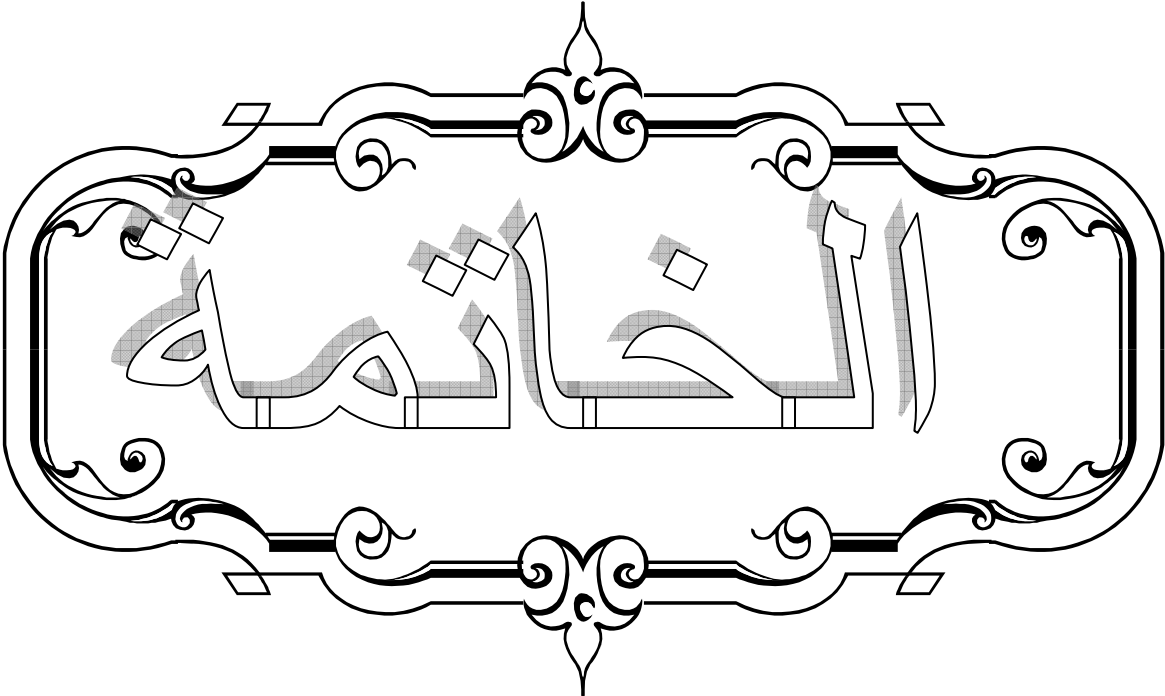
الفصل الرابع : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

الأول الى تقديم تعريف شامل لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ، بالإضافة الى عرض اهم نشاطاته و اهدافه ، كما تطرقنا الى الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية و الحاسبة

اما بالنسبة للجزء الثاني قمنا بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة من خلال عرض الميزانية لسنوات 2011،2012،2013، و قمنا بعملية التحليل باستخدام مؤشرات التوازن المالي التي بينت ان المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل ، كما ان لديها فائض تستطيع استغلاله في المشاريع الاستثمارية

كما تبين لنا من خلال دراسة النسب المالية في نفس الفترة ان المؤسسة مستقلة ماليا و كذلك تحسن الوضع المالي للمؤسسة خلال السنوات 2011،2012،2013 .

وبالنسبة للجزء الثالث قمنا بمعرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة واهم الاطراف المتداخلة في كل من التحليل المالي والخيار الاستراتيجي وفي الأخير معرفة العلاقة التي تربط بينهما .



الخاتمة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوعنا أهمية التحليل المالي في رسم استراتيجية المؤسسة تبين لنا بوضوح الأهمية البالغة لتطبيق وإتباع أساليب التحليل المالي ومؤشراته، كل ذلك لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات وبالتالي الحصول على نتيجة جيدة.

وعليه يمكن تلخيص التحليل المالي بأنه عملية معالجة البيانات المتاحة عن مؤسسة ما لأجل الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات لذا فإنه يعتبر أداة لكشف عن مواطن القوة في المركز المالي للمؤسسة وكذلك الكشف عن مواطن الضعف فيها وبالتالي محاولة القضاء عليها.

واقصرنا في دراستنا هذه على أداتين من أدوات التحليل المالي وهما مؤشرات التوازن المالي، بالإضافة إلى النسب المالية المختلفة والمقارنة ومن هنا ظهرت أهمية الدراسة التي قمنا بها في معالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة. وذلك لمعرفة الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة والخيارات المتاحة لها ، وكذلك طرق التشخيص للمؤسسة أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بحساب النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي على الميزانية المالية للفترة (2011-2013) وذلك من اجل معرفة الوضعية المالية للديوان وتقييم أدائها بصفة عامة وتشخيص استراتيجيتها .

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تعتبر هذه الفرضية صحيحة حيث أن التحليل المالي يعتبر من أهم التقنيات التي تساعد على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، في حال الاستعمال الجيد والصحيح لأدواته ووسائله داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: تعتبر هذه الفرضية صحيحة إلى حد بعيد حيث أن استعمال أدوات التحليل المالي تمكن من الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثالثة: يعتبر تحديد الإستراتيجية من ضروريات التسيير الحديث، حيث تعرف على أنها خطة طويلة الأجل أو عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه، و ذلك من خلال تحديد أهداف و إستراتيجيات نمو وخطط لحفظ الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، أما الخيار الإستراتيجي فيعد مراحل حاسمة في مسار الإدارة

الإستراتيجية، إذ تشكل تحولا هاما في توجهات المؤسسة، وتنتج عنه آثار عميقة على مستقبلها و الهدف من ذلك هو في الغالب الإنتقال إلى وضع أفضل، ولكن قد يكون الهدف هو الدفاع عن وضع حالي مهدد.

لكي تستطيع المؤسسة أن تحدد خيارا أن تقوم بعملية التحليل الإستراتيجي عن طريق التشخيص الداخلي أي معرفة نقاط القوة و الضعف، و التشخيص الخارجي و ذلك بتحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة و التهديدات التي يمكن أن تواجهها كخطر دخول منافسين جدد مثلا، ذلك أن الخيار الإستراتيجي يجسد قرار المؤسسة في علاقتها مع السوق و المحيط عموما، أي أنه نتيجة لمعطيات عملية التحليل .وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

الفرضية الرابعة: لا يقع إختيار التحليل المالي و الخيار الإستراتيجي فقط على عاتق المدير المالي، بل هناك أطراف أخرى تتدخل في إختيارهما و المتمثلة في الأطراف الداخلية(المساهمين بما فيهم المؤسسين أو الجدد، المسيرين ، مجلس الإدارة..)، والأطراف الخارجية مثل(البنوك، الشركات المنافسة، عناصر المحيط المتغيرة).و هو ما يثبت خطأ الفرضية الرابعة اذ يجدر الاشارة الى إن الخيار الإستراتيجي و التحليل المالي يعتبران من القرارات ذات الإرتباط حيث يمكن بناء قرار الخيار الإستراتيجي مع الأخذ بعين الإعتبار شكل الهيكل المالي المعتمد في التمويل، كما يمكن أيضا اختيار هيكل رأسمال على ضوء الخيار الإستراتيجي الذي تعتمده المؤسسة كنمط للتسيير الإستراتيجي وهذا يدل على أن العلاقة بينهما هي علاقة تكافؤ، أي أنه يمكن بناء أحدهما على ضوء العنصر الآخر.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج المتوصل إليها هي كالأتي:

- ✓ رأس المال العامل موجب خلال الفترة 2011-2013 هذه الوضعية تعتبر ايجابية لان المؤسسة تستطيع تمويل كل احتياجات الدورة بمواردها مع بعض السلبية أيضا لان رأس المال العامل فائض من الأموال الجمدة غير المستغلة.
- ✓ المؤسسة قادرة على تغطية الديون قصيرة الأجل انطلاقا من حقوقها دون اللجوء إلى بيع مخزوناتهما.
- ✓ المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية اتجاه دائئيتها مما يسمح لها بالحصول على الديون عند الحاجة.
- ✓ المردودية سالبة.
- ✓ تجميد جزء من الأموال والتي يجب استغلالها.
- ✓ على المؤسسة معرفة اساليب التمويل المالي للاستخدامات و كيفية استعمالها في عمليات النشاط
- ✓ من الضروري ادخال نظم جديدة في كل قوانين المؤسسة حتي تساعدنا في تحقيق التميز في الاداء

و تحقيق جودة المعلومات ، و بالتالي فتح قنوات للإفصاح المحاسبي للتعبير عن المصدقية و الشفافية ، لاعطاء الصادقة لأصحاب المصالح و خاصة بعد تطبيق النظام المحاسبي الجديد .

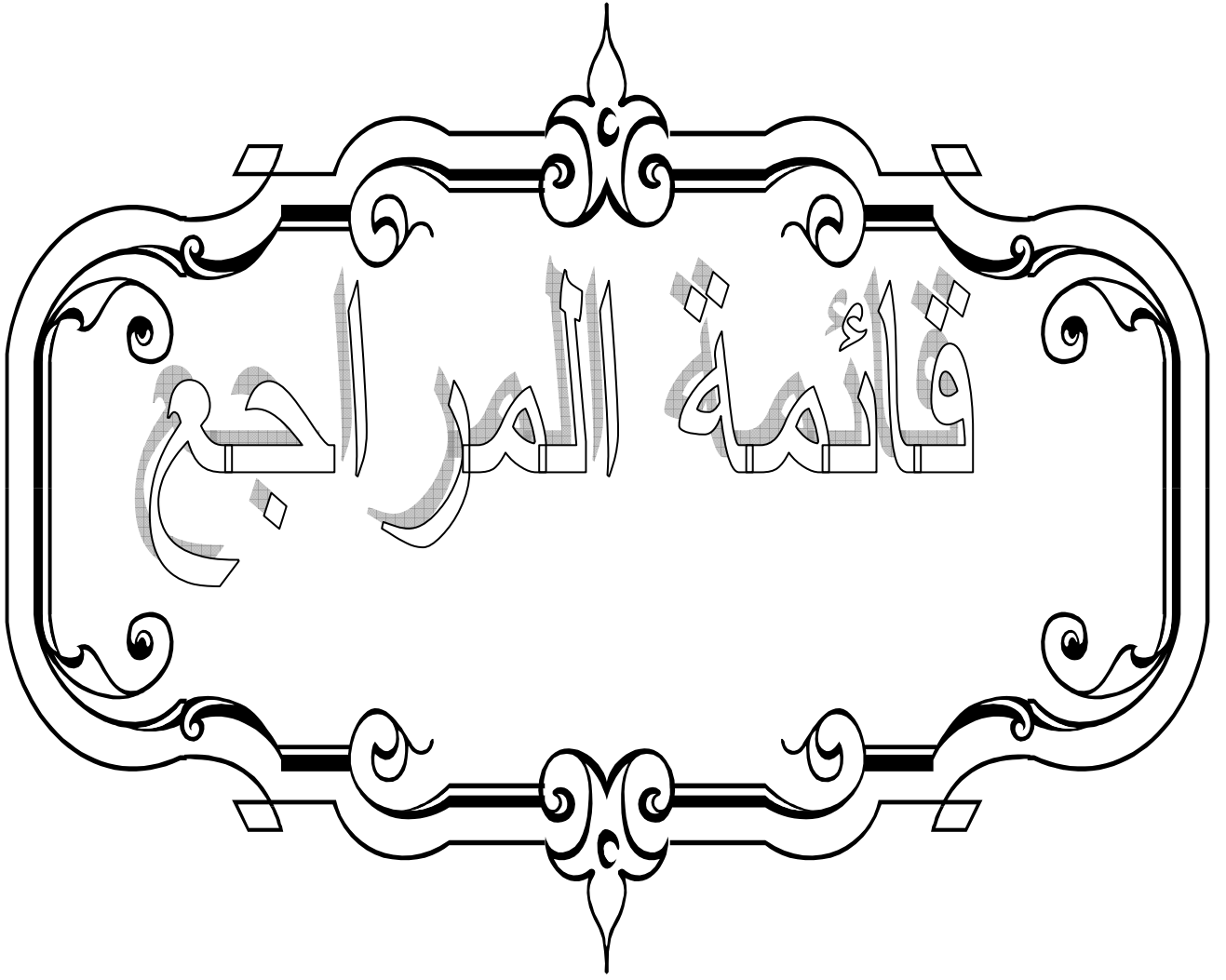
الاقتراحات والتوصيات:

من بين الاقتراحات والتوصيات ما يلي:

- ✓ استغلال الأموال المجمدة في الخزينة لشراء تبيئات جديدة أو توظيفها في البنوك والحصول على الفوائد.
 - ✓ تحصيل الحقوق لدى الغير.
 - ✓ تسديد الديون قصيرة الأجل.
 - ✓ تحسين مردودية المؤسسة.
 - ✓ التركيز على دراسة كل الجوانب المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة قبل صياغتها، و قبل اختيار الإستراتيجية المناسبة، لانها لا تركز على دراسة محيط المؤسسة.
- بالإضافة إلى هذا نقترح على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة للتحليل المالي وذلك بتخصيص مصلحة خاصة له من اجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة بصفة مستمرة من اجل الكشف على مواطن القوة والضعف ومعالجتها.

آفاق البحث:

- بعد معالجة الإشكالية و المتمثلة في تأثير التحليل المالي على إستراتيجية المؤسسة ، إتضح لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن ان تكون موضوع دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا الصدد:
- الرفع المالي كإستراتيجية للنمو الداخلي.
 - تأثير الهيكل المالي على القرارات الإستراتيجية.
 - تحليل الفجوة الاستراتيجية .
 - دور التحليل المالي في اتخاذ قرار منح القروض لدى البنك وفق النظام المحاسبي الجديد.



قائمة المراجع

I. باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إبراهيم الأعمش، "أسس المحاسبة العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 2- أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي، الأردن، 2002.
- 3- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي"، دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 4- بوشاشي بوعلام، "المسير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 5- بوعلام بوشاشي، "المنير في التحليل المالي و تحليل الإستغلال"، دار الهومة، الجزائر، 1998.
- 6- ثابت عبد الرحمان، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 7- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 2002.
- 8- حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي: تقييم الأداء وتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 9- خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد ادريس، "الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
- 10- خالص صافي صالح، "المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
- 11- خميسي فتيحة، "التسيير والمالية التسيير المالي للمؤسسة"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 12- روبرت ابنتس، ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الفجر، مصر، 2008.
- 13- زغيب مليكة، "التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- 14- زينب حسين عوض الله، "مبادئ المالية العامة"، مطابع الأمل، بيروت، لبنان، 1990.
- 15- السعيد مبروك إبراهيم، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
- 16- سماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، 2000 .
- صادق الحسني، "التحليل المال المحاسبي"، دار المجد للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- 17- طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2007 .
- 18- عبد الحلیم كراجه، علي رابعة، موسى مطر وتوفيق عبد الرحيم يوسف، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- 19- عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 20- عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2004
- 21- عبد الغفار حنفي، "الإدارة المالية"، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1990.
- 22- عبد الكريم بويعقوب، "أصول المحاسبة العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 23- عدنان هاشم السمراي، "الإدارة المالية"، الجامعة المفتوحة الليبية العظمى، ط2، ليبيا، 1997.
- 24- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار المسيرة، الأردن 2008 .
- 25- غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2008 .
- 26- فلاح حسين الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل، الأردن 2000 .
- 27- فلاح حسن عدداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل، الأردن، 2004.
- 28- كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2004 .
- 29- مبارك لسوس، "التسيير المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 30- محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 2000

- 31- محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2003.
- 32- محمد سامي محمد، تطبيقات عملية في التحليل المالي، دار وائل للنشر، بيروت، لبنان، 1994 .
- 33- محمد مطر، "التحليل المالي والأساليب والأدوات والاستخدامات"، معهد الدراسات المصرفية عمان، الأردن 1997.
- 34- محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)"، دار حامد للنشر، ط2، عمان، الاردن 2000.
- 35- مصطفى محمود أبو بكر، "التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 36- منير شاكر محمد، اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، "التحليل المالي:مدخل صناعة القرارات"، دار وائل للنشر، ط 2، عمان،الأردن، 2005.
- 37- مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005
- 38- نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 39- ناصر داداي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الجزائر 2000.
- 40- ناصر داداي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي الإدارة المالية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
- 41- ناصر داداي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير لتحليل المالي"، دار المحمدية العامة، الجزء الأول، الجزائر، 2004.
- 42- نبيل محمد المرسي، احمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- 43- نعمة عباس خضير الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة، الأردن عمان، 2010 .
- 44- هشام محمد الزعبي، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
- 45- وليد ناجي الجبالي، "الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ليبيا، 1997.

الرسائل و الأطروحات :

- 1-أنفال حدة خبيزة، "تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد صناعي ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2011.
- 2- باديس بن عيشة، " تحليل الاختلال المالي من المنظور ديناميكي نحو نمو متوازن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996.
- 3-بلقيدوم صباح، " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2013.
- 4- بن مالك عمار، "المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ادارة مالية ، جامعة منتوري، فسنطينة، سنة 2011.
- 5-بوزار صافية، " تشخيص و تقييم المؤسسة العمومية في ظل الخصخصة"، دراسة حالة مؤسسات خدمات نشاطات الغزل لبومرداس ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود ومالية جامعة الجزائر، 2001.
- 6-بوزيدي دارين، " مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات ، غير منشورة، جامعة باتنة، 2005 .
- 7-حوحو فضيلة، " إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال ، غير منشورة جامعة الجزائر 2005 .
- 8-سعادة اليمين، "استخدام التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الماجستير، في العلوم التجارية، تخصص ادارة الاعمال ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 9-فيروز شين، " محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال ، غير منشورة، جامعة باتنة 2004.
- 10-كباب منال، " دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2007 .

11-نوري منير، "التسويق الاستراتيجي و أهميته في مسaire العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2005 .

المتقيات:

1-مسعودي مليكة، سراج وهيبة، " نظرية الألعاب والتحكيم الاستراتيجي التنافسي بين المؤسسات الصناعية" ،

مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف،الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

2-عامر عامر احمد، جميلة احسن، " التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية"، مداخلة مقدمة الملتقى

الدولي الرابع حول :المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف

08 و 09 نوفمبر 2010.

3- علي قرين، و آخرون، مداخلة بعنوان " تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب

المراجعة الإستراتيجية"، الملتقى الوطني الأول حول إشكالية ، تقييم المؤسسات الاقتصادية،جامعة بسكرة ،

الجزائر،2005.

4-هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، " تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي

وتقسيم السوق"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية

خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08 و09 نوفمبر 2010.

الموقع الالكتروني :

1-فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مكتبة الجامعة، تحت رقم 2002/242، نفلا

عن الموقع

<http://www.hadaik.com/vb/archive/index.php/t-12987.html> المطلع عليه

بتاريخ 2015/04/16.

II. باللغة الاجنبية :

- 1-Jean-Claude tarondeau, "**stratégie industrielle**", Vuibert, 2 ème édition, France:1998.
- 2-Christian MARMUSE," **Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens**", revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, ,Université de Lille, France, décembre 1999.
- 3-Christian Paquay," **PME & Stratégie**", édition PRO, Belgique, 2005.
- 4-COLASSE BERNARD, "**Gestion financière de l'entreprise**", 3ème Edition, P.U.F, 1993.
- 5-Franck brulhart," **les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas**", Edition d'organisation, paris, France, 2009.
- 6-J P CONSO "**la gestion finerie de l'entreprise**" ED DUNDO 7eme édition 1985.
- 7-J.P THIBAUT,"**LE DIGNOSTIC DE L'ENTREPRISE**",P.GUIDE PRATIQUE EDITION ,SEDIFOR ,1989
- 8-JAQUE TEULIE "**ANALYSE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ED CHOTARD**," Et ASSOCIE 1989.
- 9-Josette Peyrard," **gestion financière**", dépote légal, paris, 1990.
- 10-Kamel hamdi," **le diagnostic financier**", es – Salam édition, Alger, 2001.
- 11-Laurent batsch , **le diagnostic financier**, 3^{eme} édition, economica, paris, 2000.
- 12-M.E.Porter, "**L'avantage Concurrentiel**" , ed, dunod, paris, France, 1995.
- 13-Oméga bayonne, J-c Makimouna Ngoualat, "**congo-brazzavillem diagnostique stratégies pour la création de valeur**", L'Harmattan, France, 1999.
- 14-P.Charpentier, "**Organisation et Gestion de L'entreprise**", éd, Nathan, france, 2004 .
- 15-PATRICK PIGET, "**LA GESTION FINANCIERE**," ED ONOMICA ,1998.