

القسم: علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك

دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية
دراسة ميدانية: فرع مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-

إعداد الطالب (ة) :

- غراز الطاوس

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة	هشام مزهود
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة	أبو بكر بوسالم
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة	فواز واضح

السنة الجامعية: 2015/2014



الشكر والتقدير

انطلاقاً من قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ [إبراهيم: 7]، وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ»

الحمد و الشكر لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه على ما أنعم علينا من نعم لا تحصى، منها توفيقه إيانا لإنجاز هذا العمل، و ندعو الله أن يتقبله منا قبولاً حسناً وأن ينفعنا و ينفع المسلمين به.

وبعد: فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لفضيلة المشرف الكريم حفظه الله ورعا له لفضلته بالإشراف على هذه المذكرة، وما بذله من جهود طيبة في قراءتها وما أبداه من ملاحظات أثرتها، فأشكر الأستاذ "واضع فواز" فجزاه الله خير الجزاء، تحيات تقدير واحترام للأستاذ المشرف.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين الفاضلين اللذين تقدما لمناقشة هذه المذكرة، فلهما مني أصدق التحيات وفائق التقدير والامتنان، وجزاهما الله عني خير الجزاء. كما أتقدم بفائق التقدير والاحترام لكل عمال مطاحن بني هارون القرارم قووة وبالأخص "رابع" و "أمين" لما قدموه لي من مساعدات أفادتني كثيراً في دراستي. وكل الشكر والتقدير إلى من ساهم أو أرشد أو نصع، فشكري إلى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وخاصة الأستاذين "داودي عبد المادي" و "أبو بكر بوسالم"، وكل من ساهم في خروجها إلى النور على هذه الصورة.

إلى الله
والصلاة والسلام

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم.
إليك أنت يا فخرتي وقرّة عيني وسوداء قلبي، إلى أحدى ثلاثة حروف نطقها لساني وعشقها قلبي فيها حنان وفي قربها راحة وأمان وأول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى
أغلى الناس أُمي رحمك الله.

إليك يا صاحب الكفة الخنون والصدر الدافئ، إليك يا من سقيتنا من شبابك حب العمل
والمثابرة لنتمتع بخلال النجاح لك يا "أيي" حفظك الله.
إلى القلوب الطاهرة والنفوس الصافية إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم
قلبي إلى إخوتي.

إلى توأمي روي وأختي اللتين لم تلدهما أُمي "وسام" و "حسيبة".
إلى صديقتي الوفيات إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق
الصافي إلى من جمعني بهم الجامعة وقضيت معهم أحدى الأوقات: وفاء، خديجة، أمينة
، واهية، ياسمين، أسماء، مريم، زهرة، زينب، لمياء.

إلى جميع طلبة السنة الثانية ماستر مالية وبنوك.
إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي
إليكم جميعاً أهدي بذرة عملي وثمره جهدي المتواضعة.

الطاوس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العناوين
	البسملة
	الشكر
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-ح	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإستراتيجيات التنافسية.
02	تمهيد الفصل.
03	المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
09	المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية وأهميتها
11	المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الإستراتيجية
14	المطلب الرابع: مكونات الإستراتيجية وسبل صياغتها
18	المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية للمؤسسة
19	المطلب الأول: إستراتيجيات الاستقرار
21	المطلب الثاني: إستراتيجيات النمو
25	المطلب الثالث: إستراتيجيات الإنكماش
27	المطلب الرابع: الإستراتيجيات المركبة
28	المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس
28	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية والقوى المؤثرة عليها
31	المطلب الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة
38	المطلب الثالث: إستراتيجية التمييز
45	المطلب الرابع: إستراتيجية التركيز
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الوضعية المالية
51	تمهيد الفصل

52	المبحث الأول: الوظيفة المالية والتحليل المالي
52	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الوظيفة المالية
55	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التحليل المالي
59	المطلب الثالث: القوائم المالية ذات العلاقة بالتحليل المالي
66	المبحث الثاني: الأداء المالي
66	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته
67	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي وخطوات تقييمه
69	المطلب الثالث: معايير الأداء المالي وآليات تحسينه
72	المبحث الثالث: النسب المالية كأداة للتحليل المالي
72	المطلب الأول: تعريف النسب المالية وأهميتها
74	المطلب الثاني: أنواع النسب المالية
84	المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة محفظة الأنشطة DAS
94	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون
96	تمهيد الفصل
96	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن بني هارون
96	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وأقسامها
99	المطلب الثاني: التعريف بفرع مطاحن بني هارون القرارم قوقة
105	المطلب الثالث: طريقة وأدوات جمع البيانات
111	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة مطاحن بني هارون
111	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة
113	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز
116	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
120	المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.
120	المطلب الأول: تحليل القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014
127	المطلب الثاني: تحليل النسب المالية
137	المطلب الثالث: دور الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة في تحسين الوضعية

	المالية
140	الخلاصة
142	خاتمة عامة
146	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	المرحلة المبكرة لتحديد مفهوم الإستراتيجية	06
2-1	مرحلة البلورة لتحديد مفهوم الإستراتيجية	07
3-1	مرحلة النضج لتحديد مفهوم الإستراتيجية	08
1-2	الميزانية العمومية في 12/31/.....	62
2-2	قائمة الدخل والأرباح المحتجزة للسنة المنتهية في 12/31/.....	63
3-2	قائمة التدفق النقدي للسنة المنتهية في 12/31/....	65
1-3	أصول الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014	107
2-3	خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014	108
3-3	جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014	109
4-3	نسبة مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال للفترة 2011-2014	112
5-3	نسبة مساهمة السميد الممتاز في رقم الأعمال للفترة 2011-2014	115
6-3	نسبة مساهمة الفرينة في رقم الأعمال للفترة 2011-2014	117
7-3	نسبة مساهمة النخالة في رقم الأعمال للفترة 2011-2014	118
8-3	نسبة مساهمة SSSf في رقم الأعمال للفترة 2011-2014	119
9-3	التحليل الرأسي للميزانية المختصرة للمؤسسة للفترة 2011-2014	121
10-3	التحليل الأفقي للميزانية المختصرة للمؤسسة للفترة 2011-2014	125
11-3	التحليل الرأسي لجدول حسابات النتائج المختصر للمؤسسة للفترة 2011-2014	126
12-3	التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج المختصر للمؤسسة للفترة 2011-2012	127
13-3	نسب السيولة لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014	128
14-3	نسب الربحية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014	130
15-3	نسب المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014	132
16-3	نسب النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014	135
17-3	النتيجة الصافية لمؤسسة مطاحن بني هارون	138

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مبادئ الإستراتيجية	13
2-1	البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة	18
3-1	أنواع إستراتيجيات الاستقرار	20
4-1	خريطة فكرية لتحديد البدائل المختلفة لتحقيق النمو	25
5-1	الإستراتيجيات العامة للتنافس	29
6-1	القوى التنافسية الخمس التي تحدد ربحية الصناعة	30
1-2	الوظيفة المالية في المؤسسات	55
2-2	دور التحليل المالي في ربط البيئة الداخلية والخارجية	85
3-2	دور التحليل المالي في حقبة التحليل الإستراتيجي	87
4-2	تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة	89
5-2	مصفوفة BCG	91
6-2	نموذج جنرال إلكترونيك	92
1-3	الهيكل الداخلي للمديرية العامة لمؤسسة مطاحن بني هارون	99
2-3	الهيكل العام للمديرية العامة	100
3-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون	103
3-3	التمثيل البياني لنسبة مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال	113
4-3	التمثيل البياني لنسبة مساهمة السميد الممتاز في رقم الأعمال	115
5-3	التمثيل البياني لنسبة مساهمة الفرينة في رقم الأعمال	117
6-3	التمثيل البياني لنسبة مساهمة النخالة في رقم الأعمال	118
7-3	التمثيل البياني لنسبة مساهمة SSSF في رقم الأعمال	119
8-3	التمثيل البياني لأصول الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة	123
9-3	التمثيل البياني لخصوم الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة	124
10-3	التمثيل البياني لنسب السيولة للفترة 2011-2014	129
11-3	التمثيل البياني لنسب الربحية للفترة 2011-2014	131
12-3	التمثيل البياني لنسب المديونية للفترة 2011-2014	133
13-3	التمثيل البياني لنسب النشاط للفترة 2011-2014	136

138	تطور النتيجة الصافية لمؤسسة مطاحن بني هارون	14-3
-----	---	------

المقدمة العامة

أدت التحولات الحاصلة في البيئة الدولية والمتزامنة مع إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، التي صاغت إطاراً جديداً للعلاقات الاقتصادية الدولية المعتمد على مبدأ تحرير المبادلات، وكذا اشتداد الحركة الاقتصادية في ظل الانفتاح الشامل الذي يشهده العالم من حرية التبادل في جميع الميادين، أصبح من الضروري على المؤسسات وضع سياسات واستراتيجيات تضمن لمنتجاتها البقاء والتفوق على الصعيد الدولي، إضافة إلى إدراك المؤسسات للتغير في مفهوم المنافسة الذي تعدى المفهوم التقليدي القاضي بأن المنافسة لا تكون إلا عن طريق السعر وأصبح مفهومها أكثر شمولاً وذلك بتسليط الضوء على العوامل الأخرى المحددة للمنافسة غير السعرية.

وبناء على كل هذه التغيرات ظهر ما يعرف بالإستراتيجية التنافسية للمنتجات والتي تقوم على مبدأ تحقيق القيمة المدركة لدى العميل، ولا يكون ذلك إلا بتقديم المنتجات الأفضل جودة والأقل سعراً وتكلفة، إضافة إلى السرعة في التنفيذ وعليه أصبح التواجد في السوق يقتصر على من يستطيع المنافسة والمواجهة لضمان أكبر حصة سوقية ممكنة، كما أن ضمان البقاء والاستمرارية في السوق يحتم تميز الأداء لتقديم المنتج بأفضل صورة للأسواق المحلية منها أو الدولية.

وعليه فإن الإستراتيجية التنافسية أصبحت واقعا مفروضا على كل المؤسسات التي تسعى لتحقيق مركز تنافسي يمكنها من مواجهة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية والمتعلقة بمحيطها وهو ما يجب أن تدركه المؤسسات الجزائية خاصة مع رغبة الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والمشاركة في السوق الدولي وما يفرضه من حتمية التعامل مع المنافسين، وتعتبر مؤسسة مطاحن بني هارون من المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها والتي تنشط في سوق إستهلاكي يتميز بقوة المنافسة ما جعلها تتبنى إحدى الإستراتيجيات التنافسية لمواجهة شراسة هذه المنافسة.

و كما هو معلوم، فإن للإستراتيجية تنافسية أدوار تحدثها على المدى القريب والبعيد من خلالها يمكن تقييم وضعية المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من أهمية وحساسية الجانب المالي للمؤسسة الاقتصادية نتساءل عن ما تحدثه الإستراتيجية التنافسية على المستوى المالي، ومن هذا المنطلق، فإن الإشكالية التي يتناولها بحثنا يمكن صياغتها على النحو التالي:

"ما هو دور الاستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون؟"

الأسئلة الفرعية:

- ولتغطية التساؤل الرئيسي وتناول الدراسة من جميع جوانبها نطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- س(1) - هل تلعب استراتيجية قيادة التكلفة دورا فعالا في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون؟
- س(2) - ما الدور الذي تلعبه استراتيجية التميز في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون؟
- س(3) - هل لاستراتيجية التركيز دور في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون؟
- س(4) - ما هي الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف مؤسسة مطاحن بني هارون؟ وما دورها في زيادة الربحية؟

الفرضيات:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة وقبل تفصيل حيثيات الموضوع سننطلق من فرضيات تقوم على ما يلي:

- ❖ تلعب إستراتيجية قيادة التكلفة دورا فعالا في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.
- ❖ تلعب إستراتيجية التميز دورا ايجابيا في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.
- ❖ لإستراتيجية التركيز دور فعال في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.
- ❖ الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف مؤسسة مطاحن بني هارون هي إستراتيجية قيادة التكلفة، وتساهم هذه الإستراتيجية في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة ما يساهم في زيادة الربحية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

➤ من الناحية النظرية:

يكتسب هذا البحث أهمية من واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية ومن أبرزها مميزات التغير التكنولوجي السريع، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو وجب عليها مواكبة هذا المحيط من خلال اعتمادها على إستراتيجية تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق والريادة مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة، معرفة أهمية تحليل القوائم المالية للمؤسسة لمعرفة الوضع المالي لها.

➤ من الناحية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة مرجعا للطلبة الدارسين في هذا المجال، كما تعتبر اثراء للمكتبة الجامعية حول دور الاستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة، كما ترجع أهمية هذه الدراسة أيضا إلى أنه في حدود علم الطالبة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي تناولت هذا الموضوع فمعظم

الدراسات ربطت الإستراتيجية التنافسية بمتغيرات أخرى كالتحليل الإستراتيجي والتوزيع....إلخ، بالإضافة إلى محاولة الوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد في تحديد دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

➤ من الناحية العملية:

تتلخص فيما سوف نتوصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات وامكانية الاستفادة من ذلك في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة بشكل عام.

أهداف الدراسة:

- ✓ توضيح ماهية كل من الإستراتيجية والتحليل المالي.
- ✓ إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية وأثرها على الإستراتيجية التنافسية.
- ✓ التطرق إلى مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ استعمال المؤشرات المالية المتاحة في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة.
- ✓ معرفة مدى مساهمة الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة.

أسباب إختيار الموضوع:

لم يكن إختيارنا لموضوع دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية إعتباطيا، بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب فمنها ما تعلق بالجانب الذاتي ومنها ما تعلق بالجانب الموضوعي:

➤ أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لمعالجة هذا النوع من المواضيع.
- طبيعة التخصص قادني إلى الاهتمام بعنصر الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.
- المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع إضافي وكذلك تقديم اقتراحات كون الاستراتيجية التنافسية تحظى باهتمام العديد من الباحثين والمسيرين.

➤ أسباب موضوعية:

- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي.
- التعرف أكثر على الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية.
- التعرف عن قرب على مؤسسة مطاحن بني هارون.

المنهج المستخدم:

سأعتمد في مذكرتي على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب والملائم لجمع المعلومات كما سأعتمد أيضا على طريقة المقابلة في الجانب التطبيقي كونها أسهل طريقة لتوصيل واستخلاص النتائج.

حدود الدراسة:

- **الإطار المكاني:** تم إختيار إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في القطاع الاقتصادي وهي مؤسسة مطاحن بني هارون الواقعة بالقرارم قوقة ولاية ميلة.
- **الإطار الزمني:** جرت الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون خلال الفترة الممتدة من 2015-04-19 إلى 2015-05-07، وارتكزت هذه الدراسة على فترة أربع سنوات.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذا البحث الإكتظاظ الكبير في المكتبة مما نتج عنه صعوبة كبيرة في إعارة الكتب.

مفاهيم الدراسة:

- **الإستراتيجية strategy:** هي مجموع الأفكار، القرارات والأفعال التي تسعى إلى تحديد الأهداف العامة والغايات، ثم تعيين الوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيقها، مع مراقبة الأداء المتزامن مع تحقيق الغايات.
- **إستراتيجية قيادة التكلفة Low-cost strategy:** هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من منافسيها داخل القطاع.
- **إستراتيجية التمييز Differentiation strategy:** هي إستراتيجية البحث عن التميز والتفرد بخصائص استثنائية.
- **إستراتيجية التركيز Focus strategy:** هي إستراتيجية تستند على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال: قيادة التكاليف، أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف.
- **الأداء المالي:** وهو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادر ذات الأجل الطويل والقصير على تشكيل الثروة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005. وقد انطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

"ما نوع الإستراتيجية التنافسية الواجب اتباعها لمجابهة التنافس وما دور هذه الأخيرة في أداء المؤسسة؟"

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح ماهية كل من المنافسة والإستراتيجية التنافسية مع التعرض إلى مختلف أدوات التحليل الإستراتيجي، وتبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة في التأقلم مع محيطها الخارجي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. أهم ما استخلصته الباحثة من خلال هذه الدراسة أن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن نتافس في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية، فإنه لا بد على كل مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية في حاجة أن تطبق إستراتيجية تنافسية كون أن هذه الأخيرة تعتبر كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة، لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

أن الإستراتيجيات التنافسية الثلاث لـ Porter عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عدة كمجال تحديد الأسعار والتكاليف، التميز بالموجودات والمنتجات أو الخدمات.

2. دراسة فطيمة بزغي " دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة إقتصادية " مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر -باتنة، 2008-2009. وانطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

" كيف تضبط الإستراتيجيات الشاملة المزيج التسويقي؟"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة في خلق الميزة التنافسية، وإبراز مدى تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة بنوع الإستراتيجية التي إعتمدتها. وأهم ما استخلصته الباحثة من هذه الدراسة أنه لا يمكن للمؤسسة أن تثبت ضمن متغيرات البيئة المختلفة أو أن تحقق نجحاً إلا إذا تمكنت من ضبط سياستها المتعلقة بالمزيج التسويقي وفق متطلبات الإستراتيجية الشاملة.

3. دراسة إبراهيم بومزير " أثر الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوكة -ميلة-" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2013-2014.

وانطلق الباحث من الإشكالية التالية:

"هل يمكن أن يؤثر الهيكل المالي على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية محل

الدراسة؟"

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل الإدارة المالية وإستراتيجية المؤسسة.

أهم ما استنتجه الباحث عند اتخاذ أي قرار إستراتيجي في المؤسسة يدب على المؤسسة لتأكد من أن الجانب المالي يتحمل هذا الخيار الإستراتيجي.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية حيث سيتناول كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: والذي جاء تحت عنوان الإستراتيجية التنافسية، وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل عام للإستراتيجية، وتناولنا في المبحث الثاني البدائل الإستراتيجية للمؤسسة، أما المبحث الثالث تناولنا فيه الإستراتيجيات العامة للتنافس.

الفصل الثاني: وعنون بالوضعية المالية للمؤسسة، وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الوظيفة المالية والتحليل المالي، والمبحث الثاني تناولنا فيه الأداء المالي، أما في المبحث الثالث تناولنا فيه أنواع النسب المالية ذات العلاقة بالتحليل المالي.

أما الفصل الثالث والأخير فيمثل دراسة ميدانية وقد جاء تحت عنوان دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون وتناولنا فيه هو الآخر ثلاث مباحث، جاء المبحث الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة مطاحن بني هارون، والمبحث الثاني تناولنا فيه الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة مطاحن بني هارون، والمبحث الثالث تناولنا فيه تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

الفصل الأول

الإستراتيجية

التنافسية

تمهيد:

لقد أصبحت الإستراتيجية في الفترة المعاصرة هم كل مؤسسة وشغلها الشاغل والذي يمكنها من البقاء والاستمرار، ويضمن لها الوصول إلى تحقيق أهدافها، ولقد اقترن مفهومها منذ القدم بفن القتال والخطط الحربية، ثم انتقل هذا المصطلح إلى علم الإدارة وقد أعطيت لها تعريفات مختلفة من كاتب لآخر، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، وكما سنحاول أيضا إبراز البدائل الإستراتيجية للمؤسسة ولكي تضمن هذه المؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها، ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث إستراتيجيات تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ(Porter).

بناء على هذا جزءنا مضمون هذا الفصل إلى:

- مدخل عام للإستراتيجية.
- البدائل الإستراتيجية للمؤسسة.
- الإستراتيجيات العامة للتنافس.

المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية.

استقطب مفهوم الإستراتيجية -عبر الزمن- اهتمام مختلف الباحثين ورجال الأعمال، فالعسكريين والسياسيين والمفكرين الاقتصاديين وغيرهم اهتموا بهذا المفهوم لكونه يلامس مختلف مناحي الحياة. ويعد مفهوم الإستراتيجية إطارا ذا أبعاد شمولية ويرتبط بنجاح المؤسسة ومستقبلها، وقد تعددت اتجاهات وأفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم، فالإستراتيجية حقل دراسة الباحثين حديث العهد نسبيا لذلك فالمفهوم سريع التطور، وهذا ما يعكس جانب من سبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والمهتمين بهذا الحقل ولها سنحاول في هذا المبحث ابراز أصل مفهوم الإستراتيجية وأبعادها.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

سنتناول في هذا المطلب أصل مفهوم الإستراتيجية وتعريفها ومراحل تطورها:

الفرع الأول: أصل مفهوم الإستراتيجية.

لقد استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين. وهذه الكلمة لغويا تعني فن الجنرال، وهي ذات مصدر يوناني STRATEGOS. وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها، فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر. في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة، في عملية أو اشتباك معين، ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش، أو الجيوش المتقابلة وبميدان الحرب، بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين، وبخطوط الاتصال والمعلومات، والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية. ولما كان كل ذلك، فقد توسع مفهوم الإستراتيجية إلى عدد من هذه الجوانب الاقتصادية والسياسة على يد نابليون.¹

هكذا أصبح هذا المفهوم لا يعني التقدير واستعمال القوة، بل التقدير والتخطيط في كيفية الحصول، أو تحقيق هدف معين من استعمال القوة، أو التهديد بها، أو الاشتباك أو الانسحاب عند الحاجة. وهو يتعلق أيضا بكل ما يحيط هذه المجالات ولا تخلو من الجانب السياسي. لتصبح تدعى بعد ذلك بفن استخدام القوة للوصول إلى الأهداف السياسية. وتتميز الإستراتيجية (الحربية أو الاقتصادية) لطرف ما بالمخاطرة، وعدم التأكد من حركة العدو أو المنافس، فهي تبنى على توقعات وتقديرات عن تلك

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص12.

الحركة وهذه الأخيرة بدورها تعتمد على توقعات العدو أو الطرف المنافس عن حركة الطرف الأول. لتصبح كل إستراتيجية مبنية على تنبؤات متبادلة لرد فعل الأطراف المتعاملة في محيط معين.¹

ومن خلال ما سبق يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير أن أصول الإستراتيجية ترجع إلى الميدان العسكري، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الإستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية ولو أن الجذور الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتفتقر بمحاضرات سياسات الأعمال الملقة بمدرسة هارفارد للأعمال (1911) التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة.²

الفرع الثاني: تعريف الإستراتيجية.

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد للإستراتيجية لذلك يمكننا إدراج بعض التعاريف المختلفة لها كما يلي:

تعريف 01: هي "مجموعة قواعد لإرشاد وتوجيه السلوك التنظيمي واتخاذ القرارات مع وضع معايير لقياس أداء المنظمة ولتحديد علاقاتها مع البيئة الخارجية وتنظيم العمليات الداخلية بما فيها الإستراتيج الإداري ولتنفيذ الأعمال اليومية وحسابات التشغيل الرئيسية".³

تعريف 02: هي "خطة عمل شاملة تصاغ في الحاضر لتنفذ في المستقبل، فهي إذن منهج تسترشد به المؤسسة في صنع القرارات الرئيسية لبلوغ أهداف طويلة الأجل".⁴

تعريف 03: "يتم تعريف الإستراتيجية كغالبية وسائل العمل التي تستخدم بالاقتران لتحقيق أهداف الشركة. يمكن أن تكون سرية بقدر ما موجهة ضد المعارضين الذين هم المنافسين المباشرين وغير المباشرين للشركة".⁵

¹ نفس المرجع السابق، ص 12.

² عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باجي مختار-غابية، 2007-2008، ص 121.

³ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم-الإستراتيجية-الموقع التنظيمي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 118.

⁴ صاطوري الجودي، الإستراتيجية التنافسية وأثرها على الحصة السوقية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، مجلة علمية دورية محكمة، جامعة تبسة، الجزائر، العدد السادس، ديسمبر 2012، ص 13.

⁵ K.chiha, gestion et stratégie financière, editions houma, Alger, 2^{ème}, 2006, p136.

تعريف 04: هي "علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة بعناية، والمصممة بشكل متلاحق وتفاعل منسق لاستخدام الموارد ومختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى".¹

تعريف 05: هي "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة (المحيط) التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".²

تعريف 06: هي "عملية تتوقع المنظمة من خلالها الحصول على تغييرات يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية في المستقبل، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف وطريقة التنفيذ وكذلك تخصيص الموارد اللازمة لتلك التغييرات".³

وكحوصلة لما طرح سلفا من تعاريف ومفاهيم حول الإستراتيجية فهي عبارة عن مجموعة من القرارات المتخذة من طرف المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها نموا وتوسعا واستمرارية وفق موارد مادية وبشرية متاحة، ومتغيرات بيئية تتكيف معها باستمرار.

الفرع الثالث: مراحل تطور مفهوم الإستراتيجية.

إن مفهوم الإستراتيجية مر بالمراحل التالية:

1. **المرحلة المبكرة:** إن هناك محاولات مبكرة لتحديد مفهوم الإستراتيجية زمنيا يمكن حصرها بين النصف الثاني من الأربعينيات لغاية منتصف الستينيات من القرن الماضي كما في الجدول رقم (1-1). وهذه المحاولات وإن كانت تتميز بالريادية إلا أنها كانت محددة باتجاهات ضيقة، ويعوزها الشمول، وقد ركزت المحاولات على وصف الإستراتيجية بأنها قاعدة اتخاذ القرارات للمنظمة موجهة للاستجابة لمتغيرات المواقف التي تواجهها، كما أكدت تلك المحاولات على ضرورة قيام الإستراتيجية بالتحليل وتخصيص الموارد التنظيمية، إلى جانب تأكيدها على وجود مقومات الإستراتيجية هي، نطاق المنتجات/ والأسواق، والميزة التنافسية، واتجاه النمو وأثر المواءمة، وإن ما يؤخذ على هذه المرحلة هي عدم تحديد نوعية الموقف التي تتجه المنظمة لمواجهته بصياغتها للإستراتيجية من حيث المدى الزمني والتأثير أو مدى الخطورة والأهمية،⁴ ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص45.

² يوسفات علي، إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الانتاج والعمليات، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2005-2006، ص14.

³ إباد عبد الفتاح السنور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص105.

⁴ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العمومية والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص32.

الجدول رقم (1-1): المرحلة المبكرة لتحديد مفهوم الإستراتيجية

الباحث	المفهوم
Von Neuman & Morgenster, 1947.	سلسلة من التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي تتقرر بناءً على الموقف المعين.
Drucker, 1954.	تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تتطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد.
Chandler, 1962 .	تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وتبنى طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات.
Ansoff, 1965 .	قاعدة اتخاذ القرارات وتحدد تشكيلة المنتجات و/أو الأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر الموائمة.
Cannon, 1968.	القرارات الموجهة للتصرف التي تحتاجها المنظمة تنافسياً لتحقيق أغراضها.

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2. مرحلة البلورة: بدأ الاتجاه اللاحق يبلور مفهومه للإستراتيجية وبدأ ينقشع الضباب الذي يغلقه وتتضح أكثر وقد ركزت على مبدأ الإستراتيجية بوصفه منصب على:¹

أ) - عملية صياغة الإستراتيجية، بما يتضمن وضع الأهداف، والغايات، الأغراض الرئيسية، التحليل الاستراتيجي، والتنبؤ والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص السائحة وتحاشي أو تقليل أثر الخطر.

ب) - والتطبيق الاستراتيجي بما فيه تخصيص الموارد وتحديد السياسات الخطط التفضيلية.

ج) - والتقييم الاستراتيجي ومراجعة الموارد بما يتفق ونوعية المؤسسة ونشاط أعمالها حالياً ومستقبلاً بما يحقق ربط منشأة الأعمال ببيئتها الخارجية وتوجيهها للوجهة المرغوبة ويحقق تماسكها ويمكن تأقلمها مع المتغيرات بوصفها جزءاً من نظام أكمل تتأثر به ويأثر فيها.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

الجدول رقم (1-2): مرحلة البلورة لتحديد مفهوم الإستراتيجية

الباحث	المفهوم
Andrews, 1969.	نمط الأهداف، والأغراض، والغايات، والسياسات الرئيسية، والخطط لتحقيق هذه الغايات مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تتراد له المنظمة، أو ستزاوله في المستقبل ولتحديد نوعية المنظمة حالياً، أو ما ستكون عليه في المستقبل.
Neurman&Logan, 1971.	عبارة عن الخطط المتطلعة للمستقبل التي تتوقع التغيير وتنشئ التصرف اللازم لانتهاز الفرص المتضمنة في مهمة المنظمة.
Schendel&Hatten, 1979.	الإستراتيجية هي الغايات الأساسية وأهداف التنظيم وبرامج التصرف الرئيسية المختارة لتحقيق هذه الغايات والأهداف والنمط الرئيسي لتخصيص الموارد المستخدمة لربط التنظيم ببيئته.
Uyterhoven et all, 1973.	توفر الإستراتيجية كلا من التوجه والتماسك للمشروع وتتألف من عدة خطوات: ملخص استراتيجي، وتنبؤ استراتيجي، ومراجعة الموارد، والبدائل الإستراتيجية، واختيار الملائمة والاختيار الاستراتيجي.
Ackoff, 1974.	تختص الإستراتيجية بالأهداف طويلة الأمد، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص35.

3. **مرحلة النضج:** أما المحاولات الأكثر حداثة فهي التي جاءت بعد منتصف السبعينات من القرن

الماضي فيتضح أنها اهتمت بإيضاح:¹

(أ) - طبيعة الأهداف الإستراتيجية المتعددة والمترافقة، وضرورة تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق الاختيار الاستراتيجي، حيث اعتبروا أن خطوة وضع الأهداف خطوة مستقلة.

(ب) - تفصيل المفاهيم المحدثه لطبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والسياسة الوظيفية.

(ج) - أهمية نمط استخدام الموارد والبناء التنظيمي بوصفها مقوما من مقومات الإستراتيجية الإدارية، كما أنها همزة الوصل بين المؤسسة وبيئتها. إلا أن هذا الاتجاه قد أكد على أن الإستراتيجية رابطة

¹ نفس المرجع السابق، ص33.

قائمة على مبدأ التكيف بين المنظمة وظروف بيئتها الخارجية وما تسمح به من استخدامات مواردها الذاتية.

الجدول رقم (1-3): مرحلة النضج لتحديد مفهوم الإستراتيجية

المفهوم	الباحث
تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي توفق بين موارد المؤسسة وأهدافها عند مستوى خطورة يبرره الربح وإمكانية تحقيق البدائل نفسها.	McCarthy et all, 1975.
نشاط أو نماذج رئيسية معينة لتحقيق أهداف مشتركة.	Pain, Naumas, 1975.
خطة موحدة وشاملة، ومتكاملة مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة الأساسية.	Gluck, 1976.
تنغمس الإستراتيجية في صياغة السياسة، أنها تؤلف سلسلة من القرارات التي تعكس التصميم على أهداف العمل الرئيسية والاستفادة من المهارات والموارد لتحقيق هذه الأهداف.	McNicholas , 1977.
تلاحم مهمة المؤسسة، ووضع أهداف التنظيم في ضوء القوى الداخلية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض وأهداف التنظيم.	Steiner&Minter , 1977.
قوة وسيطة بين التنظيم والبنية، أنماط متلائمة في خضم القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.	Mintzberg, 1979.
التلميح الموجه للتنظيم الذي يسمح به بتحقيق أهدافه بينما يستجيب للفرص والمخاطر في بيئته.	Schendle&Hofer, 1979.
خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمؤسسة ومع تحديات البيئة وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.	Glueck,1980.
بيان ملخص لكيفية السعي نحو الأهداف.	Brandt, 1980.
خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من اتطابق بين رسالة وأهداف وبين هذه الرسالة وبيئتها بصورة فعالة.	Thomas, 1988.

Henderson, 1989.	بحث مدروس متأنى لخطة عمل تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وتضاعفها.
Bowman, 1990.	إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والقلق والتميز بالمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة.
Porter, 1980, 1985, 1990, 1997 .	إن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف الموضوعة من قبل المنظمة ووسائل تحقيقها.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص ص 36، 37.

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية وأهميتها.

سنتناول في هذا المطلب كل من خصائص وأهمية الإستراتيجية.

الفرع الأول: خصائص الإستراتيجية.

هناك مجموعة من الخصائص للإستراتيجيات الفعالة في منظمات الأعمال وهي كالآتي:¹

- **الاهتمام والعناية بالعملاء:** والتي تبين أن الإستراتيجية من المفترض أن تأخذ بدقة حاجات وتوقعات وطموحات ومتطلبات العملاء، وكيف يمكن أن تتغير لتظهر حاجات جديدة أو مطورة. هذا يعني على المنظمة أن تكون مقادة بالسوق وحاجات العملاء أكثر من أن تعمل بردود الفعل لتلبية هذه الحاجات.
- **العلاقة مع الموردين/المجهزين:** وهنا من الضروري أن تكون الإستراتيجية متجاوزة الحدود المتعارف عليها للمؤسسة كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعهم وتصنيفاتهم، ومن المهم أن تكون للمؤسسة طرق خاصة تتمايز فيها على منافسيها.
- **تأثيرات أصحاب المصالح:** من المهم أن تأخذ الإستراتيجية في الحسبان توقعات وتأثيرات مجاميع أصحاب المصالح المهمة كالمساهمين والمشرعين وجماعات الضغط وفي إطار نطاق العمل الشامل.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، ص ص 90-92.

- **فهم القابليات والقدرات:** لا يمكن للإستراتيجية أن تكون متوازنة ودقيقة إن لم تأخذ في الحسبان قدرات وقابليات المنظمة، ويجب أن يكون تقييم هذه القدرات واقعي وغير متحيز قياسا للمنافسين، ومن الضروري أيضا أن يكون هذا التقييم بشكل ديناميكي أي بشكل مستمر وحيوي.
- **الاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والإبداع:** وهنا من المفترض أن تكون الإستراتيجية موجهة نحو التغير وفهم طبيعته، وكيف تضيف التكنولوجيا والابداع قيمة حقيقية للأعمال.
- **تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية:** إن امتلاك الموارد البشرية لمنظورات مختلفة ومعارف متعددة تجعل من عملية إيجاد مزيج من هؤلاء الأفراد مهمة حيوية وضرورية لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية، فالمتخصصين في التخطيط توجد لديهم وجهات نظر وقيم ومعارف تختلف عن المهندسين في قسم البحث والتطوير، وعلى الإدارة أن تعي طبيعة هذا الاختلاف وتجد الوسائل الملائمة واللازمة لجعل الجميع يساهمون بفعالية في تنفيذ الإستراتيجية.
- **تفهم وتشجيع الإدارة العليا:** إن ما تمتلكه الإدارة العليا من قوة وسلطة يجعل من مساهمتها ضرورية في تنفيذ الإستراتيجية ويمكن أن يكون العكس مدعاة للفشل وعدم النجاح.
- **إيصال النتائج وردة الفعل على التغذية العكسية:** إن الإستراتيجية الجيدة لا تظهر فجأة والفكرة الجيدة تحتاج إلى دعم من يعملون على تنفيذها ويمكن لعمليات الايصال والاتصال والحوار وباتجاهات عديدة أن تجعل من الإستراتيجية أكثر كفاءة وأقرب إلى الدقة والواقع.
- **الإحساس المنطقي وموازنة العمليات:** إن لم تكن الإستراتيجية متوازنة وتغلب عليها واحدة أو اثنين من بين العناصر المذكورة سابقا، فمن الضروري تعديل هذا الوضع في وقت يخصص لهذا الغرض ويجب أن تكون العناية والاحساس بالإستراتيجية شاملا للعناصر المذكورة سابقا.
- **تصميم العملية:** من المهم أن لا يكون تصميم العملية زائدا عن الحدود المنطقية، بل من المفترض أن يكون وفق افتراضات معقولة ومنطقية، ومن الضروري الأخذ بنظر الاعتبار جوانب القوة والضعف في الإستراتيجية، كذلك من المفترض أن تكون الطرق المستخدمة مرنة بحيث تتيح مواجهة المواقف الحرجة دون الدخول في تفاصيل غير مبررة، ومن الضروري أن تشمل عمليات الموازنة جوانب التحليل والتركيب الضرورية لوضع الإستراتيجية في التنفيذ الفعال، بالإضافة إلى ما ذكر سابقا من المهم والضروري الابتعاد عن كون الإستراتيجية رتيبة وروتينية وتتكرب باستمرار.
- **الأخذ بنظر الاعتبار الدعم الخارجي:** وهنا يمكن أن يكون للمستشارين الإستراتيجيين والاداريين دورا للمساهمة في الإستراتيجية، ويمكن أن تكون هذه المساهمة من خلال التوجهات والأفكار أو المساعدة في تنفيذ الإستراتيجية.

أما (Porter) فقد حدد خصائص الإستراتيجية بالآتي:¹

1. تميز الإستراتيجية أنشطة المنظمة عن أنشطة المنظمات الأخرى.
2. تحدد الإستراتيجية المركز التنافسي (compétitive edge) للمؤسسة.
3. تعمل الإستراتيجية على جعل المؤسسة في وضع استراتيجي متميز وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية المرغوبة.
4. تحدد الإستراتيجية الخيارات والأسس التي ستستخدمها المؤسسة في المنافسة.
5. تسعى الإستراتيجية إلى تحقيق التناسق بين أنشطة المنظمة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.
6. توفر الإستراتيجية الفاعلية التشغيلية (operating effective ces) التي تعتبر الحاجز أمام المنافسين.

الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية.

إن أهمية الإستراتيجية يمكن ايضاحها في النقاط التالية:²

1. تحقيق أفضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
2. تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة في المستقبل.
3. التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
4. تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
5. تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المؤسسة.
6. تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمؤسسة.
7. إضافة إل التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الإستراتيجية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف الإستراتيجية ومبادئها من خلال الفرعين التاليين:

¹ علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسواق التنافسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 15، 16.

² محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 21، 22.

الفرع الأول: أهداف الإستراتيجية.

أهداف الإستراتيجية هي مجموع الغايات المطلوب الوصول إليها على مدى معين ومحدد سلفاً وترتبط ارتباطاً وثيقاً برسالة المؤسسة، ويمكننا أن نلخص أهدافها فيما يلي:¹

(1)- مواكبة تغيرات المحيط: حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها وأهدافها ثم تخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتهديداته (المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي) وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب يجب على المؤسسة التكيف المستمر واتخاذ القرارات المناسبة مع مراعاة نقاط القوة والضعف من جهة وحدة المنافسة من جهة أخرى.

(2)- البحث عن التنافسية: من الواجب اتخاذ إستراتيجية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أفضل سعر لمنتجاتها، سعر منافس ويحقق الأرباح المرجوة من خلال التسيير العقلاني لمواردها ومهاراتها لأن التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح أي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق الربح المطلوب.

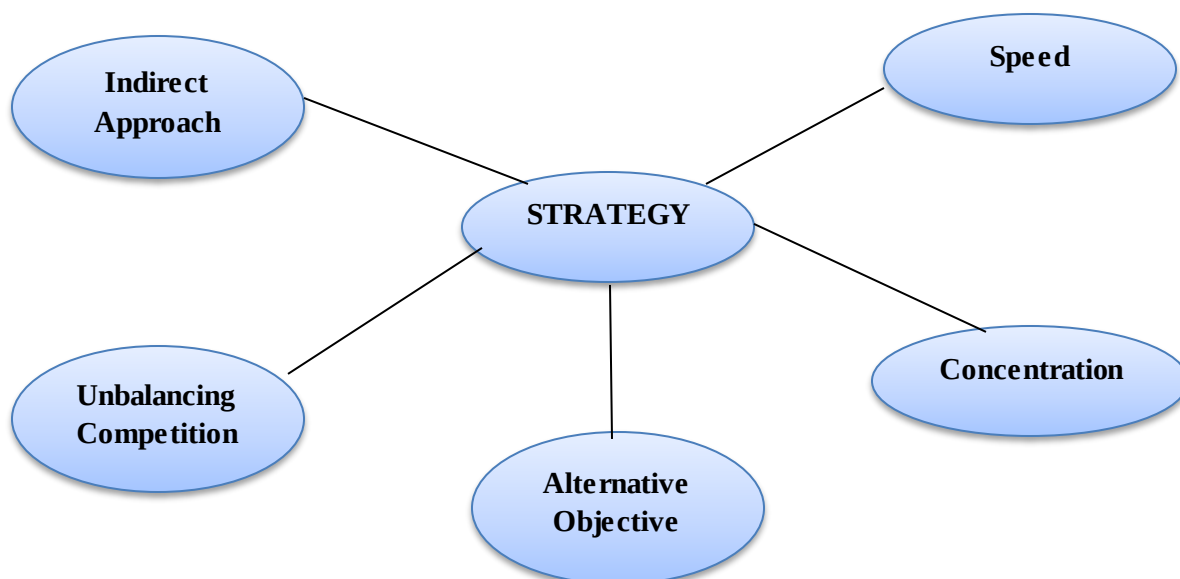
(3)- النمو: يعتبر هذا الهدف أهم ركن في الإستراتيجية، فالنمو يعني تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة في السوق من خلال ارتفاع حصتها السوقية وحصولها على زبائن جدد مما يؤدي بها إلى النمو والتوسع في الأسواق المحلية والدولية.

الفرع الثاني: مبادئ الإستراتيجية.

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية للإستراتيجية في الشكل التالي:

¹ فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011-2012، ص 6.

الشكل رقم (1-1): مبادئ الإستراتيجية



المصدر: أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011-2012، ص 62.

ويمكن توضيحها كالآتي:¹

(1)- السرعة: هذا المبدأ أساسي في عملية المنافسة وخاصة في العملية التسويقية ويتطلب من المؤسسة المناورة وتركيز الإستراتيجيات التسويقية في السوق بالسرعة اللازمة لكسب أكبر قدر من الربح وبأقل تكلفة في أقصى فترة زمنية، وذلك من خلال: التكنولوجيا الجديدة الموجهة لتطوير المنتجات، والتنظيم الفعال للإستراتيجيات المختلفة التي تشكل الخطر الكامل للمنافسين.

(2)- النهج غير المباشر: الهدف من النهج غير المباشر هو الالتفاف على النقاط القوية للمنافسين والتركيز على نقاط ضعفهم من أجل اغتنام الفرص التي يتيحها السوق، مع وجود ميزة تنافسية تتمحور حول السلعة، السعر، الترويج والتوزيع.

كالتركيز مثلا على تجزئة السوق وتحديد مواقع المنتج. وبناءا على هذا يمكن الحصول على فوائد كبيرة من خلال استخدام هذا النهج كتحسين العلاقات مع الزبائن وتعزيز القوة التنافسية الخاصة. وعموما يتلخص هذا النهج في البحث عن القطاعات الناشئة (المهملة) من خلال تحليل التنافسية وتحديد الميزة التنافسية التي تركز على السعر، السلعة، الترويج أو التوزيع، واستخدام الحركة، المفاجأة والسرعة البديلة لعرقلة وتضليل المنافسين وأخيرا التحرك نحو توسيع السوق وزيادة الحصة السوقية.

¹ أنفال حدة خبيزة، مرجع سبق ذكره، ص 61-63.

(3)- التركيز: يجب التركيز على نقطتين أساسيتين في استخدام هذا المبدأ: الأولى وهي ما يعني توجيه الموارد نحو قطاع الخاص في السوق. أما النقطة الثانية فهي التركيز على كل من نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعف المنافسين، وذلك عن طريق استخدام تحليل التنافسية وذلك بالتركيز على تحليل المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة.

(4)- الهدف البديل: هذا المبدأ يجعل المنافسين ما بين المطرقة والسندان من خلال: تنفيذ الإستراتيجية بنجاح وذلك من خلال تطبيق الهدف البديل والتركيز عليه، فالأهداف البديلة تتيح ما يكفي من المرونة في استغلال الفرص التي تنشأ في السوق، من خلال تصميم عدد من الأهداف والتي يمكن استخدامها تبعاً للظروف، وكذلك تبقي المنافسين في وسط معضلة، أي تكون المؤسسة قادرة على كشف نوايا المنافسين في أي وقت، من خلال عرض عدد من التهديدات المحتملة ثم التركيز على الهدف الذي يوفر أفضل فرص نجاحها.

(5)- اختلال توازن المنافسة: الهدف الرئيسي من هذا المبدأ هو الحد من المنافسة والمقاومة الشرسة التي تواجهها المؤسسة في الصناعة، ويركز هذا المبدأ على المبادئ السابقة الذكر.

المطلب الرابع: مكونات الإستراتيجية وسبل صياغتها

سنتناول في هذا المطلب مكونات الإستراتيجية وخطوات صياغتها من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: مكونات الإستراتيجية

بشكل مركز ومحدود هناك خمسة عناصر تمثل في جوهرها أساس لتكوين الإستراتيجية أو ما يفترض التركيز عليه لتطوير الإستراتيجية، وأن تأخذ معناها الحقيقي في المنظمة، وهذه المكونات هي:

(1) - المجال scope:

وهو تعبير عن الميدان الذي تعمل به المنظمة، وبالتالي ارتباط الإستراتيجية به، ويتمثل بالآتي:

- الأعمال أو الصناعة التي يجب أن تكون وأن تعمل بها.
- احتياجات المستهلك وأجزاء السوق.
- التكنولوجيا التي يتم التركيز عليها وخطوط الإنتاج المتوافقة معها.

ويتأثر هذا المكون أساساً من خلال الرسالة التي حددتها المؤسسة وما تريد أن تبلغه، أو أن تكون عليه وبشكل ثابت ومستقر وبالتالي فإنها اختارت هذا المجال دون غيره كأساس لنشاطها.¹

(2) - الغايات والأهداف Objectives and Goals:

سنتطرق لكل منهما على حدى:

➤ **الغايات Goals:** تمثل أهداف شاملة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهداف عامة توضح بصورة مجردة تحاول أغلب المؤسسات الاقترب منها، ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح والنمو، والتوسع، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها.²

➤ **الأهداف Objectives:** تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لتوجيه مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتشير أهداف المؤسسة إلى كافة أنواع المنافع والمكاسب التي يجب أن تعمل المؤسسة على تزيير متطلبات تحقيقها وتحسين استخدامها، ويفترض أن يتم تحديد أهداف المؤسسة وفق اشتراطات وخصائص واضحة الحروف.³

(4) - **إستراتيجية التطوير Développement Strategy:** وهو جانب أساسي ومهم في تكوين الإستراتيجية والتي تنصب على تطوير أعمال المنظمة للوصول إلى المستويات المطلوب إنجازها وعلى وفق المدى الزمني المحدد لها، وهل بالإمكان أن يتحقق ذلك الإنجاز بذات الأعمال الحالية التي تؤديها المؤسسة، أم من خلال الدخول بأعمال جديدة. ولعل ما يرتبط في هذا المكون من جانب مهم وهو وجود الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة وأعمالها، وبماذا تختلف عن بقية المؤسسات الأخرى في السوق التنافسي.

(5) - **التعاقد (التدائبية) Synergy:** يتمثل هذا المكون بأن الجميع يشتركون في مسؤولية التخطيط والعمل والتنفيذ لإستراتيجية المنتج-السوق على وفق مبدأ $(5=2+2)$ ، والتي تعني بالأداء الكلي للمنظمة ككل هو أكبر من أداء ذات الأجزاء بشكل منفرد أو مجزأ عن بقية الأقسام الأخرى، وهذا ما يعني بالتعاقد.⁴

¹ تامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 26-27.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 134.

³ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص 68.

⁴ تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

الفرع الثاني: سبل صياغة الإستراتيجية.

تأخذ عملية صياغة الإستراتيجية مجموعة من الخطوات أهمها:

أولاً: تحديد الرسالة والرؤية: يجب أن تقوم المؤسسة بصياغة الرسالة الإستراتيجية لما لها من تأثير على تصرف أعضائها وانعكاسها على ادراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وعند صياغة الرسالة تتحدد هوية وثقافة وتوجهات المؤسسة الإستراتيجية.¹

حيث تعرف الرسالة على أنها: "الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات المناظرة، والرسالة هي الاطار المميز أو الهوية الفريدة للمؤسسة عن غيرها من حيث مبرر وجودها، والمنافع التي تقدمها، ومجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها، كما تعكس الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسة كشخصية اعتبارية تختلف عن غيرها".

والرؤية تجسد ما تود أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، أي هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يوصل المؤسسة إلى المكانة المستهدفة من كافة الأبعاد وفقاً لوجهة نظر كافة الأطراف.²

ثانياً: تحديد الأهداف والغايات: يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء، حيث أن الغايات والأهداف تمثل شكلاً من أشكال الالتزام الإداري لتحقيق نتائج محددة، والأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، أما الغايات فهي النتائج النهائية للمؤسسة التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

ثالثاً: دراسة الأداء الداخلي: إن عملية دراسة الأداء الداخلي تلعب دوراً في عملية تحديد إستراتيجية المؤسسة لأن بالتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة يمكن تحديد مجموعة الإستراتيجيات التي تستعملها المؤسسة لاغتنام الفرص أو مواجهة التهديدات.³

رابعاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية: حيث تعمل المنشأة على التحليل الدقيق لبيئتها الداخلية والخارجية، وذلك حتى تتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف داخلها مسبقاً، فتعمل على تدعيم واستغلال نقاط قوتها وتفادي نقاط الضعف بما يضمن لها الاستغلال الأمثل لإمكاناتها، كما تعمل على

¹ أنفال حدة خبيزة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

³ أنفال حدة خبيزة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

تحديد الفرص والتهديدات من المحيط الخارجي وذلك حتى يتمكن من التعرف على مجمل البدائل والفرص الممكنة وتفايدي التهديدات أو التعامل معها بما يضمن استقرارها الداخلي والخارجي.¹

خامسا: تحديد البدائل الإستراتيجية: بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية، وتقوم بتحديد البدائل التي تتماشى والظروف المحيطة بها، والامكانيات المتاحة لها.²

سادسا: اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: كما تقوم المؤسسة هنا على مقارنة مجمل البدائل الممكنة واختيار أحسنها، وذلك بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة. مبتعدة بذلك عن التهديدات الموجودة أو نقاط الضعف داخلها، كما يجب أن تكون هذه البدائل في حدود إمكانيات المؤسسة.

سابعاً: تطبيق الإستراتيجية: يتم هنا وضع الإستراتيجية محل التنفيذ، حيث يتم تحديد المسؤولين والمهام الموكلة إليهم، كما يتم وضع وصرف الميزانيات الخاصة بكل نشاط من أنشطة المؤسسة.

ثامناً: المراقبة والتقييم: ثم يتم في الأخير مراقبة تطبيق الإستراتيجية وحل مجمل المشاكل التي تعترضها كما يتم أيضا تقسيمها باستمرار، حيث يتم تقييم كل مرحلة من مراحل التنفيذ، ومدى تحقيق هذه المرحلة للأهداف الموضوعية، ثم يتم تقييمها في آخر العملية أين يتم تزويد الإدارة بما يسمى التغذية العكسية، أي تقرير عن مدى هذه الإستراتيجية للأهداف الموضوعية مسبقاً، ويتم على أساسها وضع تخطيط ووضع الإستراتيجيات مستقبلاً.³

¹ قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة منتوري- قسنطينة، 2011-2012، ص 155.

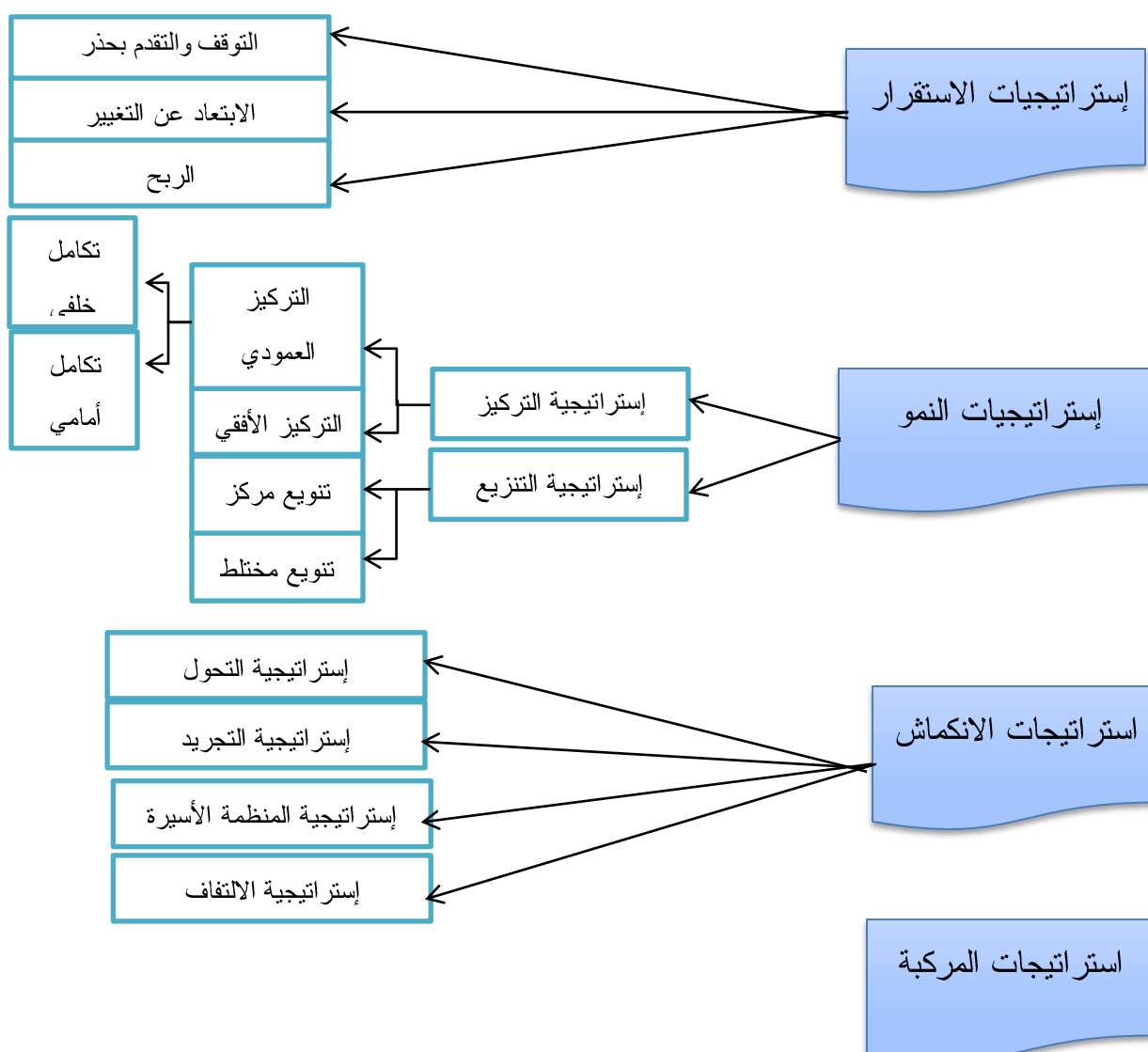
² أنفال حدة خبيزة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ قدور علي، مرجع سبق ذكره، ص 155، 156.

المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية للمؤسسة

وردت تصنيفات عديدة في ما يخص الإستراتيجيات التي تصاغ على المستوى العام للمؤسسة، ولعل أهمها تلك التي أجملت هذه الإستراتيجيات في أربعة أنواع، وأطلقت عليها اسم الإستراتيجيات الاتجاهية بوصفها تحدد الاتجاه العام للمؤسسة وهذه الأنواع هي: إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات الانكماش والإستراتيجيات المختلطة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: خالد محمد بني حميدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 219.

المطلب الأول: إستراتيجيات الاستقرار (Stability Strategy)

عندما تكون إدارة المؤسسة مقتنعة بالوضع الحالي، وبالنتائج المنجزة، وفي نفس الوقت تسعى إلى استمرار هذا الوضع، فإنها تنتهج إستراتيجيات الاستقرار.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجيات الاستقرار

"هي الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة التي تقرر على أن تبقى على الوضع الحالي، والتي تتضمن واحدا من ثلاثة بدائل إستراتيجية هي: التوقف والتقدم بحذر، أو عدم التغيير، أو حصة الأرباح".¹

الفرع الثاني: مبررات انتهاج إستراتيجيات الاستقرار

تستخدم المؤسسات إستراتيجيات الاستقرار لأسباب عديدة منها:²

1. رغبة أصحاب المؤسسات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المؤسسات.
2. الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المؤسسة والسعي نحو الحفاظ عليه وحماية تلك المستويات.
3. محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.
4. تركيز المؤسسة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.
5. قصور الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، وعدم قدرتها على توفير الشمول اللازم لتحقيق النمو في أنشطتها.
6. عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المؤسسة نحو النمو والتوسع.
7. القيود البيئية، والتي قد تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية، ومن أهم هذه القيود: بطء نمو السكان وتوقع انخفاض مستهلكي منتجات المؤسسة، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة، أو صعوبة الحصول على الموارد اللازمة والتكنولوجيا.

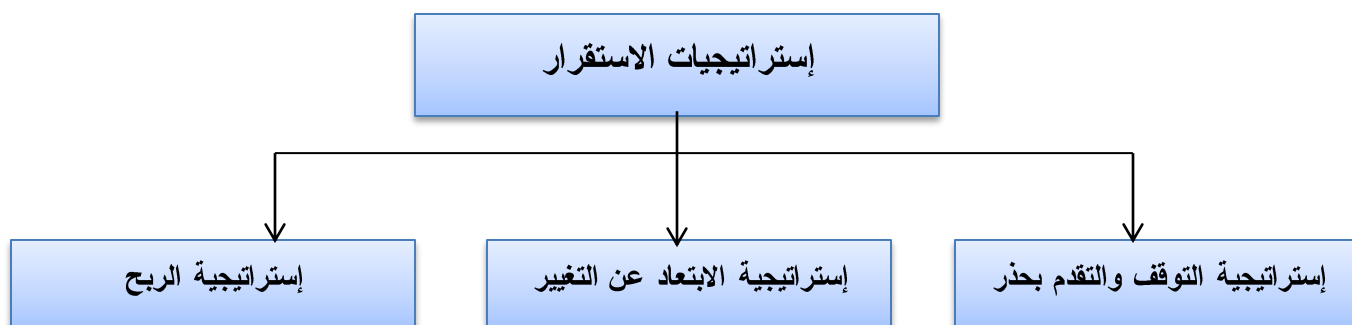
الفرع الثالث: أنواع إستراتيجيات الاستقرار

تتكون إستراتيجيات الاستقرار من مجموعة من البدائل ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرانت، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 186.

² جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 298، 299.

الشكل رقم (1-3): أنواع إستراتيجيات الاستقرار



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادت، مرجع سبق ذكره، ص 187.

ومن الشكل رقم (1-3) يتبين لنا أن من بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار والأكثر استخداماً هي إستراتيجية التوقف/الاستمرار بحذر، إستراتيجية عدم التغيير وإستراتيجية الربح.

ويمكن شرح هذه الإستراتيجيات كالتالي:

(1)- إستراتيجية التوقف/التحرك بحذر Pause/procced with gution strategy: هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كفترة راحة أو فرصة للتريث قبل الاتجاه إلى إختيار إستراتيجية النمو أو إلى تقليص أنشطتها، إنها إستراتيجية مؤقتة temporary strategy يمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية الحالية لتصبح أكثر ملائمة للمؤسسة، وحتى تصبح المؤسسة قادرة على تقوية مواردها قبل الاتجاه نحو النمو، أو كفترة راحة للمؤسسة بعد نمو سريع لفترة طويلة. فقد تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية لحين تطوير كواردها القيادية أو تعديل هيكلها التنظيمي، أو إقامة تسهيلات إنتاجية جيدة مع الموردين.

(2)- إستراتيجية عدم التغيير No change strategy: وفق هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة بنفس أسلوبها السابق، أي عدم عمل شيء جديد. وتعتبر هذه الإستراتيجية مؤقتة أيضاً، حيث أن استخدامها ونجاحها يتوقف على حقيقة أساسية وهي عدم وجود تغيير ذو دلالة في البيئة الداخلية.¹

(3)- إستراتيجية الربح profit strategy: تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، فالمصاريف الحرجة تعرف بأنها تلك المصاريف التي تتفق الآن وتظهر آثارها في المستقبل. إن هذا يعني أن المصاريف الحرجة تتضمن الانفاق على الجوانب ذات الصلة بالنمو المستقبلي كنفقات البحث والتطوير والصيانة والتدريب

¹ مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 172.

والتأهيل والدعاية والاعلان وغيرها من المصروفات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المؤسسة إن النتيجة التي تتمخض عن استخدام هذه الإستراتيجية تظهر على شكل زيادة كبيرة في الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة، وقد تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة تمر في ضائقة مالية مؤقتة تتبناها لحين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي، وينصح عادة ألا تطول الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه الإستراتيجية.¹

المطلب الثاني: إستراتيجيات النمو Growth Strategy.

تحتل إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون نجاح المؤسسة بنموها، وتسعى المؤسسات التي تنتهج هذه الإستراتيجيات إلى زيادة المبيعات والاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الوحدة المباعة وبالتالي زيادة الأرباح، ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ينمو بسرعة والمتنافسون فيه يسعون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجيات النمو.

يمكن تعريف إستراتيجيات النمو "بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع خدمات جديدة".²

الفرع الثاني: مبررات انتهاج إستراتيجيات النمو.

هناك العديد من الأسباب تدعو المؤسسة إلى تبني هذا النوع من الإستراتيجيات، ومن بين هذه الأسباب مايلي:³

1. في حالة النظر إلى النمو/التوسع باعتباره أحد أساليب تحقيق النجاح أو تحقيق الثروة أو أحد مؤشرات الفعالية.
2. في حالة قيام المؤسسة بربط الحوافز الخاصة بالمديرين والقوى العاملة ككل بالزيادة في الإنتاج والمبيعات و الأرباح.
3. الضغوط التي يمارسها المستثمرين أو الملاك لزيادة معدلات العائد على الاستثمار.

¹ سوما علي، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على رفع أداء المنظمات، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2006-2007، ص ص 70، 71.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 407.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، ص ص 289، 290.

4. الضغوط التي تمارسها البنوك وبيوت المال على المؤسسات في حالة طلب الأخيرة للقروض حيث تمنح القروض بمعدلات فائدة معقولة للمؤسسات التي تحقق معدلات نمو مقبولة.
5. في حالة النظرة السائدة إلى أن النمو والتوسع هو سبيل البقاء.
6. عندما تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية أو الدخول في أسواق جديدة أو إنشاء إدارات جديدة.
7. عندما تعمل المؤسسة في ظل صناعة عرضة للانكماش السريع أو الاضطراب وحيث يكون تبني إستراتيجية الاستقرار بمثابة طرق النجاة في الأجل القصير فقط، لذلك يصبح التوسع والنمو أحد مقومات البقاء.
8. اعتقاد البعض أن التوسع في النشاط يحقق المزيد من المنافع للمجتمع ويحسن الصورة الذهنية لدى الجمهور عن المؤسسة.
9. في حالة الرغبة في التحول من حالة المنافسة إلى الإحتكار، فالتوسع قد يساعد في بعض الأحيان -مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- إلى خلق حالة الإحتكار.
10. الاستفادة من أثر الخبرة والتعلم فكثير من المؤسسات تحقق مستوى عال من النمو في الحجم، أو المبيعات، أو الأرباح كنتيجة لأثر الخبرة والتعلم.

الفرع الثالث: أنواع إستراتيجيات النمو.

عندما تقرر المؤسسة بأن تنمو، فإنه يصبح من الضروري أن تختار أحد البديلين، فإما تلجأ لإستراتيجية التركيز Concentration strategy في القطاعات الراهنة، أو إستراتيجية التنويع Diversification strategy إلى قطاعات جديدة، وسيتم فيما يلي توضيح البدائل الإستراتيجية التي تحتاج المؤسسة الاختيار منها لتحقيق النمو كما يلي:

1) إستراتيجية التركيز:

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه، فتنتج نوع واحد من المنتجات، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين.¹

فإن على المؤسسة الاختيار من بين بديلين للتركيز، هما التركيز العمودي أو التركيز الأفقي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 164.

أ. إستراتيجية التكامل العمودي **vertical integration strategy** : تستند إستراتيجية التكامل العمودي على السيطرة الكاملة على توريد المدخلات وتوزيع المخرجات، وتنقسم إلى نوعين التكامل الخلفي... والتكامل الأمامي....¹

✓ إستراتيجية التكامل الأمامي **forward integration strategy**: ويقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو توزيع المنتجات ومن أمثلة ذلك: قيام بعض شركات البترول بإنشاء فروع للبيع في الأقاليم أو المناطق بدلاً من البيع عن طريق وكلاء الصناعة، وذلك بهدف التغلب على ظروف عدم التأكد بالنسبة للمبيعات ومستويات التوزيع.

✓ إستراتيجية التكامل الخلفي **Backward integration strategy**: وفيها تتحرك المؤسسة إلى مجال الأعمال الخاصة بإمدادها بالموارد الخام أو الموارد اللازمة لها كما تقوم بعض الفنادق بإنشاء أقسام لإنتاج أثاث أو منتجات التنظيف.²

ب. إستراتيجية التكامل الأفقي **Horizontal integration strategy**: وهنا قد يتم التكامل عند دخول المؤسسة لميادين عمل جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة كما قد يكون عن شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعلاقة الإنتاجية نفسها أو تقوم بشراء مؤسسة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه لتدعم موقف المؤسسة الأصلية وتساعد على الدخول إلى قسم جديد من أقسام السوق أو توسيع فعاليات المؤسسة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق.³

(2) إستراتيجية التنوع **Diversification Strategy**: تعني إستراتيجية التنوع أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماماً أو مرتبط بالأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الوقت الحاضر.

كما تعني إضافة منتجات جديدة وربما غير تقليدية أو مألوفة لبيعها في أسواق جديدة، فالتنوع قد يكون امتداد للنشاط الأصلي أو خروجاً عنه.⁴

ويوجد نوعين لهذه الإستراتيجية وهما:

¹ عزام حسين خلف إرميلي، نعمة عباس الخفاجي، إدارة عمليات الأعمال منظور استراتيجي معاصر، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 64.

² زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 113.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 410.

⁴ بوقرة رابع وجييع نبيلة: أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة CONDOR، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، ص 3، 4.

(أ)- إستراتيجية التنوع المتمركز أو المتصل أو المترابط **Related or concentric diversification strategy**: وتعتمد هذه الإستراتيجية إلى إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المؤسسة حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين أو الإنتاج.

(ب)- إستراتيجية التنوع المختلط أو غير مرتكز **Conglomerate diversification strategy**: ويتحقق هذا التنوع عندما لا تكونت الأعمال الجديدة مرتبطة بالأعمال الحالية.¹ ومن جهة أخرى فإن للنمو طرق متعددة، فالمنظمة تستطيع أن تحقق النمو سواء من خلال التركيز أو التنوع باستخدام عدد من الوسائل منها:

1. **النمو الداخلي Internal growth**: أي أن تستخدم المؤسسة مواردها لتوسع أنشطتها أو تقيم وحدات جديدة، وهذا يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً، كما يمكن أن ينطوي ذلك على مخاطر التعثر.

2. **الاندماج Merger**: بمعنى أن تندمج المؤسسة مع مؤسسة قائمة، ويتيح هذا الاندماج لها الفرصة بأن تختار شركة ناجحة لتندمج معها وتحقق النمو بسرعة بدون احتمالات للفشل.

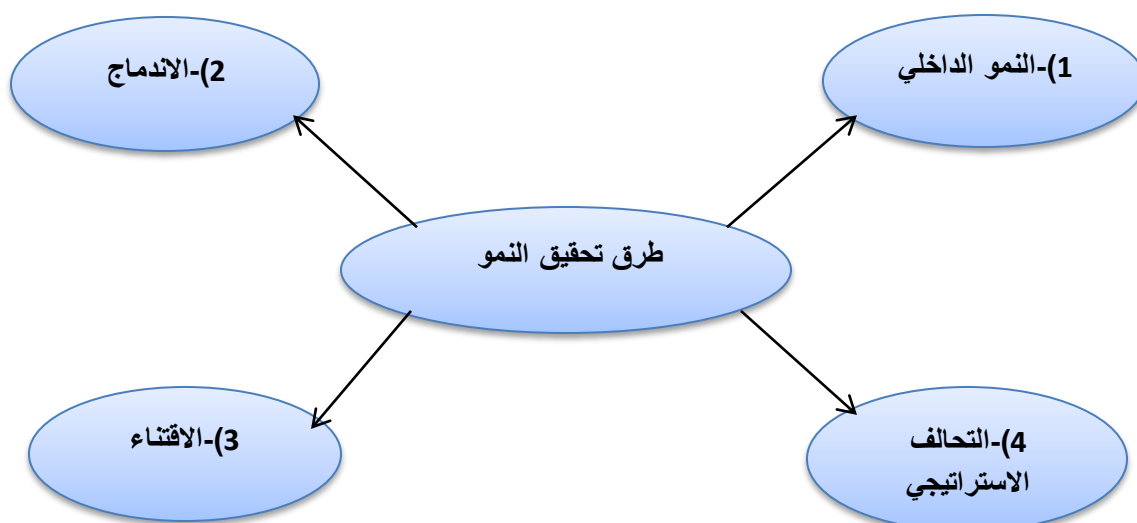
3. **الاقتناء Acquisition**: أي أن تشتري المؤسسة شركة قائمة من خلال التفاوض الصريح مع أصحابها أو إدارتها، وقد تحقق ذلك بطريقة غير ودية من خلال الاستلاء عليها **take over**، والذي يتم بشراء حصة كبيرة من أسهما بشكل تدريجي إلى أن تمتلك أسهم كافية للسيطرة على مجلس الإدارة.

4. **التحالف الاستراتيجي strategic alliance**: أي أن تقيم تحالفاً وشراكة مع جهة ما بما يحقق المنفعة للطرفين، ويلخص الشكل رقم (1-5) البدائل المختلفة لتحقيق النمو.²

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 237، 238.

² عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرانت، مرجع سبق ذكره، ص 182، 183.

الشكل رقم (1-5): خريطة فكرية لتحديد البدائل المختلفة لتحقيق النمو



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرانت، مرجع سبق ذكره، ص 183.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الانكماش retrenchment strategy.

تمثل هذه الإستراتيجيات المجموعة الثالثة من البدائل المتاحة أمام المؤسسة، والتي يعتبر الفشل الدافع الرئيسي لانتهاجها، وتعتبر هذه الإستراتيجيات الأقل شعبية لدى المؤسسات ولكنها مهمة ضمن ظروفها.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجيات الانكماش.

ان الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لمواجهة أزمات طارئة آملة مرورها، مما يضمن لها البقاء في صناعة معينة لمدة أطول، ومواجهة الكساد المؤقت إما بتقليص التكلفة أو التخفيض من نشاط معين.¹

الفرع الثاني: مبررات اتباع إستراتيجية الانكماش.

قد يكون من المفيد عرض بعض الأسباب والمبررات وراء تبني هذه الإستراتيجيات بصفة عامة، وذلك على النحو التالي:²

1. الإستراتيجيات الانكماشية هي إستراتيجيات دفاعية بالدرجة الأولى، ويتم تبنيها في حالة قيام المؤسسة - سواء برغبتها أو بالاضطرار - بتخفيض عملياتها أو أنشطتها ويكون الهدف هنا هو

¹ غرزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم

اقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2009-2010، ص 97.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 302.

- علاج جوانب ضعف معينة أو مواجهة أزمات داخل المؤسسة أو خارجها خاصة في الأجل القصير.
2. حالة مواجهة المؤسسة لمشكلات مالية نتيجة انخفاض أداء أحد الأجزاء/ الوحدات التنظيمية بها مثلاً.
3. التنبؤ بحدوث مشكلات أو أزمات في المستقبل لدخول مستثمرين أو منافسين جدد إلى الصناعة أو ظهور منتجات جديدة أو تغيير في القوانين والإجراءات الحكومية.... إلخ.... المرتبطة بالنشاط.... وغيرها.
4. بلوغ ملاك المؤسسة إلى مرحلة اليأس أو الإحباط من ممارسة النشاطات (أو بعضها) الحالية للمؤسسة، أو توقع حصولهم على أرباح في حالة بيع بعض الأصول.
5. أسباب أخرى ترتبط بكل نوع من أنواع الإستراتيجيات الانكماشية (على النحو الذي سيعرض قرين كل نوع).

الفرع الثالث: أنواع الإستراتيجيات الانكماشية.

من بين إستراتيجيات الانكماش مايلي:

1. **إستراتيجية التحول Transform Strategy**: وهي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد، وهي تنطوي على مرحلتين، الأولى، الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف، والثانية، مرحلة الدعم والاستقرار والتي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المؤسسة الجديد.
2. **إستراتيجية التجريد Divestment strategy**: من المناسب اتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن أرجاع مشكلات مؤسسة الأعمال إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط المنتجات/ الخدمات أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي قطاعات المؤسسة، في هذه الحالات تقوم المؤسسة ببيع أو تصفية هذه الوحدات الإستراتيجية.
3. **إستراتيجية المنظمة الأسيرة Captive company strategy**: تشبه هذه الإستراتيجية إستراتيجية التجرد ولا تناقش عادة كإستراتيجية مستقلة، وتقوم المؤسسة في هذه الحالة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية وتصبح "أسيرة" لمؤسسة أخرى وظلك بدلا من بيع أحد قطاعات المؤسسة أو أحد وحداتها، تخفض المؤسسة بهذه الطريقة مصروفاتها وتحقق بعض الأمان عن طريق الارتباط مع مؤسسة أقوى.
4. **إستراتيجية الالتفاف Turnaround strategy**: وهنا تقوم المؤسسة بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد المؤسسة تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات

غير الفعالة من أجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل، مثل احتفاظ المؤسسة بنفس حجم المبيعات والأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار وحجمها.¹

5. إستراتيجية تصفية المؤسسة **Liquidation Strategy**: عندما تفشل الإستراتيجيات المذكورة سابقا في انقاذ المؤسسة تكون قد ولجت باب التصفية النهائية. وتتضمن هذه الإستراتيجية بيع موجودات المؤسسة للتعويض على المساهمين أو الدائنين، بعض من حقوقهم على الأقل وبانتهاء ذلك تكون المؤسسة قد فقدت شخصيتها الاعتبارية القانونية واختفت من الوجود.²

المطلب الرابع: الإستراتيجيات المركبة **Combinations Strategy**.

تعمل المؤسسات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها. وقد تستخدم المؤسسة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت، يحدث هذا عادة في المؤسسات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها، أو قد تعني استخدام المؤسسة لأكثر من إستراتيجية في صورة متتابعة، فمثلا قد تستخدم المؤسسة إستراتيجية التجريد في بعض وحدات الأعمال التابعة لها لتحسين فعالية الأداء فيها ولتحقيق وحدات أخرى درجة أعلى من الربحية وتبنى خيارات التوسع لهذه الوحدات، فإن تمكنت المؤسسة من تحقيق ذلك فإنها قد تبدأ باستخدام واحدة من إستراتيجيات التنويع.³

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل صبحي ادريس، 2007، مرجع سبق ذكره، ص ص 230، 231.

² أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 117.

³ خالد محمد بن حمدان ووائل صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 231.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية والقوى المؤثرة عليها.

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الإستراتيجية التنافسية والقوى الخمس المؤثرة عليها من خلال الفرعين التاليين.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية.

لقد ظهر مفهوم الإستراتيجية التنافسية كضرورة حتمية للتطورات التي عرفها العالم المعاصر، خاصة ما تعلق منها بتعدد المنافسين واختلاف أحجامهم، ولقد لقيت اهتماما من طرف الباحثين والدارسين، ومن بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر ما يلي:

❖ هي "مجموعة متكاملة من التصرفات يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين"¹

❖ كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة الطرق التي تتبع من طرف المؤسسة لجذب المشتري وتحقيق فعالية مالية مرتفعة".²

ورغم الاختلاف في تعريف الإستراتيجية التنافسية إلا أنها باختصار تشير إلى الطرق التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها والتفوق عليهم بالشكل الذي يعظم أرباحها ويضمن لها الاستمرار في السوق، ويعتبر هذا بمثابة الهدف الرئيسي لها، وذلك انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية لها (تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها) إلى جانب تحليل البيئة الخارجية لها (تحديد الفرص والتهديدات السوقية) وذلك من خلال تحديد نقاط قوتها ومحاولة التخلص من نقاط ضعفها من جهة أخرى.

وتشتمل الإستراتيجيات محل الاختيار على ثلاثة إستراتيجيات عامة اقترحها "Porter". وهي:³

- إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership): وهي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين على مستوى السوق ككل.
- إستراتيجية التميز (Differentiation): وتشير إلى ضرورة تمتع المؤسسة بمهارات وجوانب كفاءة خاصة لا يمكن تقليدها بسهولة (مثل التشكيلة، سمات المنتج، الخدمة الممتازة).

¹ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 102.

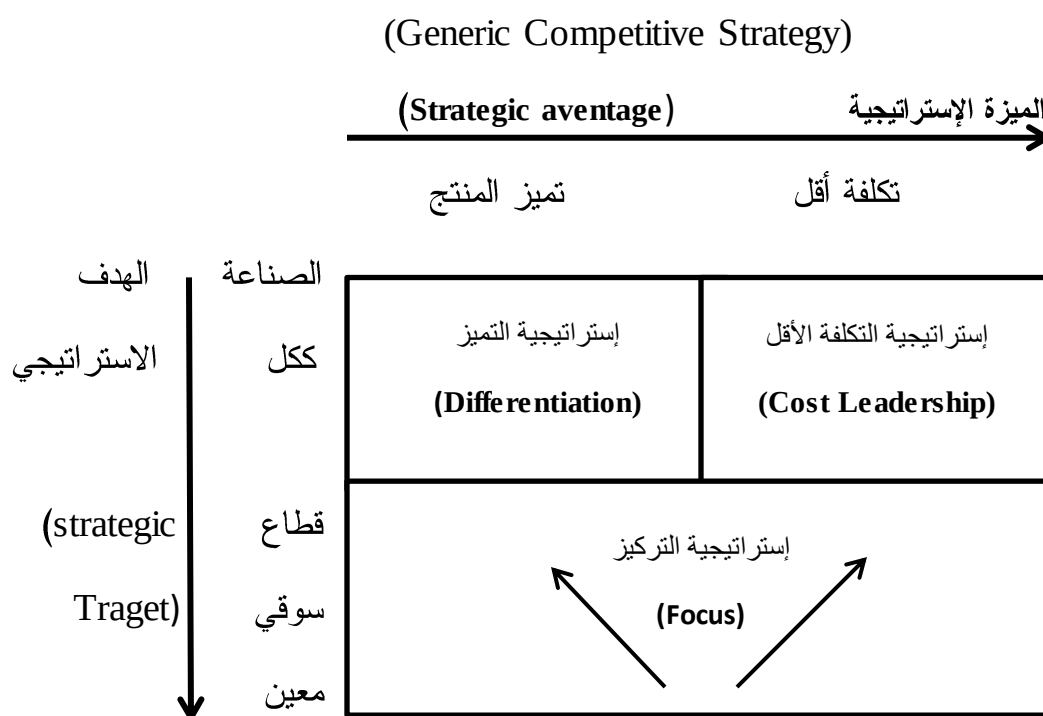
² William G, Forgang, Strategy-specific decision Making a guide for executing competitive; M.E sharp; 2004; p 27.

³ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- إستراتيجية التركيز (Focus): وتهدف إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع تنافسي أفضل في قطاعات سوقية معينة وليس كل السوق.

والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات:

الشكل رقم (1-6): الإستراتيجيات العامة للتنافس.

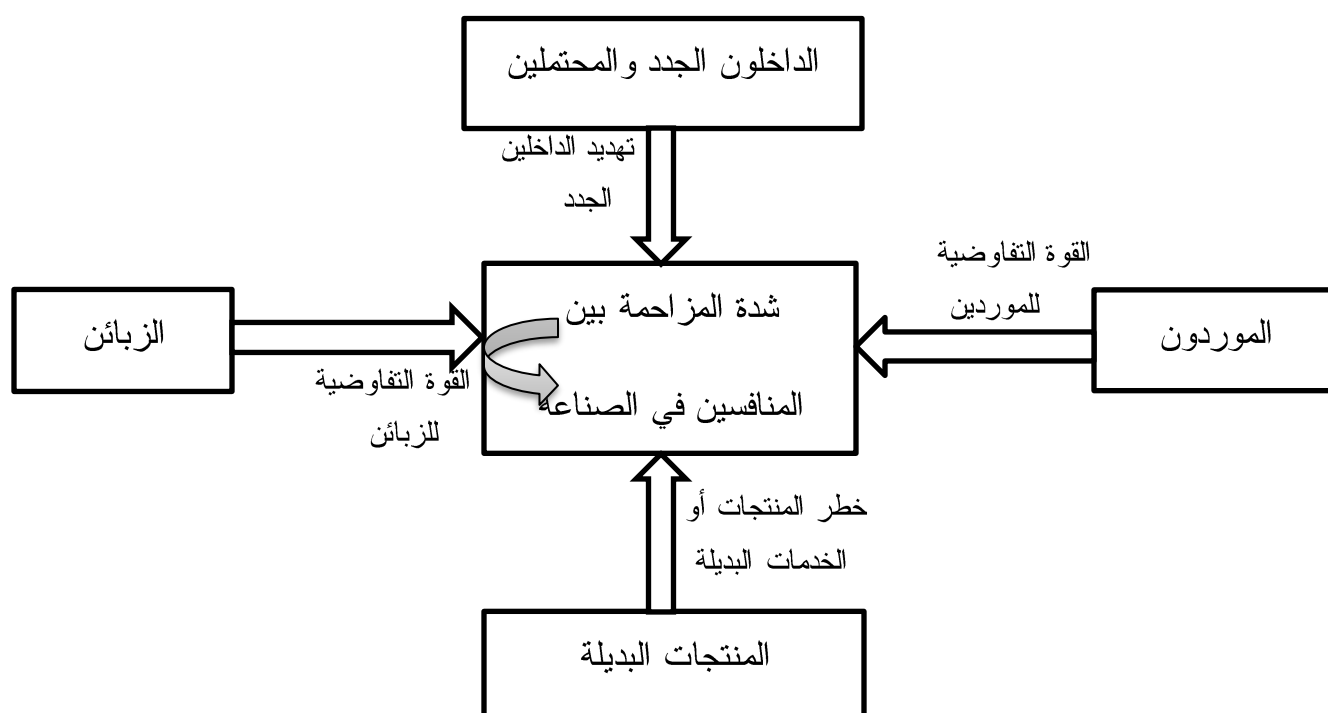


المصدر: نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الفرع الثاني: القوى الخمس المؤثرة على الإستراتيجية التنافسية.

وقبل التطرق بشكل مفصل إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس يجب أولاً دراسة العوامل التنافسية التي يجب تحليلها لمعرفة أثرها على مستقبل المؤسسة، ويرى **Porter** أن كل مؤسسة مطابقة قبل وضع أي إستراتيجية ينبغي عليها معرفة الوسط الذي تعمل فيه لأن هذا الوسط يحدد قواعد العمل التنافسي بالرغم من الاختلافات الموجودة ما بين القطاعات، فإن هذه الأخيرة تشترك فيما بينها في كونها تخضع لتأثير خمس قوى تحدد الحدة التنافسية ومن ثم تحدد الأرباح الكامنة الممكن لأي مؤسسة تحقيقها وتسمى بقوى التنافس الخمسة، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): القوى التنافسية الخمس التي تحدد ربحية الصناعة.



المصدر: حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، قسم علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011-2012. ص 66.

وفيما يلي شرح مختصر لهاته القوى:¹

أولاً: **شدة مزاحمة بين المنافسين في الصناعة:** إن شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة تمثل مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعيتهم التنافسية مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تميز... إلخ) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المتنافسين، مما يؤدي إلى تحسين وضعية الصناعة أو تدهور مردودية الصناعة، خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات عن تغطية تكاليفها الثابتة.

ثانياً: **تهديدات الداخلون الجدد:** الداخلون المحتملون يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق وفي أغلب الأحيان موارد ثرية، يتعلق تهديد الداخلين المحتملين بوجود حواجز

¹ وهيبة دبحي، دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012-2013، ص ص 8-10.

الدخول أي العوامل التي تطرح أمام المنافسين المحتملين تكاليف هيكلية مستدامة أعلى من تلك التي يتحملها المنافسين المتواجدون حالياً.

حيث يمكن حصر حواجز الدخول على المتنافسين المحتملين في: اقتصاديات السلم، تمييز المنتجات، النفاذ إلى قنوات التوزيع وسياسة الحكومة.

ثالثاً: تهديدات المنتجات البديلة: إن المنتجات البديلة تؤثر سلباً على مردودية الصناعة إلا إذا تم الرفع من جودة المنتج أو تمييزه بطريقة أو بأخرى وتقوم المؤسسة بتحميل التأثيرات المختلفة على الدخل وحتى على حساب النمو.

يتحدد خطر منتجات الإحلال من الجانبين مختلفين، فقد تهددها من ناحية تخفيض الأرباح بانخفاض معدلات بيعها والتأثير على الأسعار وإما من جانب الزوال المحتمل لسوق المنتج الأصلي.

إن فإن وجود بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً يشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المؤسسة ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية (قليلة) بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف، ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى، فهنا تنتهي الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

رابعاً: قوة مساومة الموردين: بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديداً حقيقياً للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوبيته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إِمَاج الارتفاع الحاصل في التكاليف.

خامساً: القوة التفاوضية للعملاء: تمثل تهديداً على القطاع بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة الشيء الذي سيؤثر سلباً على مردودية وجاذبيته.

المطلب الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة.

من أقدم الإستراتيجيات التنافسية ظهوراً هي التنافس عن طريق السعر هذه الطريقة لا تكون فعالة ومجدية إلا إذا تمكنت المؤسسة المعنية من ضغط تكاليفها بالشكل الذي يمكنها من التحرك بحرية على مستوى السوق ومواجهة مختلف الضغوطات التنافسية بتطبيق أقل الأسعار مع الاحتفاظ بهامش ربح ولهذا سنتعرف على مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة وعوامل استمراريتها وشروط ومتطلبات تطبيقها وكذلك سنحاول التعرف على مزاياها وعيوبها.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة.

من بين التعريفات التي أعطيت لهذه الإستراتيجية نذكر ما يلي:

– **تعريف 01:** هي "قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين، وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب بناء التسهيلات الكفؤة وتخفيض الكلف في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع والاعلان، وليس من الضروري أن تكون الأقل كلفة في الصناعة من المنافسين والشركات القائمة في الكلفة من المحتمل أن تحقق عائدات أعلى من المعدل على استثماراتها".¹

– **تعريف 02:** "هي قيام المؤسسة ببذل جهودها لدفع تكاليفها نحو الانخفاض لنقطة تكون فيها أقل من تكاليف أي منافس لها في السوق".²

– **تعريف 03:** "هي إستراتيجية تنافسية تعهد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات الطبيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح".³

– **تعريف 04:** "هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف انتاج أقل من تكاليف منافسيها داخل القطاع، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة الشاملة بالتكاليف La domination globale par les goûts".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإستراتيجية التنافسية المقصودة هي إستراتيجية التكلفة الأقل التي تمكن المؤسسة من إحتلال مكانة جيدة في السوق، حيث يمكنها البيع بأقل الأسعار فتزيد حصتها السوقية مع المحافظة على هامش ربح أو البيع بنفس سعر المنافسين مع تعظيم هامش الربح فتزيد أرباحها.

الفرع الثاني: عوامل تطور واستمرارية القيادة بالتكاليف

من عوامل تطور واستمرار القيادة بالتكلفة نذكر ما يلي:⁵

¹ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 155.

² Paul fifield, **Marketing strategy**, second Edition, Butterworth- Heinemann, 1998, p 77.

³ هلالى الوليد، الأسس العلمية لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوالصياف- المسيلة، 2008-2009، ص 54.

⁴ أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 466.

⁵ سايح عبد الله، الجودة الشاملة كإستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية وتنافسيتها، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012-2013، ص ص 43، 44.

1. **اقتصاديات السلم (الحجم):** حيث تعتبر اقتصاديات الحجم من أكبر عراقيل الدخول وهي تعتبر ذات تكلفة عالية عند تقليدها في العادة، لهذا ستكون من بين أفضل العوامل التي تساهم في استمرارية قيادة المؤسسة الأقل تكلفة للسوق.
 2. **وصل وحدات وفروع المؤسسة:** هذه الأخيرة تجعل المنافسين يحاولون تغيير وتنويع منتجاتهم محاولين إضعاف هذه الميزة التي تساهم في تدنية التكاليف واستمراريتها.
 3. **امتلاك براء الاختراع:** حيث أن امتلاك براءة اختراع منتج معين أو مهارة خاصة في صناعة منتج معين يخفف من تكاليفها مقارنة بالمنافسين الذين يحاولون شراءها وهذا يزيد تكاليف الإنتاج لديهم بالمقارنة بالمؤسسة المالكة لبراءة الاختراع.
 4. **الروابط:** إن وجود روابط وتنسيق في بنية المؤسسة مع مورديها وعملاءها ودوائر التوزيع يحقق ميزة في التكاليف مما يساعد على استمرارية هذه الميزة.
 5. **استغلال الطاقة الإنتاجية:** القدرة على استغلال الطاقة الإنتاجية يقلل تكلفة الوحدة كذلك فإن القدرة على موائمة الطاقة الإنتاجية الزائدة بسرعة من تحقيق ميزة انخفاض التكلفة عن غيرها وهو يشكل عامل لاستمراريتها على المدى المتوسط والطويل.
 6. **الكفاءة العامة للمؤسسة لتقليل التكلفة:** كفاءة إدارة الشركة تؤثر على نجاح تقليل التكلفة. بعض الشركات تنجح في أن تجعل تقليل التكلفة ثقافة لدى العاملين وتحفزهم على اقتراح الأفكار التي تؤدي إلى تقليل التكلفة وتكافؤهم على تقليل التكلفة.
- حيث أن نجاح هذه الإستراتيجية يرتبط بقدرة المؤسسة على تطبيقها على أرض الواقع وهناك عوامل أخرى تساهم في تطور تدنية التكاليف نذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): عوامل تطور واستمرارية القيادة بالتكاليف.

نوع عامل التكلفة	الملاحظات
اقتصاديات السلم	السلم يكون مؤيد أو غير مؤيد لتكلفة النشاط.
التمهين	تكلفة النشاط تتخفض مع التمهين.
أشكال استعمال القدرات	النشاطات الخالقة للقيمة هي معرضة للنشاطات الثانوية (تحت النشاطات).
الروابط (الموردين، الزبائن)	استغلال العلاقات يستطيع ان يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
التوصيلات	تقسيم معرفة الأداء يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
الاندماج	الاندماج الجذري يؤدي إلى نقص التكاليف.
الرزنامة	فوائد قد تكون الحيازة عليها بفضل إستراتيجية « first mover » أو « follower ».
مقاييس الحذر	تؤثر دائما على التكاليف.
التعيين	اختيار التعيين يؤثر على تكاليف اليد العاملة والنقل.
العوامل التأسيسية	لها أثر على التكاليف.

المصدر: سايح عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

الفرع الثالث: شروط ومتطلبات تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة.

لا تستطيع المؤسسة استخدام تخفيض التكلفة كوسيلة لمواجهة منافسيها إلا في ظل شروط معينة، منها ما هو متعلق بطبيعة المنتج نفسه والذي يجب أن يميل إلى المعيارية والتشابه، ومنها ما هو متعلق بالسوق الذي توجه إليه السلعة حيث يكون الصعر الدور الحاسم والفاصل في اتخاذ قرار الشراء وتحديد الكمية المشتراة من المنتج. وفي جميع الحالات يكون هدف المؤسسة هو بناء إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة الأقل.

1- شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

وتتمثل هذه الشروط في:¹

- **الشروط المتعلقة بالمنتج:** لا تستخدم طريقة الريادة في تخفيض التكاليف إلا إذا كان المنتج معيارياً، أي تكون وحداته متشابهة الخصائص والمنفعة، فالمستهلك لا تهمة المؤسسة المنتجة مادامت المنفعة المحصلة من المنتج هي نفسها. ولكن لا ينبغي إهمال المؤسسة لجودة منتجها، حتى ولو كان نمطياً لأن ذلك سينعكس بالسلب على سمعتها لدى عملائها ويجعلهم يتحولون لمنتجات مؤسسات أخرى أكثر جودة.
- **الشروط المتعلقة بالعميل:** حتى تستطيع المؤسسة أن تستعمل إستراتيجية تخفيض التكلفة، فلا بد أن يكون لسعر السلعة دوراً كبيراً في اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلك، أي أن تكون مرونة الطلب بالنسبة للسعر كبيرة، في هذه الحالة فغن المؤسسة ستعمل على ضغط التكاليف المرتبطة بالمنتج بغرض بيعه بسعر أقل من أسعار المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية والمؤسسة التي لا تضغط تكاليفها سوف تخسر عملائها، لأنهم نادراً ما يكونوا أوفياء، في ظل تماثل منتجات المنافسين، فيتحولون إلى المنتجات الأقل سعراً، خصوصاً في ظل قلة أو انعدام تكلفة التحول من منتج إلى آخر.
- **الشروط المتعلقة بسوق المنتج:** حتى تطبق المؤسسة تخفيض التكلفة فلا بد من أن يكون سوق المنتج المعني واسع، أي يوجد عدد كبير جداً من العملاء المحتملين للمنتج المعني بما يضمن لها الإنتاج بكميات كبيرة تمكنها من الاقتصاد في التكاليف. بمعنى آخر فغن هذه الطريقة تصلح للمنتجات الموجهة لجماهير واسعة أو قطاعات سوقية متعددة ولا يمكن تطبيقها مع فئات محددة أو قطاعات سوقية صغيرة.
- **الشروط المتعلقة بالمؤسسة ذاتها:** من الشروط الواجب توافرها في المؤسسة المدنية لتكاليفها نذكر:
 - أ- أن تكون من الحجم الكبير للاستفادة من اقتصاديات الحجم في الوصول إلى هذه الإستراتيجية.
 - ب- أن تمتلك يد عاملة ذات كفاءة عالية وعلى درجة كبيرة من التدريب والمهارة لإتقان أعمالها.
 - ت- أن يكون لها مهارات تنظيمية عالية خاصة في مجال مراقبة التسيير وتقنيات محاسبة التكاليف.
 - ث- المراقبة المستمرة لتكاليف المنافسين لمواجهة أي طارئ قد يحدث في السوق.

¹ بوحضر رقية: إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2011-2012، ص ص 66-67.

- ج- توعية كل الأطراف في المؤسسة بأهمية ضغط التكاليف بالشكل الذي يجعلهم يتقبلون أي إجراء في هذا الاتجاه، كتخفيض الأجور أو زيادة ساعات العمل.....إلخ.
- ح- اهتمامها بدراسة حاجات ورغبات زبائنهم بالشكل الذي يجعلها تحسن منتجها بما يلبي تفضيلاتهم.

(2) - متطلبات تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

يتطلب اتباع إستراتيجية المنافسة السعرية القائمة على ترشيد الانفاق وضبط التكلفة مجموعة من مقومات أساسية منها ما يلي:¹

(1) ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والتلف والفاقد في استخدام الإمكانيات بما يساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، وهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة.

(2) ليس بالضرورة أن تبحث المؤسسة على العميل المتميز وممن لديهم طموحات عالية ورغبات متميزة وقدرة مالية مرتفعة واستعداد قوي لدفع سعر مرتفع مقابل أن يتوفر أمامهم منتجات أو خدمات بمواصفات غير عادية.

ويعني هذا أن تتجه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن انتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وفي نفس الوقت تتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيد من الانفاق في أعمال البحوث والتطوير والتصميم وغير ذلك من مجالات إضافية للإنفاق ينتج عنها الاضطرار للبيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية مع الآخرين.

ومع توجه المؤسسة لتقديم منتج عادي، فإنها تتجه إلى خدمة عدد محدود (غير كبير) من فئات أو شرائح معينة من العملاء وخاصة تلك الفئات التي تعطي أهمية أكبر لعنصر السعر في اتخاذ قرار الشراء والحصول على الخدمة.

(3) ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الابداع والقدرة على التطوير والتحديث وتنمية الرغبة والدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007-2008، ص ص 691، 692.

الفرع الرابع: تقييم إستراتيجية قيادة التكلفة

تخفيض التكاليف إستراتيجية تنافسية تستعملها المؤسسات لمواجهة المنافسين، ينتج عنها العديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة، كما تحمل في نفس الوقت عدة مخاطر تحد من فاعليتها. ويتطلب المحافظة على ديمومتها واستمرارها يقظة متواصلة وبذل جهودا كبيرة من قبل المؤسسة في سبيل الوصول إلى البيع بأسعار أقل من المنافسين مما يضمن للمؤسسة البقاء في السوق.

1- مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة، تتمثل هذه المزايا في:¹

- ✓ فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ✓ فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بالحصانة اتجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ✓ الموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.
- ✓ أما الداخلون الجدد: فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.
- ✓ المنتجات البديلة: إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

2- عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة:

- على الرغم من المزايا التي تجنيها المؤسسات قائدة التكلفة من هذه الإستراتيجية إلا أن هناك بعض العيوب التي تهددها يمكن اجمالها بما يأتي:
- ✓ قدرة المنافسين على إيجاد طرائق الإنتاج واطئة التكلفة وبذلك يمكن أن يضربوا قائد الكلفة في صميم لعبته.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 113.

✓ إن المنافسين قد يحصلوا على ميزة الكلفة الأقل من خلال تقليل كلفة العاملين ولاسيما بالنسبة للشركات الموجودة في دول العالم الثالث إذ أن كلفة العاملين فيها منخفضة مقارنة بالدول الصناعية المتقدمة.

✓ قدرة المنافسين أن يقلدوا وببساطة أساليب عمل قائد الكلفة، إذ يمثل ذلك تهديدا لإستراتيجية قائد الكلفة، على أن تكون المنتجات القلدة مشابهة لمنتجات قائد الكلفة وأقل منها سعرا.

✓ قد يتخذ قائد الكلفة قرارات هدفها المحافظة على الكلفة الواطئة أو تقليلها من أن قراراته ستؤثر سلبيا على سلوكه.¹

✓ قد يؤدي الاستمرار في تخفيض الأسعار عن طريق تخفيض التكاليف إلى انقاص من مكونات المنتج، وقد يؤدي هذا الانقاص إلى انخفاض المنافع الذي يعمل على اشباعها يؤدي إلى انخفاض الطلب عليه، كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى انقاص عناصر الحماية والأمن كأحد أساليب تخفيض التكاليف مما يعرض المستهلك للخطر.²

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز.

الإستراتيجية التنافسية الثانية التي جاء بها بورتر هي تلك القائمة على البحث عن مصادر للتمييز تجعلها متفردة مقارنة مع منافسيها ومصادر التميز كثيرة من مجال لآخر. لهذه الإستراتيجية عدة خصائص ويتطلب تطبيقها إمكانيات مادية وبشرية كبيرة، تتمتع المؤسسة المتميزة بالعديد من المزايا وتعاني في نفس الوقت من عدة سلبيات، مما يحتم عليها اليقظة الدائمة للبحث عن مصادر تميز جديدة غير موجودة لدى المنافسين أو المحافظة على تلك القائمة وذلك بغرض ضمان استمرار المؤسسة في السوق.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التمييز

لقد اختلف الدارسون في تعريف الإستراتيجية التميز وذلك حسب اتجاه كل منهم، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

– **تعريف 01:** "هي إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر".³

¹ فاضل أحمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات -مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 279، 280.

² قدور علي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية -الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 114.

– **تعريف 02:** "هي إستراتيجية شاملة تتخذ مجالات متعددة كالجودة وتصميم المنتج وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وآلية خدمة الزبائن، وتعمل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهنية الزبون".¹

– **تعريف 03:** "هي إستراتيجية تعتمد على تفرد المؤسسة في انتاج وتسويق منتجات متميزة عما تقدمه المؤسسات الأخرى في نفس النشاط، فتقوم المؤسسة بتقديم منتجات مبتكرة، والاهتمام بالخدمة التي تقدمها للمستهلك مع السلعة".²

– **تعريف 04:** "هي الإستراتيجية التي تركز على تقديم المنتجات أو الخدمات المتميزة عن تلك المتوفرة في السوق المنافس من حيث نوعيته أو معوليته وتبرز هذه الإستراتيجية في صناعة السيارات إذ يعتمد المنتجون على تقديم الفريد من نوعه إلى السوق".³

مما سبق يمكن القول أن التميز هي الإستراتيجية التي تركز على محاولة اشباع حاجات المستهلكين باحترام رغباتهم وأذواقهم، من خلال منتجات تحمل خصائص معينة، بشرط أن ينظر العميل لهذه الخصائص على أنها ذات قيمة بالنسبة له وهو على استعداد لان يدفع سعر أعلى لقاء الحصول عليها.

الفرع الثاني: عوامل استمرارية إستراتيجية التميز.

لا ينبغي للمؤسسة العمل على بناء عناصر التميز فيها فقط، بل يجب عليها بذل كل جهودها من أجل المحافظة على هذه الميزة وإدامتها قدر المستطاع وضمان بقائها في السوق، لن يكون متاحا لها إلا عن طريق توفير مجموعة من الشروط، منها تفهم جيد لحاجات الزبون وتوليد قيمة معينة له بحيث يكون قادرا على إدراكها والولاء لها بالشكل الذي يصعب من تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة. وتتمثل في:⁴

1. توليد القيمة للعملاء: إن حاجات المستهلكين متغيرة من فترة لأخرى ومن مكان لآخر تبعا لعدة عوامل قد تكون متعلقة بالدخل، أو بالعوامل السلوكية والعادات والتقاليد والمعتقدات... إلخ، ولهذا فإن المؤسسة الباحثة عن التميز والراغبة في المحافظة عليه يجب أن تكون مواكبة باستمرار لتطلعات العميل عن طريق تطوير نقاط التميز في منتجاتها من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظرها. وهذا يتطلب منها تحديد مجالات اهتمام المستهلك وأخذها بعين الاعتبار في المنتج، لدفع

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 193-194.

² حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 88.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي الدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، مناهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 238.

⁴ بوحيدر رقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

المستهلك لشرائه حتى ولو ارتفع سعره. وهنا تظهر أهمية الوسائل العلمية التي تساعد المؤسسة في الوصول إلى هذا الهدف.

2. إدراك القيمة من طرف العملاء: لا يكفي خلق القيمة للعميل من طرف المؤسسة لضمان نجاحها، وإنما لابد من أن تكون هذه القيمة مدركة من طرف العميل حتى يقيمها بشكل جيد ويفرق ما بين منتجات المؤسسة المتميزة بباقي منافسيها. وللمؤسسة دور كبير في جعل المستهلك يلاحظ ويحس هذه القيمة، وذلك عن طريق الجهود الترويجية التي يتم بذلها كالحملات الإعلانية، وإنشاء المعارض والملتقيات وكذلك الاعتماد على الجمعيات والجهات التي لها تأثير على المستهلك وتوجيه رأيه لمنتج ما على حساب آخر. ويتم إبراز خصائص المنتج، وما يحمله من قيمة إضافية للعميل. ولكن لا ينبغي أن تخذع المؤسسة عملائها بإظهار خصائص في المنتج غير موجودة أصلاً أو موجودة ولكن بفعالية أقل مما هو معلن عنه لأن هذا الأمر سوف يؤدي إلى تحول العملاء إلى منتجات منافسة بمجرد إدراكهم لذلك.

3. صعوبة التقليد: إن احتفاظ المؤسسة بمفاتيح التميز في منتجاتها يجعل تميزها يستمر لفترة أطول، وكلما صعب تقليد المؤسسة في نقاط تميزها كان ذلك إيجابياً لها، ويصعب التقليد في الحالات التالية:

أ- أن يكون التميز مكلفاً سواء من الناحية المادية أو البشرية، بالشكل الذي لا تتمكن المؤسسات الأخرى توفيره للوصول إلى نفس مستوى تميز المؤسسة.

ب- احتكار المؤسسة للتكنولوجية التي مكنها من الوصول للتميز، أو امتلاكها لبراءة اختراع للمنتج المعني يجعل المؤسسة تسيطر على إنتاجه لمدة زمنية قد تكون طويلة.

ت- أن يكون التحول إلى منتجات أخرى منافسة مكلف بالنسبة للعميل، ففي هذه الحالة إذا لم يقدر على تحمل التكاليف الإضافية المرتبطة بالتحول سوف يفضل الاستمرار في استعمال نفس المنتج.

ث- إن تعدد وتنوع مصادر التميز لدى المؤسسة يحول دون تقليدها من طرف منافسيها بنفس الطريقة.

ج- محافظة المؤسسة المتميزة على مستوى أدنى من التكاليف يجعل أسعارها منخفضة نوعاً ما، وهو ما يصعب على منافسيها الوصول إلى نفس المستوى من التميز بنفس التكاليف أو تكاليف أقل.

إن محافظة المؤسسة على مصادر تميزها، قد يكون في بعض الأحيان أصعب من عملية بنائها وهو ما يتطلب منها الحذر الدائم والمتابعة المستمرة لسوقها والتطورات الحاصلة فيه من أجل اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح المشاكل التي قد تظهر فيه. وكذلك التركيز على الابتكار والإبداع المتواصل لأن حاجات المستهلكين غير محدودة وقدرة العقل البشري على تصور ما هو أفضل.

الفرع الثالث: شروط ومتطلبات تطبيق إستراتيجية التميز.

لا يمكن تطبيق إستراتيجية التميز من طرف مؤسسة ما، كوسيلة لمواجهة المنافسين، إلا في ظل مجمعة من الشروط في المنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه. كما أن الوصول إلى التميز يتطلب قدرات مادية وبشرية كبيرة ويحتاج إلى التكنولوجيا والابتكار كوسائل لازمة للوصول إلى تميز المنتج بما فيه الكفاية والسوق الموجه إليه دور هام كذلك في المساهمة في نجاح هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

1. شروط تطبيق إستراتيجية التميز:

لابد من توفر الشروط اللازمة من جانبين وهما:¹

- من جانب الكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة.
- من جانب نظام المؤسسة.

أولاً: من حيث الكفاءات والموارد:

- **الحدس والإبداع:** في معظم الحالات لا تستطيع مؤسسة ما أن تميز منتجها، إلا إذا كانت تتبنى سياسة الاتباع. ولهذا فمن الأحسن أن تكون قادرة على فهم الحاجيات والرغبات التي لم تشبع بعد، وإيجاد في نفس الوقت الوسيلة الجيدة لاشباع هذه الحاجيات بالتكلفة التي تسمح بممارسة سياسة سعرية تتماشى مع السوق، فهذا يلعب الإبداع دوره.
- **قدرات البحث:** يكون البحث بطريقتين وهما:
 - عن طريق البحث التكنولوجي.
 - عن طريق البحث التسويقي.
- **تكنولوجية المنتج:** التميز يرتكز أساساً على تكنولوجية المنتج، وإذا كان هذا الأمر صعب على المؤسسة من تحقيقه، فعليها أن تركز على محاور تطوير منتجاتها.
- **القدرات التجارية:** لا ينجح التميز إلا إذا كان واضحاً في السوق، فعلى المؤسسة أن تدرس بعناية مصادر التميز التي لابد أن توافق حاجات القطاع السوقي، بالتالي فالمؤسسة مجبرة على تحليل حاجيات مستهلكيها من أجل تجزئة سوقها لتحقيق التنافس عن طريق تميز منتجها بالنسبة لعروض منافسيها، ولكن لنجاح التميز وتحقيق التنافس، يستحسن توفر قدرات كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج من أجل مواجهة أي تغير في تصرفات الزبائن في القطاع السوقي.
- **الصورة:** إن خصائص الصورة تسمح للمؤسسة أن تبين وتوضح قيمة التميز في السوق.

¹ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص ص 81-83.

ثانيا: من حيث طريقة التنظيم:

- **التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير:** يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم في إستراتيجية التميز، لأن من خلال هذه التعاون تنشأ فكرة التميز، فالتويق يقوم بالبحث عن حاجيات المستهلكين التي لم تشبع بعد في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل تصرفات الشراء....إلخ. أما البحث والتطوير فيقوم بتكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق، حيث أنه كلما كان التعاون بين هاتين الوظيفتين كبير كلما كانت مصادر التميز كثيرة وبالتالي يجد المنافسون عدة مصاعب للسيطرة على عوامل التميز.
- **جذب الأفراد ذوي الصفات المناسبة لخلق التميز:** على المؤسسة ان تملك الأفراد اللازمين والقادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات من دراسة السوق، وتجزئته إلى ابداع عروض جديدة.
- **الرقابة من حيث الكم والنوع:** إن إستراتيجية التميز تستلزم السيطرة على التكاليف، فالزبون يعطي قيمة للتميز وبالتالي على المؤسسة أن تدرس جيدا قيمة التميز والتحكم فيها كون أن الزبون لا يقبلها إذا كان سعرها باهضا، فمن الأحسن أن تضع المؤسسة الأهداف التي تأخذ بالحسبان الكمية أي كمية التكاليف من جهة وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى.

2. متطلبات تطبيق إستراتيجية التميز:

- يتطلب اتباع إستراتيجية المنافسة من خلال التمايز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:¹
- (1) **إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.**
 - (2) **يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها.**
 - (3) **ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة انتاجه عن غيره....، وإنما يرتبط هذا التمايز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمايز منتج عن غير. وان كان هذا لا يعني إهمال الجودة، أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التمايز رغم انخفاض الجودة.**
 - (4) **تتطلب إستراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.**

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 688، 689.

- (5) تناسب إستراتيجية التمايز أو التفرد عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة متطورة التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبيا مقابل مبالغ مرتفعة نسبيا مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج (سيارات، ساعات، كمبيوتر، وأجهزة منزلية كهربائية.... إلخ).
- (6) توجد بدائل أو مصادر متعددة لتحقيق التمايز أو التفرد، لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية للمنتج، حيث يمكن أن تكون الطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة العملاء مصدرا لتحقيق التمايز أو التفرد، ويكون الشكل أو المظهر الخارجي مصدرا للتمايز أو التفرد،.....، وقد يكون مجرد الإعلان أنه يتم الشراء من مؤسسة معينة لها اسم مشهور هو مصدر التميز.
- (7) ترتبط إستراتيجية التمايز أو التفرد بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح واستبدال وتدريب وغيرها.
- (8) تتطلب إستراتيجية التمايز أو التفرد أن يكون لدى المؤسسة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة متنوعة وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التمايز باختلاف هذه الأسواق.
- (9) تتطلب إستراتيجية التمايز أو التفرد أن تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التطوير والتحديث وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات العملاء، بجانب قدرتها على المبادأة بتقديم ما هو جديد متميز بصورة قد تفوق توقعات العميل.

الفرع الرابع: تقييم إستراتيجية التميز.

إن بناء المؤسسة لمجالات التميز لا يعتبر عملا سهلا وسريعا، وإنما هو نتيجة لتطورات تستغرق مدة زمنية قد تكون طويلة، ويتطلب إمكانيات مادية وبشرية كبيرة في حقيقة الامر تحمل العديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة في تعظيم أرباحها وتوسيع حصتها السوقية، وفي نفس الوقت لها عيوب تحد من فعاليتها في مواجهة المنافسين في السوق، مما يتطلب اليقظة المتواصلة من أجل علاجها.

1. مزايا إستراتيجية التميز:

إن سعي المؤسسة وراء اكتساب إستراتيجية تنافسية عن طريق الانفراد في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من:¹

- ✓ إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء: فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قدوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء، ذلك أنها أقل حساسية للسعر وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها على من تشاء.

¹ فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008-2009، ص ص 31، 32.

- ✓ السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمييز ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها.
- ✓ تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وذلك من خلال الاستثمارات المعتبرة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة (موزعين ذوي خبرات وشهرة عالية).
- ✓ تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على ايجادقيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى المستهلك مما يدفع بهذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر.
- ✓ بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية لا تتركز فقط على الاستثمارات، وإنما أيضاً على قوة العلامة التجارية، وهذا سيساهم في تأخير دخول المنافسين لأن المؤسسة تكون قد استطاعت كسب ولاء الزبائن.

2. عيوب إستراتيجية التميز:

- من بين العيوب التي يمكن أن تنتج عن التميز بالنسبة للمؤسسة نذكر ما يلي:¹
- ✓ تقليد مجالات التميز من جرف المنافسين، بالشكل الذي يفقده معناه ويصبح مجرد استنساخ لنفس الفكرة مما يضعف الثقة في المنتج والمؤسسة.
- ✓ قد تبالغ المؤسسة في التحسينات واستخدامات المنتج بالشكل الذي يفوق حاجة العميل، حيث يدفع علاوة سعر تتعدى القيمة المبحوث عنها وهو ما يدفعه للبحث عن منتجات تلبي حاجته بالضبط.
- ✓ التطور التكنولوجي المتواصل يجعل منتجات المؤسسة عرضة للتقادم بسرعة، الشيء الذي يجعلها في بحث متواصل عن التميز مما يحمله الكثير من التكاليف ويفقدها استقرارها.
- ✓ السعر المرتفع مقارنة مع باقي منافسي المؤسسة يجعل العملاء الذين لا يدركون أو يقيمون جوانب التميز في منتجها يتحولون إلى منتجات المؤسسات المنافسة.
- ✓ قد تبالغ المؤسسة في الاهتمام بتخفيض التكلفة على حساب التميز فتفقد الإستراتيجية بريقها.
- ✓ الخطأ في تقدير اهتمامات وتوجهات المستهلك يجعل علاوة السعر عبئاً عليه فيتحول إلى منتج آخر.
- ✓ إهمال المؤسسة للجوانب المعنوية في التميز، وتركيزها على الجوانب المادية بشكل مبالغ فيه يؤدي إلى فقدانها للمستهلكين الذين يعطون للجانبين أهمية في آن واحد.

¹ بوحبضر رقية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

الإستراتيجية الثالثة التي جاء بها بورتر هي توجيه المؤسسة لجهودها نحو خدمة قطاع سوقي محدود بدل السوق الكلي، تسمى بإستراتيجية التركيز، تعتمد المؤسسة في هذه الطريقة، إما على تخفيض التكاليف أو تمييز المنتج الموجه للقطاع السوقي المهم به، في الحالتين فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب شروطاً معينة في المؤسسة، تجني هذه الأخيرة منها العديد من المزايا، كما تتحمل جرائها العديد من العيوب.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التركيز.

لقد اختلف الباحثون في تعريف إستراتيجية التركيز، ومن بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر مايلي:

– **تعريف 01:** "هي إستراتيجية تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل".¹

– **تعريف 02:** "هي إستراتيجية تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال: إما قيادة التكاليف، أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف".²

– **تعريف 03:** "وتعني تركيز المؤسسة باتجاه تضيق خطوط المنتجات أو قطاعات المشتريين أو الأسواق الجغرافية المستهدفة، والمؤسسة التي تستخدم هذه الإستراتيجية يجب أن تحصل على الميزة التنافسية المستدامة إما من خلال مدخل التمايز أو من خلال القيادة في التكاليف".³

ومهما كان التعريف المعطى للتركيز فهي تلك الطريقة التي تعتمد في مواجهة المنافسة على بناء استراتيجيتها التنافسية على مستوى قطاعات محدودة من سوق الإنتاج، وهذه الإستراتيجية على نوعين:

➤ **تركيز تخفيض التكاليف:** الوصول إلى أدنى تكلفة ممكنة على مستوى القطاع الذي تعمل المؤسسة على مستواه بالشكل الذي يتيح لها استعمال السعر كوسيلة للمنافسة.

➤ **تركيز التميز:** حيث تحاول المؤسسة بناء جوانب تميزها على مستوى القطاع والذي يمكنها من تحقيق أرباح على مستواه.

¹ مزورغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات «porter» التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة سعد دحلب -البليدة، العدد 10، جوان 2013، ص 51.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 260.

³ علاء فرحان طالب، زينب مكي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

وفي كلتا الحالتين تقوم هذه الإستراتيجية على أن القطاع المستهدف فيه مشترين لديهم حاجات غير عادية أو استثنائية، أو أن منتج المؤسسة يخدم هذا القطاع بشكل أفضل من باقي القطاعات السوقية.

الفرع الثاني: عوامل استمرار إستراتيجية التركيز.

لا ترتبط فعالية تطبيق إستراتيجية التركيز بكسب التنافسية بقدر ما ترتبط بقدرة المؤسسة على الحفاظ على تنافسيتها. ومن أهم العوامل التي تساعد على ذلك، ما يلي:¹

1. **قابلية الصمود في وجه المقلدين:** هذا يعني ان المؤسسة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر على المؤسسة من خلال اللجوء إلى تقليد لذا لا بد أن تتوفر على عراقيل توجه بها التقليد والتي تتمثل في اقتصاديات السلم..
2. **الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة:** ويشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقا في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم.
3. **قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر:** إن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغيير أنواع القطاع السوقي المستهدف، أو حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين وهذا قد يفقدها ميزتها التنافسية. ولكي تحافظ عليها لا بد من أن تكون قادرة على الصمود أمامها.

الفرع الثالث: شروط ومتطلبات تطبيق إستراتيجية التركيز.

1. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز:

لا تكون إستراتيجية التركيز غير فعالة إلا عند توافر الشروط التالية:²

- التواجد في قطاع مصدر لميزة تنافسية حيث أن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز تسمح بتسديد حاجات ورغبات المستهلكين العامة، وبالتالي فالتخصص في نوع واحد من الطلب قد يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج.
- الميزة التنافسية لإستراتيجية التركيز تكون سهلة الحيازة في عدد كبير من القطاعات إذا تمكنت المؤسسة من الاستفادة من الوصل بين سلسلة النشاطات، كما أنها قد تساعد في توضيح وحدانية العرض خاصة إذا كانت مجموعة المنتجات المقترحة تساعد في تجديد مشتريات الزبون.
- إن عدم التركيز في قطاع يؤدي إلى كثرة التكاليف: (تكاليف التناسق بين مختلف القطاعات، وتكاليف البحث عن نقاط تشابه بين المنتجات المعروضة في مختلف القطاعات وتكاليف عدم المرونة.....). وبالتالي يوجد فرق بين التركيز وعدم التركيز في السوق.

¹ بزغي فطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 96،95.

- 2. متطلبات هذه الإستراتيجية:** يتطلب اتباع إستراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:¹
- (1) وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
 - (2) وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.
 - (3) وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها.
 - (4) تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.
 - (5) تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمنظمات الكبيرة العملاقة.
 - (6) الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإففاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

الفرع الرابع: تقييم إستراتيجية التركيز.

مثلاً هو الحال في إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز فإن المؤسسة المركزة على قطاع معين سوف تجني الكثير من المزايا المرتبطة بالتركيز سواء اتبعت أسلوب قيادة التكلفة أو التميز، كما أنها تتعرض في نفس الوقت إلى مجموعة من المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيتين، إضافة لمخاطر أخرى مرتبة بالتركيز في حد ذاته.

1. مزايا إستراتيجية التركيز:

- يمكن أن نجل ميزات إستراتيجية التركيز بما يأتي:²
- ✓ إن المميزات التنافسية لإستراتيجية التركيز تنبثق من مصدر كفاءتها المتميزة - الكفاءة، والنوعية والاستجابة للزبون.
 - ✓ تكون محمية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع فيه أن تجهز المنتجات والخدمات للزبائن والتي لا يستطيع منافسوها القيام بذلك.
 - ✓ إن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية لها القابلية على التأثير في مشتري خدماتها لأنهم لا يستطيعون الحصول على الشيء نفسه الذي يريدون من أي مؤسسة أخرى غيرها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر و فهد عبد الله النعيم مرجع سبق ذكره، ص 685.

² فاضل أحمد القيسي و علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 290، 291.

- ✓ إن المؤسسة المركزة تملك ميزة على تجهيزها الأقوياء لكونها لا تشتري منهم إلا كميات قليلة، لذلك لا يستطيعون أن يؤثروا عليها بصورة كبيرة.
- ✓ مادامت المؤسسة المركزة تستطيع أن تمرر الزيادة في أسعار المجهزين إلى المستهلكين، لذا فغن الزيادة في أسعار المجهزين لا تؤثر فيها كثيرا.
- ✓ على الداخلين الأقوياء أولا أن يتغلبوا على ولاء الزبائن للمؤسسة المركزة وأن ذلك ليس بالشيء الهين، ولا سيما أن المؤسسة قد بنت ولاء جيدا لها.
- ✓ ان الميزة الأخرى لهذا النوع من الإستراتيجية أنها تسمح للمؤسسة التي تتبناها أن تبقى قريبة من مستهلكيها وأن تستجيب إلى حاجاتهم المتغيرة.
- ✓ ان المؤسسة المركزة تختار أجزاء محددة من السوق وبذلك تبتعد عن المنافسين في الأجزاء الأخرى.

2. عيوب إستراتيجية التركيز:

تتعرض المؤسسة في ظل هذه الطريقة إلى نفس العيوب المرتبطة بقيادة التكلفة أو التميز، إضافة إلى العيوب التالية:¹

- ✓ قد يصبح القطاع المستهدف غير مجدي لاختفاء الطلب على منتج المؤسسة، نظرا لتغير في أذواق وتفضيلات العملاء أو انتقالهم لمنتجات المنافسين، أو تراجع درجة الاختلاف ما بين الجزء المغطى من طرف المؤسسة وباقي سوق الصناعة، بالشكل الذي يجعل القطاع بدون ميزة.
- ✓ دخول منافسين جدد للقطاع المستهدف لارتفاع ربحية المؤسسة المركزة بالشكل الذي يلفت انتباه باقي المؤسسات لقطاعها، أو تقليد باقي المنافسين لمزاياها في القطاع، أو انخفاض حواجز الدخول للقطاع، وقلة الاستثمار الذي يتطلبه وانخفاض تكلفة التحول إلى منتجات مؤسسات أخرى.
- ✓ ارتفاع أسعار المؤسسة المركزة لأنها تنتج بكميات قليلة مما يحد من قوتها التفاوضية اتجاه مورديها.
- ✓ إذا تعددت الشرائح السوقية أو مال القطاع إلى الكبر لا تستطيع المؤسسة تغطيته بكفاءة عالية.
- ✓ انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة المركزة مقارنة مع باقي المنافسين.
- ✓ قد تتعرض المؤسسة المركزة للزوال إذا تستطع أن تجاري التغيرات التي تطرأ على حاجات عملائها، وعدم وجود طريقة لتصريف منتجاتها في قطاعات أخرى أو التخلص من استثماراتها.

¹ بوحبضر رقية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

خلاصة الفصل:

لقد غدت العولمة المتزايدة حركة التنافس ما بين مختلف المؤسسات، ولمواجهة هذا التحدي المفروض على المؤسسة وجب عليها ضرورة التسلح بقدرات وامكانيات تمكنها من التغلب على التهديدات التي تحملها بيئتها بمختلف أنواعها، وبطبيعة الحال فإن وضع الإستراتيجية التي توافق ما بين إمكانيات المؤسسة والفرص المتاحة لها، مع السهر على حسن تطبيقها ومتابعتها سوف يضمن للمؤسسة في عالم اليوم الحفاظ على مكانتها والاستمرار في سوق تسوده المنافسة. ومن اهم الإستراتيجيات التي يجب الاهتمام بها والتي تمكن المؤسسة من تحقيق هذا الهدف هو الإستراتيجيات التنافسية. ومؤسسات اليوم مطالبة بالاهتمام بهذا الجانب، عن طريق اختيار وبناء استراتيجيتها التنافسية والتي تقوم إما على تخفيض التكاليف، أو خلق التميز في المنتج أو التركيز على قطاع معين أو المزج بينهما.

الفصل الثاني

الموضعية المالية

تمهيد الفصل:

بعد تعرضنا في الفصل الأول إلى الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها الكثير من المؤسسات في الآونة الأخيرة، نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الوظيفة المالية كمنطلق أساسي باعتبارها الوظيفة المسؤولة على مستوى المؤسسة على الشؤون المالية، ثم تناولت التحليل المالي كدور أساسي من أدوار الوظيفة المالية وبما أن التحليل يتوقف على القوائم المالية فإن هذه الأخيرة ستعنى بشيء من التفصيل في هذا المبحث، كما تناولت الأداء المالي الذي يمثل محورا مركزيا لمعرفة نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها .

وختاماً لهذا الفصل تناولت النسب المالية وهذا لفعاليتها الكبيرة في عملية التحليل المالي، وباعتبارها أيضاً مؤشرات كمية تقيس مستويات أداء المؤسسة في مختلف جوانبها سواء سيولة المؤسسة أو ربحيتها إلى غير ذلك من خلال مقارنتها لنفس السنة أو بسنوات المؤسسة.

وقد قمت بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

➤ الوظيفة المالية والتحليل المالي.

➤ الأداء المالي.

➤ النسب المالية كأداة للتحليل المالي.

المبحث الأول: الوظيفة المالية والتحليل المالي.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الوظيفة المالية.

تعتبر الوظيفة المالية واحدة من أهم الوظائف في نشاط المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من انتاج أو تسويق أو غيرها من الوظائف الأخرى دون توافر الأموال لتمويل أوجه النشاط المتنوعة.

الفرع الأول: تعريف الوظيفة المالية.

إن المؤسسة الاقتصادية لها العديد من الوظائف من بينها الوظيفة المالية، ولقد تعددت مفاهيمها حيث يمكن عرضها في الآتي:

"هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية"¹.
كما يمكن تعريفها على أنها "تلك الأنشطة المرتبطة بجمع وتسيير الموارد المالية للمؤسسة، حيث يتولى المشرفون عليها (المسيرون الماليون) عدة مهام من بينها: اتخاذ القرارات المالية، تسيير التوازن المالي القصير وطويل المدى، تسيير المخاطر المالية.... إلخ، والتي تندرج ضمن الاستراتيجية العامة المعتمدة من طرف المؤسسة، حيث يمكن قياس الفعالية الإجمالية اعتمادا على مجموعة من المؤشرات المالية"².

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والأنشطة المسؤولة عن قرارات الإستثمار والتصرف في العوائد المحققة بطريقة مثلى وتسعى هذه الوظيفة كوظيفة أساسية في المؤسسة مع باقي الوظائف الأخرى على تطوير المؤسسة واستمراريتها.

الفرع الثاني: أهمية الوظيفة المالية.

للووظيفة المالية أوار عديدة يمكن إيجازها في الآتي:³

- تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
- تعمل على استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال لتغطية الفرص الاستثمارية.
- تضع أسس التخطيط المالي والتقديري.
- مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتلاءم مع قواعد التوازن المالي.
- مساعدة المديرين في الإدارة العليا على وضع خطط طويلة الأجل تمكنهم من تنفيذها.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 263.

² إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 20.

³ نفيسة حجاج، أثر الخصوصية على الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2011-2012، ص 35.

- زيادة القيمة الحالية للمؤسسة.
- تحقيق عائد مناسب على الاستثمار.
- معالجة بعض المشاكل الخاصة.

الفرع الثالث: الأهداف الأساسية للوظيفة المالية.

هذه الأهداف ترتبط بأهداف المؤسسة عامة، وبالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال إستراتيجيتها العامة التي تنفرع إلى استراتيجيات فرعية، منها الإستراتيجية المالية، والسياسات التي يتم تحديدها كموجهات لتلك الاستراتيجية، وبالتالي فالمؤسسة تضع أهدافا استراتيجية موزعة إلى أهداف عملية خاصة بكل فترة أو سنة نشاط، وأهداف الوظيفة المالية لا تخرج عن هذا الإطار.

ويمكن أن نذكر بإختصار الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة:¹

1. دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة، طبقا لخطتها الإستراتيجية والعملية، وذلك من لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط، والوقت المناسب للحصول عليها، مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف تنفق عليها وزمن تنفيذها.
2. دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة، بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الإختيارات الممكنة، واقتراح أحسنها مردودية، أي أقلها تكلفة للمؤسسة، وهنا تراعي فيه مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال ما توفره السوق النقدية والسوق المالية، وما تحققه المؤسسة من مردودية في ظروفها الحالية والمستقبلية، ووضعيتها المالية...إلخ.
3. إختيار أحسن طرق التمويل، حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر، وتحقيق أحسن مردودية مالية.
4. في إطار دراسة الوسائل اللازمة لتنفيذ برامج وخطط المؤسسة في مجال الإنتاج والتوزيع، أو حتى البحث وتطوير تقنياتها الصناعية، يتم دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية لذلك، حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاضلة بينها وإختيار أحسنها وفقا لعدة معايير مالية، إجتماعية سياسية وبيئية...إلخ.
5. ومن أهم المهام وأعقدها في المؤسسات يعتبر تسيير خزينة المؤسسة المالية، في إطار نشاطها اليومي، حيث تلتقي فيها مختلف العوامل والجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية، إذ مصادر التمويل الخارجية في صورة ديون تكون مستحقات تسديدها مبرمجة حسب رزنامة زمنية (Echéancier) من جهة، وكذا عملية تحصيل مقابل المبيعات إلى الزبائن، وأعباء ومصاريف الإستغلال المختلفة من أجور ومصاريف، خدمات وضرائب وغيرها، وكل هذه العناصر وغيرها، تتم حركتها ضمن

¹ ناصر داداي عدون، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، مرجع سبق ذكره، ص ص 264-266.

الخزينة منها وإليها، ونظرا للتعقيدات التي تتميز بها هذه الحركة عبر الزمن، فإنها تمثل حرجا حتى لأحسن المسيرين الماليين، لما قد يصادفهم من تذبذب في إحدى تلك التدفقات خاصة إذا زادت قوة تدفق المستحقات أو المصاريف عن قوة تدفق الإيرادات، في فترة معينة يصبح المسؤول على الخزينة مضطرا إلى التصرف بسرعة وبتأثير على برنامج أو موازنة الخزينة، بالتأثير على أزمنة وكميات التدفقات الأخرى.

6. بالإضافة إلى سبق فإن متابعة الأموال في الإستعمال، تمر بكل من قسم المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية أيضا، إذ الأول يقوم بمتابعة تنفيذ الحركات المالية والمادية في مختلف أرجاء ووظائف المؤسسة، وتسجيلها حسب الزمن، أما الثاني أي قسم المحاسبة التحليلية فيقوم بمتابعة تكاليف المنتوجات والبضائع منفصلة، وأعباء الأقسام والمصالح وربطها مع المسؤولين عليها. والتي على أساسها يتم رصد كفاءة العمليات الإنتاجية وفعاليتها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح ما هو غير مقبول منها من طرف المسؤولين عليها، في ما يعني بالمراقبة المالية.

ومن هذه الأهداف وغيرها، نلاحظ أن الوظيفة المالية تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة، ليس فقط أثناء تنفيذ الخطط والبرامج، بل حتى عند إعدادها هذا من جهة أخرى فغن هذه الوظيفة، بتوفير هذا الجانب من المراقبة لمختلف وظائف المؤسسة الأخرى، تعمل في الأخير على تحقيق المردودية المالية بمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي، مع التنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى، مثل كل من الشراء، التخزين والإنتاج، والموارد البشرية وغيرها، وتحديد المسؤوليات على المصاريف والإيرادات فيها.

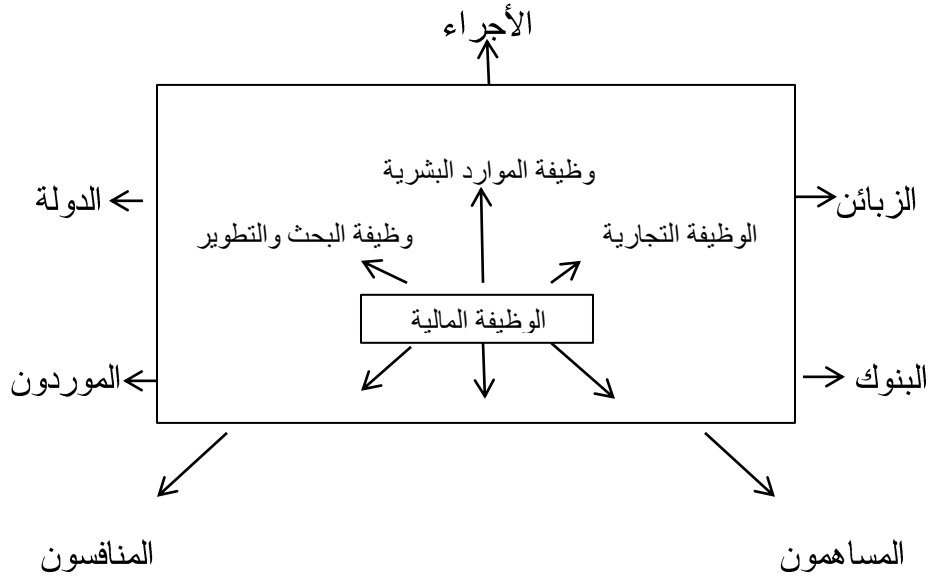
الفرع الرابع: الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي.

ليست هناك قاعدة عامة لتحديد الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بل يتوقف ذلك على بعض العوامل الخارجية، كالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وأخرى داخلية، كنوع هيكل المؤسسة وحجمها، ففي المؤسسة الصغيرة -أين تكون المخاطر قليلة نسبيا- غالبا ما تتخذ كل القرارات (بما فيها القرارات المالية)، من طرف مدير المؤسسة، أما في المؤسسة المتوسطة التي تتميز بالتحول الابتدائي نحو اللامركزية، فإن القرارات تتخذ من طرف المديرين والمساهمين الرئيسيين.

في المؤسسات الضخمة -أين احتمال المخاطر عال جدا- غالبا ما يكون التوجه للاستثمار في الأوراق المالية بدل الاستثمارات العينية، وتكون الوظيفة المالية مسؤولة عن التسوية بين قوى المساهمين من جهة، والمسيرين من جهة أخرى.

عموما تأخذ الوظيفة المالية في المؤسسة موقع القلب في جسم الإنسان كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الوظيفة المالية في المؤسسات.



المصدر: بلعور سليمان، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 58.

يوضح الشكل السابق أن كل الوظائف الموجودة في المؤسسة ترتبط ارتباطا بالوظيفة المالية، فمثلا مسؤول الإنتاج يقدم احتياجاته من المواد الأولية والتجهيزات، وفي نفس الوقت يدرس المسؤول المالي مردودية تلك الاستثمارات، ومدى تناسبها مع أهداف الإنتاج، وأهداف المؤسسة ككل. هذا وإن الموقع الاستراتيجي للوظيفة المالية في المؤسسة يجعلها مسؤولة عن إجراء تشخيص مالي لتقييم الوضعية المالية من خلال تحليل القوائم المالية.¹

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التحليل المالي.

يعتبر التحليل المالي من بين أهم الأدوات التي يستخدمها العديد من المهتمين به من مستثمرين، مؤسسات، بنوك.... إلخ من أجل معرفة الوضعية المالية من خلال هذا التحليل واتخاذ القرار المناسب الذين يبحثون عنه بأسلوب علمي ودقيق.

الفرع الأول: تعريف التحليل المالي.

للتحليل المالي عدة تعاريف ويمكن أن نذكر من بينها نذكر التعريفين التاليين:

¹ ، بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص 57، 58.

يعرف التحليل المالي بأنه عبارة عن "عملية معالجة البيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما لأجل الحصول منها على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أي مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية) وتوقع ما يكون عليه الوضع في المستقبل".¹

كما يعرف أيضا على أنه "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 وصادر أخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرارات".²

ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة التقنيات والمناهج التي تبحث عن القياسات التي تحقق التوازن في الهيكل المالي للمؤسسة على المدى الطويل والقصير والمتوسط، إذن الحكم على الوضعية المستقبلية للمؤسسة".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحليل المالي هو عبارة عن عملية هادفة ومنظمة من خلال تحليل المعلومات الحالية عن المؤسسة والمعلومات المستخرجة من القوائم المالية باستخدام أدوات رياضية وإحصائية من أجل إتخاذ القرارات المناسبة وتقييم أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف التحليل المالي.

توصف نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات والحكم على مدى كفاءة الغدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد وعليه فغن التحليل المالي يهدف إلى تحقيق الآتي:⁴

- تقييم الوضع المالي والنقدي للمؤسسة.
- تقييم نتائج قرارات الاستثمار والتمويل.
- تحديد انحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص أسبابها.
- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية.

¹ عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 157.

² محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 3.

³ K. chiha, finance d'entreprise, dar houma, Alger, 2009, p 38.

⁴ عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 21، 22.

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتي يمكن استثمارها.
- التنبؤ باحتمالات الفشل الذي يواجه المؤسسة.
- يعتبر التحليل المالي مصدر للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار.
- تقييم ملاءمة المؤسسة في الأجل القصير والطويل.

الفرع الثالث: أنواع التحليل المالي.

يمكن التمييز بين نوعين للتحليل المالي:

أولاً: التحليل المالي الرأسي: التحليل المالي الرأسي للبيانات المالية والمحاسبية عبارة عن إظهار النسبية (النسبة المئوية) لكل عنصر من عناصر الميزانية المجموعة التي ينتمي إليها هذا العنصر، ستتحول إلى رقم مئوي (100%)، أو أن يتم إظهار نسبة عنصر ما إلى المجموع الكلي في الميزانية رقم مئوي (100%)، في الميزانية، وعليه يصبح مجموع باب الميزانية رقم مئوي (100%)، مثال ذلك، أن يتم إيجاد نسبة عنصر النقدية في الميزانية، في الحالة الأولى قمنا بإيجاد نسبة النقدية إلى مجموع عناصر الأصول، وفي الحالة الثانية قمنا بإيجاد نسبة النقدية إلى مجموع المطلوبات.

وهذا النوع من التحليل يجب أن يتم على بيانات من نفس الفترة المحاسبية الواحدة، مثال ذلك أن تقوم بإيجاد نسبة النقدية مثلاً إلى مجموع عناصر الأصول في نفس ميزانية السنة الواحدة (الفترة المحاسبية الواحدة)، وأن لا تقوم بمقارنة هذا العنصر (النقدية) في العام السابق بمجموع عناصر الأصول الواردة قبل عامين. ويعتبر هذا النوع من التحليل (الرأسي) ضعيف الدلالة، إلا إذا تمت مقارنته بنسب أخرى ليصبح ذات دلالة.¹

ثانياً: التحليل الأفقي للقوائم المالية:

أ- تحليل القوائم باستخدام معدل النمو: يوضح هذا التحليل مدى النمو الحاصل في فقرات الميزانية العمومية وكشف الدخل وفترات زمنية قد تكون لسنوات سابقة أو لسنة أساس. أي بمعنى أن هذا التحليل يحدد نسب النمو و/أو الإنخفاض في المركز المالي للمؤسسة وإيراداتها. ويطلق عليه في بعض الأحيان بالتحليل المتحرك، لأنه يركز على معرفة اتجاه تطور فقرات القوائم المالية.

¹ نعيم نمر داوود، التحليل المالي باستخدام برنامج Excel، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص ص 94-95.

يعد التحليل الأفقي أو تحليل الاتجاه على وفق الصيغة الرياضية الآتية:¹

$$\text{نسبة النمو و/أو الانخفاض} = \frac{\text{قيمة الفقرة للسنة الحالية} - \text{قيمة الفقرة للسنة السابقة}}{\text{قيمة الفقرة لسنة الأساس}} \times 100\%$$

ب- تحليل القوائم باستخدام الأرقام القياسية: التحليل الأفقي أو تحليل الاتجاهات عبارة عن مقارنة البيانات المنشورة في سنتين أو أكثر، أي عرض التغيرات الحاصلة في السنوات أما بواسطة أرقام مطلقة أ من خلال النسب المئوية.

وعرض التغيرات بواسطة الأرقام المطلقة تتيح للمحلل المالي التركيز على العوامل الأساسية التي أثرت على الربحية وبالتالي على المركز المالي، أما بيان نسب التغيرات بين السنوات موضوع الدراسة، فتتيح للمحلل المالي رؤية واضحة للتغيرات المهمة التي حدثت في البيانات المالية والمحاسبية المنشورة.

وفي التحليل الأفقي تعامل السنة المالية الأولى كسنة أساس، ومن ثم يتم إظهار كل بند في السنوات التالية كنسبة مئوية. ويتم حساب تطور العنصر وفق المعادلة التالية:²

$$\text{قيمة العنصر في السنة التالية} = \frac{\text{قيمة العنصر في سنة الأساس (الأولى)}}{100\%}$$

الفرع الرابع: خطوات التحليل المالي.

إن خطوات التحليل المالي هي:³

1. تحديد الغاية أو الهدف من التحليل، مثل تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية، أو التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي، أو تحليل إنتاجية العمل....إلخ.
2. جمع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التحليل، فإذا كان الهدف هو تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية، فالأمر يتطلب معرفة الأصول المتداولة عناصرها المختلفة لفترة زمنية معينة، ومن ثم تحديد الالتزامات الجارية المطلوبة المتداولة لنفس الفترة، أما إذا كان هدف التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي للمشروع، فإن البيانات تتعلق

¹ عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² نعيم نمر داوود، التحليل المالي باستخدام برنامج EXCEL، مرجع سبق ذكره، ص 98، 99.

³ وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل والتخطيط المالي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 16، 17.

- بالمصروفات والايادات لفترة معينة وتحديد المؤشرات الرئيسية التي تلعب دورا حاسما في أداء المشروع مثل المبيعات أو الإنتاج أو الربحية.
3. تحديد أداة أو أسلوب التحليل المناسب التي يطبقها المحلل للوصول إلى أفضل النتائج وبأسرع وقت، وهذه الخطوة تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى الفني والعلمي للشخص الذي يقوم بعملية التحليل، ومدى الحاجة أو فريق التحليل بالأساليب المختلفة لعمل التحليل.
4. معالجة البيانات ذات الصلة بهدف التحليل بالاعتماد على الأدوات المستخدمة للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل.
5. تحليل المؤشرات التي تم التوصل إليها لمعرفة اتجاهها المستقبلي.
6. كتابة الاستنتاجات والتوصيات النهائية.

المطلب الثالث: القوائم المالية ذات العلاقة بالتحليل المالي.

تتضمن القوائم المالية للمؤسسة في حدها الأدنى كل من الميزانية العمومية (Balance Sheet) وقائمة أو كشف الدخل (Income Statement) وقائمة التدفق النقدي (Statement of Cash flows) فضلا عن الشروحات والملاحظات التفصيلية التي ترافق تلك القوائم.

الفرع الأول: الميزانية العمومية.

يطلق البعض على الميزانية التي تعدها المؤسسة في نهاية كل فترة مالية قائمة المركز المالي، والبعض الآخر يطلق عليها الميزانية العمومية، وفي الغالب تستخدم عبارة قائمة المركز المالي عندما يتم عرض بنود الميزانية في شكل قائمة رأسية تبوب فيها كل من الأصول والخصوم في جانب واحد بدءا بالأصول، وتنتهي بالالتزامات وحقوق الملكية، في حين يطلق على الميزانية المعدة في شكل حرف T بالميزانية العمومية، حيث تظهر الأصول في الجانب الأيمن، والالتزامات وحقوق الملكية في الجانب الأيسر بالميزانية العمومية.

وبشكل عام يمكن القول إن الميزانية العمومية أو قائمة المركز المالي، تعد من أجل بيان الوضع المالي للمؤسسة في لحظة معينة من الزمن، وهي عبارة عن الوضع المالي في نهاية 12/31 من السنة، وتقسم الميزانية العمومية إلى قسمين:

أولاً: الأصول (الموجودات)

وهي تمثل النقد والبضاعة (المخزون) وما تملكه المؤسسة من أصول أخرى، كالديون، وما تم دفعه من مصاريف لم يحن استحقاقها بعد.

1- الأصول المتداولة: ونعني بالأصول المتداولة تلك الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال سنة واحدة من تاريخ الميزانية العمومية، ويتم إدراج تلك الأصول حسب سرعة تحويلها إلى نقد. ومن العناصر التي تدرج تحت بند الأصول المتداولة، ما يلي:

أ. النقد: ونعني بالنقد تلك المبالغ التي في حوزة المؤسسة، إضافة للمبالغ الموضوعة في حسابات المؤسسة في البنوك المحلية أو الخارجية.

ب. الديون القابلة للتحويل (المدينون): وهي تلك المبالغ التي لم يتم تحصيلها بعد. عندما يتم تسليم البضاعة المباعة لعملاء المؤسسة، ويتحقق البيع، في أحيان كثيرة لم يكن العميل قد قام بدفع أثمان هذه البضاعة، تقوم المؤسسة بتسجيل (قيد) تلك المستحقات في مواعيد استحقاقها وحسب فترة السماح المعطاة لكل منهم.

إلا أن هناك البعض من عملاء المؤسسة، من يتعرض لصعوبات مالية ويصبح عاجزا عن الدفع إما كلياً أو في مواعيد الاستحقاق المقررة، ومن أجل بيان القيمة الحقيقية لتلك الديون، تقوم المؤسسة بفتح حساب يسمى (حساب الديون المشكوك في تحصيلها)، وذلك بناء على الكثير من المعطيات ليس هنا المجال لشرحها، ومن هنا غالبا ما يتم إدراج قيمة الديون المشكوك في تحصيلها.

ج. البضاعة (المخزون): وهذا العنصر من عناصر الميزانية العمومية يختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادي، ففي حالة المؤسسات ذات الأنشطة التجارية البحتة، فإن هذا العنصر يمثل تلك البضائع الموجودة في مخازن المؤسسة، أما في حالة المؤسسات ذات النشاط التصنيعي، فإن هذا العنصر غالبا ما يتكون من العناصر التالية:

- المواد الأولية الموجودة في مخازن المؤسسة.
- مواد تحت التصنيع، وهي المواد الأولية التي تم سحبها من مخازن المؤسسة بموجب أوامر التصنيع.
- المواد كاملة التصنيع والتي لم يتم تسليمها أو شحنها للعملاء.

د. المصروفات المدفوعة مقدما: وهي تمثل مصروفات تم دفعها من قبل المؤسسة مسبقا، ولم يتم تحققها كمصاريف بعد، ومثال ذلك مصاريف التأمين والتي غالبا ما يتم دفعها لتغطية سنة كاملة، وكذلك الإيجارات.¹

¹ نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص ص 17، 18.

2- الأصول الثابتة: ونعني بها تلك الأصول التي تمتلكها المؤسسة والغير معدة للبيع، ولكن يجري استخدامها في عمليات التصنيع والتخزين، والنقل أو لإقامة المنشآت، وهي تتكون من:

- الأراضي.
- المباني.
- المعدات والآليات.
- الأثاث ومعدات المكاتب.

ويتم إدراج هذه العناصر بسعر التكلفة مخصوماً منه قيمة الاستهلاكات التي تمت منذ بداية استخدام تلك العناصر. وباستثناء الأراضي، فإن حساب الاستهلاك يعتمد إلى حد كبير على نوعية الأصل وعلى المعايير المحاسبية التي تعتمدها المؤسسة.¹

3- الأصول غير الملموسة: وتعرف بالأصول المعنوية أو الأصول غير المادية وتشمل: البراءة، والشهرة والعلامة المسجلة....إلخ. وكما هو الحال في الأصول الملموسة تظهر هذه الأصول بكلفة اقتنائها التاريخية ويتم توزيع هذه الكلفة على سنوات العمر الإنتاجي أو السنوات التي يحددها القانون. بشرط أن لا تزيد هذه السنوات عن 40 عاماً.²

ثانياً: الخصوم (المطلوبات وحقوق المساهمين):

وهي تعبر عن مصادر الأموال بالنسبة للمؤسسة، موزعة بين مصادر خارجية (ويعبر عنها بالالتزامات) ومصادر داخلية (ويعبر عنها بحقوق الملكية).

أ- الالتزامات: وهي تمثل الحقوق التي على المشروع أو المنشأة اتجاه الغير، وهي التي تنشأ من الأحداث الماضية، ويتوقع أن يترتب عليها تدفق منافع اقتصادية خارج المشروع، وتشتمل على الالتزامات قصيرة الأجل، وأخرى طويلة الأجل، كما أنها تعبر عن مصادر الأموال الخارجية للمشروع.

ب- حقوق الملكية: وتساوي الفرق بين مجموع الأصول ومجموع الالتزامات أي المنافع المتبقية في أصول المشروع بعد طرح التزاماته كافة، وتتمثل حقوق الملكية في راس مال الأسهم العادية والممتازة وفائض علاوة إصدار الأسهم والأرباح المحتجزة غير الموزعة والاحتياطات بمعنى آخر تعبر حقوق الملكية عن الحق المتبقي للمالك بعد استيفاء حقوق الدائنين.³

¹ نفس المرجع السابق، ص 18، 19.

² مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 45.

³ محمد المبروك أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 62.

ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): الميزانية العمومية في 31/12/.....

كلي	جزئي	الأصول	كلي	جزئي	المطلوبات وحقوق المساهمين
XX	XX	الأصول المتداولة	XX	XX	مطلوبات متداولة
	XX	نقدية		XX	دائنون
	XX	مدينون (صافي)		XX	أوراق دفع
XX	XX	مخزون	XXX	XX	قروض قصيرة الأجل
	XX	جملة الأصول		XX	جملة المطلوبات المتداولة
	XX	الأصول الثابتة		XX	مطلوبات طويلة الأجل
XXX	XX	أراضي	XXX	XX	قروض طويلة الأجل
	XX	مباني (صافي)		XX	سندات طويلة الاجل
	XX	معدات وآلات (صافي)		XX	جملة المطلوبات طويلة الأجل
XXX	XX	جملة الأصول الثابتة	XXX	XX	حقوق المساهمين
	XX	أصول غير ملموسة		XX	رأس المال من الأسهم العادية
	XX	شهرة		XX	احتياطات
XXX	XX	علامات تجارية	XXX	XX	أرباح محتجزة
	XXX	جملة الأصول غير الملموسة		XXX	جملة حقوق المساهمين
	XXX	جملة الأصول		XXX	جملة المطلوبات وحقوق المساهمين

المصدر: محمد مطر، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 9.

الفرع الثاني: قائمة الدخل.

وهي تعرض تدفقات المقبوضات المتولدة عن المؤسسة، وتدفقات النفقات التي تحدث لإنتاج وتمويل عمليات المؤسسة. وفي جدول رقم (2-2) صورة مختصرة لقائمة الدخل، فهي تبدأ بذكر المبيعات المتولدة من الأصول والخصوم المذكورة في صفحة الميزانية، حينئذ تحدث نفقات معينة. وهذه النفقات تشمل تكلفة السلع المباعة (تشمل العمالة والمواد)، ونفقات تشغيلية أخرى تتكون أساسا من نفقات الاهتلاك، البيع، والإدارة. وبخصم هذه النفقات من المبيعات. نحسب الأرباح التشغيلية. وما بعد هذه النقطة. فنتنقل قائمة الدخل وتدخل في اعتبارها التكاليف التمويلية من

الأرباح التشغيلية ينتج صافي الأرباح والمكاسب المحتجزة. وعموماً، فقوائم الدخل تزودنا بصورة عن المبيعات والتكاليف، والربحية المتولدة عن المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.¹

الجدول رقم (2-2): قائمة الدخل والأرباح المحتجزة للسنة المنتهية في 31/12/.....

بيان	جزئي	كلي
صافي المبيعات	XX	
يطرح: تكلفة المبيعات	(XX)	
مجمّل الربح		XX
يطرح: مصروفات التشغيل	XX	
بيع وتسويق	XX	
إدارية وعمومية		(XX)
ربح التشغيل قبل الفوائد والضرائب		XX
EBIT		(XX)
مصروف الفوائد		XX
صافي الربح قبل الضريبة EBT		(XX)
يطرح ضريبة الدخل		XX
صافي الربح		XX
يضاف: رصيد الأرباح المحتجزة في		XX
بداية العام		XX
الأرباح المتاحة للتوزيع		XX
يطرح: توزيعات أرباح		(XX)
رصيد الأرباح المحتجزة في نهاية العام		XX

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 11.

ملاحظة: الأرباح المحتجزة المتراكمة، يجب أن تظهر في كشف الأرباح والخسائر للسنة القادمة.²

¹ جلال إبراهيم، التحليل المالي في الأعمال التجارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص ص 142، 143.

² نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع الثالث: قائمة التدفقات النقدية.

تشكل قائمة التدفق النقدي جزءا مكملًا للقوائم المالية التي تعدها منشآت الأعمال، وتعرض هذه القائمة حركة التغيرات النقدية التي حصلت في المنشأة من خلال توليد واستخدام النقدية سواء من عملياتها التشغيلية أو العمليات الأخرى مثل العمليات الاستثمارية والتمويلية للمؤسسة. وتعكس العمليات التشغيلية، صافي النقد المتولد عن النشاط الأساسي للمؤسسة والمتمثل بصافي المبيعات، أما الأنشطة الاستثمارية للمؤسسة، تتمثل بمقدار ما تملكه المؤسسة من أصول ثابتة واستثمارات مختلفة مما ينعكس بأثره على حركة النقدية سواء بالزيادة أو النقصان، أما التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية، فهي تلك التدفقات التي تحصل بسبب مجموعة التغيرات التي تحصل في مكونات حقوق الملكية في المؤسسة ومقدار الأموال المقترضة من قبلها. وهذا يعني أن حركة التغير النقدي التي حصلت في المؤسسة سواء بالزيادة (تغيرات موجبة) أو بالنقصان (تغيرات سالبة) ماهي إلا انعكاس لحركة التغيرات النقدية للعمليات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية. ومثل هذا التحديد له أهمية لإدارة المؤسسة والمحللين الماليين.¹ ويعرض الجدول التالي ملخصاً لقائمة التدفق النقدي:

¹ حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 50.

الجدول رقم (2-3): قائمة التدفق النقدي للسنة المنتهية في 31/12/....

بيان	جزئي	كلي
التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية		
النقدية المحصلة من العملاء	xx	
النقدية المدفوعة من الموردين	(xx)	
النقدية المدفوعة للمصروفات	(xx)	
صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية		xxx
التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية		
نقدية محصلة من بيع الأراضي	xx	
نقدية محصلة من بيع استثمارات طويلة الأجل	xx	
النقدية المدفوعة لشراء آلات ومعدات	(xx)	
النقدية المدفوعة لشراء استثمارات طويلة الأجل	(xx)	
صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية		xxx
التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية		
نقدية محصلة من اقتراض طويل الاجل	xx	
نقدية محصلة من اصدار اسهم	xx	
توزيعات أرباح نقدية	(xx)	
صافي التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية		xxx
صافي التدفق النقدي خلال العام		xxx
يضاف: رصيد النقدية في بداية العام		xxx
رصيد النقدية في نهاية العام		xxx

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 12.

المبحث الثاني: الأداء المالي.

بعد أن عرفنا الوظيفة المالية والتحليل المالي بصفة عامة في المؤسسات الاقتصادية، نحاول الآن أن نتطرق في هذا المبحث إلى الأداء المالي، وذلك من خلال التعرف على مفهومه وأهميته وأهدافه، ثم نحاول تحديد العوامل المؤثرة فيه وخطوات تقييمه، بالإضافة إلى معايير الأداء المالي وآليات تحسينه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته.

قبل الخوض في مفهوم الأداء المالي لابد من إعطاء صورة مختصرة عن مفهوم الأداء بشكله العام يمكن أن يعرف الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹ ومن المنظور الاستراتيجي فيمكن اعتبار الأداء على أنه "نتيجة لدالة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة".²

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي.

لقد تعددت تعريف الأداء المالي بتعدد المؤلفات والكتاب، وسنحاول فيما يلي استعراض بعض منها: يعرف الأداء المالي : " بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة".³ -الأداء المالي: "هو المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات".⁴ - ويعرف أيضا بأنه: "المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرا مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسات من أنشطة مختلفة".⁵

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي.

تتمثل أهمية الأداء المالي فيما يلي:⁶

¹ الداوي الشيخ، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 11.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 239.

³ ددان عبد الغني وكماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 09/08 مارس، 2005، ص 304.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 91.

⁵ علاء فرحان طالب وإيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 68.

⁶ علاء نعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 251.

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته.
 - متابعة ومعرفة بالظروف المالية والاقتصادية المحيطة.
 - المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
 - المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية.
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي وخطوات تقييمه.**

الفرع الأول العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي بالتالي:¹

أولاً: الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في المؤسسات وأما التمايز الأفقي فهو عدد من المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة على اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

ثانياً: المناخ التنظيمي هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء. حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية. وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات.

ثالثاً: التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر وبالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي على عوائد وأسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 48-51.

وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لا بد لهذه المؤسسات من التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من خفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

رابعاً: الحجم: يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلباً فقد يشكل الحجم عائقاً لأداء المؤسسات حيث إن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة، تصبح أكثر تعقيداً ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وإيجابياً من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وإن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي.

يتم تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات واتباع خطوات سليمة لتحقيق الهدف المرغوب فيها
أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي.

تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة والتعرف على اتجاهات الأداء فيها ولهذا يوفر أساساً في تحديد مسيرة المؤسسة ونجاحها ومستقبلها.¹

إن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم « Jugement » ذو قيمة « Valeur » حول تسيير الموارد المالية في المؤسسة، أي تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفاعلية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.² ومن خلال هذا نستنتج بأن تقييم الأداء المالي هو قياس أداء المؤسسة من الجانب المالي ومدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفاعلية وتقييم إدارة الموارد.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:³

¹ حمزة محمد الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² ددان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006، ص 41.

³ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 51، 52.

1. الحصول على مجموعة من القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.

2. احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، ويتم اعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.

3. دراسة وتقييم النسب، وبعد استرجاع النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات، ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.

4. وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على أداء المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي وآليات تحسينه.

الفرع الأول: معايير الأداء المالي.

من المهم تحديد نسب معيارية (Standard Ratios) تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمنشأة، لأن الحكم على طبيعة تغيرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين. وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية:¹

أ- **المعايير التاريخية Historical Standars**: وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

ب- **المعايير المطلقة Absolute Standards**: وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل التداول (2) مرة والنسبة السريعة (1) مرة.

ت- **المعايير القطاعية Industry Standards**: يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء. وهي معايير تمثل متوسط Average لأداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة خاصة وأن المؤسسات تتشابه في العديد من الصفات والخصائص داخل نفس القطاع، ث- **المعايير المستهدفة Target or Budgetary Ratios**: وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط) وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الابتعاد بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 78.

الفرع الثاني: آليات تحسين الأداء المالي.

يتم اللجوء إلى آليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق عدة آليات أهمها:¹

أولاً: التحسين المستمر

تتمثل فلسفة هذه الآلية في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة، ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو عملية تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحسين الجودة وإرضاء العملاء، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل، وتتمثل مراحل عملية التحسين المستمر في ما يلي:

- اتخاذ قرار والتزام الغدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسؤول عنة العملية بوضع استراتيجية لها.
- التخطيط من خلال: تعريف الأهداف، وضع هيكل التحسين والموارد ووضع خطة للتنفيذ.
- التحضير والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة النقاط ذات الأولوية في التحسين.

- التطبيق من خلال توجيه موجودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.
- المتابعة والتحسين من خلال: متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين باستمرار.

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية، لا بد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء العملاء باستمرار، وبالرغم من إمكانية تطبيق التحسين المستمر، إلا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات أهمها:

- ✓ مقاومة التغيير من أفراد المؤسسة.
- ✓ رداءة المعلومات سواء عدم فهم المصطلحات أو معلومات خاطئة معطاة من طرف العميل.
- ✓ ضعف التكوين حيث يشمل الإطارات بنسب عالية.
- ✓ سوء الإدارة عموماً حيث يبقى المسير يقاوم فكرة مشاركة الأفراد في الإدارة.

ثانياً: القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن عملية "قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق" وذلك بهدف تحسينه.

¹ يحيوي إلهام و بو حديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، جامعة باتنة، 2014، ص ص 64-65.

وتتضح أهمية القياس المقارن والمتمثلة في أنه:

- يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والتميزة.
 - يمثل نقطة البداية لعملية التطوير.
 - يساعد المؤسسة للبقاء على قمة المنافسة بمتابعة التطورات الجارية خارجها ويعجل تحسين الأداء لمواجهة المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها.
- وتتمثل مراحل تنفيذ عملية القياس المقارن في:
- التخطيط.

- البحث المكثف عن أفضل أداء في الصناعة أو خارجها.
- الملاحظة، التحليل، التكيف والتكرار (الاستمرار).
- ويتطلب تطبيق القياس المقارن بنجاح تغيير القيم بالمؤسسة من خلال:
- توجيه وتدعيم الإدارة العليا للعملية والتزامها بالتغيير.
 - الاختيار السليم لفريق القياس المقارن وتدريبه للتواصل مع الإدارة.
 - وضوح الخطة الاستراتيجية المبنية لمصادر التقدم وألويات القياس.
 - إرساء الخطط التفصيلية للأنشطة وإمكانية حصر التطورات.
- لكن توجد عوائق وصعوبات لتطبيقه تتركز أساساً في مقاومة التغيير ومن أهم هذه العوائق:
- الخوف من إجراء مقارنة مع نموذج دون المستوى مما يؤدي إلى ضياع الوقت.
- الخوف من عدم تحقيق ميزة تنافسية لمجرد المشاركة فقط في المعلومات.
- الاعتماد على الشعارات الرنانة والتفاخر بأنها الأفضل ولا تحتاج إلى القياس المقارن.
- الاستهزاء واعتبار القياس المقارن سهل ويتطلب فرق العمل.
- استثمار مكثف ولا يشجع على الابداع والابتكار.

المبحث الثالث: النسب المالية كأداة للتحليل المالي.

إن التحليل المالي بالنسب له دور كبير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة حيث تتعدد النسب المالية لتحيط بمختلف جوانب المؤسسة، وتعتبر هذه النسب مؤشرات كمية يسهل حسابها نظراً لتوفر المعلومات التي تعتمد عليها كما أنها لا تتعلق بذاتية الباحث مما يدل على مصداقية هذه النسب وسأتناول في هذا المبحث التحليل المالي بالنسب من خلال العناصر التالية:

مفهوم النسب المالية، أسس التحليل المالي بالنسب، أنواع النسب المالية.

المطلب الأول: تعريف النسب المالية وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف النسب المالية.

يمكن تعريف النسب المالية "بأنها دراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام أي دراسة العلاقة بين عنصر (أو عدة عناصر) وعنصر آخر (أو عدة عناصر أخرى)".¹

تعد النسب والمؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعاً واستخداماً في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة والنسب والمؤشرات المالية لمؤسسات مماثلة، كما وتمكن النسب والمؤشرات المالية من مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.²

الفرع الثاني: أهمية النسب المالية.

ترجع أهمية النسب المالية إضافة إلى كونها سهلة الحساب، إلى أنها تساعد المحللين كل حسب اهتمامه في الحصول على معلومات مهمة عن تسيير المؤسسة، وعن نقاط القوة والضعف فيها كتركيبية الأصول والخصوم، مستوى المديونية، السيولة والمردودية، وعلى هذا فهي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة والرقابة.³

كما تبرز أهميتها أيضاً في كون تلك الأرقام المطلقة التي ترد في الحسابات الختامية قد لا تعني شيئاً ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي، مما يستدعي ربط بعضها ببعض بشكل نسبي للحصول على نتائج ذات مضمون.

¹ محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة العربية الأولى، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 209.

² وائل محمد صبحي إدريس ومحسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

³ اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر بجانتة، 2008-2009، ص 38.

بتعبير أدق تؤدي النسب إلى تحديد الأثر المستقل لحجم الأرقام الحسابية التي تحققها المؤسسات ذات الأحجام المتباينة، فقد تكون الأرقام المحققة كبيرة في المؤسسات الضخمة، لكن النسب المالية ضعيفة، والعكس قد يحدث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عموما يسمح التحليل المالي عن طريق النسب بمتابعة نمو المؤسسة، وقد أصبح هذا النوع من التحليل من الأمور المهمة والمألوفة والواسعة الانتشار إلى درجة أنه أصبح لا يتصور أن يتم تحليل بيانات أية مؤسسة دون استخدام النسب المالية، لذلك بات تطوير النسب وتركيزها في منظور متكامل (يغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة) من القضايا التي تشغل بال المهتمين.¹

الفرع الثالث: أسس التحليل المالي بالنسب.

هناك عدة أسس يجب أخذها بعين الاعتبار في التحليل المالي بالنسب ومن بين هذه الأسس مايلي:²

➤ **التحديد الواضح لأهداف التحليل المالي:** نظرا لوجود عدد كبير من النسب المالية، فغنه من الضروري تحديد الهدف من التحليل المالي، لكي يتم اختيار فقط بعض النسب المالية التي تفيد من الحصول على المعلومات المطلوبة بناء على الهدف المحقق، إلا أن تحديد الهدف من التحليل هو امر صعب لاختلاف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وكذا بسبب التأثير المشترك بين عناصر النشاط الاقتصادي.

➤ **بناء النسب المالية بطريقة منطقية:** ويتم الاعتماد في بنائها على ما يلي:

- ✓ بناء النسب المالية بشكل يجعلها تعبر عن علاقة اقتصادية معينة كنسبة الدخل إلى الاستثمارات التي ساهمت في تكوينه.
- ✓ بناء النسب المالية على أساس قيم مناسبة ومعدة على أسس معتمد عليها.
- ✓ يجب أن يتم بناء وإعداد النسب المالية بالشكل الذي يجعلها تفيد في دراسة وتحليل العلاقة مع بعض المؤشرات الاقتصادية الأخرى.
- ✓ اختيار النسب المناسبة والملائمة للتحليل.
- ✓ تحديد الحد الأقصى والأدنى لكل نسبة.
- ✓ تحديد الدلالات والتفسيرات التي تشير إليها كل نسبة.

¹ بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 82، 83.

² نفيسة حجاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 55.

المطلب الثاني: أنواع النسب المالية.

من أهم النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي نذكر ما يلي:

- نسب السيولة.
- نسب الربحية.
- نسب المديونية (الاقتراض).
- نسب النشاط.

الفرع الأول: نسب السيولة.

يقصد بالسيولة قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل.¹ المتوقعة منها وغير المتوقعة، عند استحقاقها من خلال الموجود النقدي cash لديها أولاً، ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى ثانياً، تلك القدرة على توفير الأموال لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل عند استحقاقها وبكافة معقولة ودون خسارة تذكر، تؤثر في وجود المؤسسة واستمرار عملها في السوق. فما قيمة كل المؤشرات الجيدة للأداء إذا ما كان وجود المؤسسة مهدد بسبب مشكلة السيولة.²

وتضم النسب التالية:

أولاً: نسبة التداول: وهي من أقدم النسب وأشهرها وأكثرها انتشاراً أو هي النسبة الأولى التي تدرس لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل بسرعة ودون أية أعباء إضافية.³

حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاية الموجودات المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في المستقبل القريب على تغطية مطالبات الدائنين قصيرة الأجل.⁴ أي هي عبارة عن قسمة الأصول المتداولة، وتحسب باستخدام بيانات المركز المالي للمؤسسة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \times 100\%$$

¹ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة العربية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 188.

² فريد فهمي زبارة، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 184.

³ عليان الشريف وآخرون الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 193.

⁴ علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر ولتوزيع، الأردن، 2008، ص 81.

كلما كانت هذه النسبة عالية، دل ذلك على قدرة الوحدة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون صعوبة، ومن هنا كان ارتفاع هذه النسبة أمراً مرغوباً فيه. وقد اعتبر المعدل (1:2) المقياس المناسب لنسبة التداول، وهي تعني أن كل دينار من الالتزامات الجارية يقابله ديناران من الأصول المتداولة، وتمثل هذه النسبة المدى الذي يمكن أن تتدنى فيه قيمة الأصول المتداولة لمؤسسة ما، دون تأثير ذلك على قدرتها على تسديد التزاماتها الجارية.¹

ثانياً: **نسبة السيولة السريعة**: هي عبارة عن مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل دون المساس بمخزونها السلعي، وتحسب وفقاً للمعادلة التالية:²

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة - (البضاعة + المصروفات المدفوعة مقدماً)}}{\text{المطلوبات المتداولة}} \times 100\%$$

وهذه النسبة أشد صرامة من نسبة التداول حيث أنها تستبعد من الأصول المتداولة البضاعة والمدفوعات مقدماً جميعها، وذلك لأن البضاعة قد تكون بطيئة التداول وأنها قد تباع بخسارة.

ومعيار هذه النسبة 1:1.

ويؤخذ على نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة أنهما تظهران عناصر من عناصر المركز المالي للمشروع (الميزانية العمومية) والتي تكون قد أعدت في وقت معين سابق والتي قد تتغير بين لحظة وأخرى بعد إعداد قائمة المركز المالي، حيث أن طبيعة عناصر المركز المالي وهي الأصول المتداولة ديناميكية (متحركة). لذلك حتى تكتمل صورة المشروع من ناحية السيولة لابد من دراسة التدفقات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية والتدفقات النقدية المتوقعة.³

ثالثاً: **نسبة السيولة النقدية**: هي مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل، بواسطة النقدية المتوفرة لديها دون الأخذ بعين الاعتبار الذمم أو المخزون.

¹ محمد المبروك أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 63.

³ محمد طنبب ومحمد عبيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 65، 64.

وتحسب وفق العلاقة التالية:¹

$$\text{نسبة السيولة النقدية} = \frac{\text{الأصول النقدية والشبه النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}} \times 100\%$$

واعتبرت نسب النقدية أكثر نسب السيولة تحفظاً. ويلجأ إليها المحلل المالي عندما يتوفر لديها معلومات عن صعوبة تحويل الأصول السريع الأخرى والمخزون إلى نقد، أو رهن المؤسسة مثلاً لزمته المدينة أو مخزونها، ويجب الإشارة هنا إلى أن المحللين الماليين لا يعتمدون بشكل أساسي على مؤشرات هذه النسبة عند تقييم سيولة المؤسسات لأنهم لا يتوقعون من هذه المؤسسات الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقدية وما يعادلها لتغطية الالتزامات المتداولة كما لا يتوقعون أن يكون الاعتماد محصوراً على النقدية دون غيرها من الأصول المتداولة في سداد تلك الالتزامات.

إن الحصول على نسبة نقدية عالية يكون مؤشراً على احتفاظ المؤسسة بسيولة ونقدية عالية، ولكن ارتفاع هذه النسبة بشكل كبير قد يعطي مؤشراً عن فشل هذه المؤسسة في استغلال أموالها واستثمارها في أوجه الاستثمار المختلفة بدلاً من تكديسها في المؤسسة دون استخدام.²

رابعاً: رأس المال العامل.

حيث أن رأس المال العامل يعتبر المرآة العاكسة للوضع المالي للمؤسسة. ويحسب بطريقتين:³
أ- من أعلى الميزانية: وبناءً على هذه الطريقة فإنه يمثل الفرق بين الأموال الدائمة أو الثابتة للقيمة الدفترية

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الموجودات الثابتة بالقيمة الدفترية}$$

ب- من أسفل الميزانية: وهو يمثل الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة

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

¹ منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 74.

² مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 132، 133.

³ عبد الستار مصطفى الصباح وسعود جايد مشكور العامري، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 60.

وعند الحصول على صافي رأس مال عامل كبير فإن ذلك يعتبر مؤشرا ايجابيا على سيولة المؤسسة، ويتأثر حجم رأس المال العامل كباقي النسب السابقة ببند وتركيب الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة وما يطرأ عليها من تغيرات وتأثيرات.

ويقوم المحلل بمقارنة صافي رأس المال العامل المتحقق خلال العام مع ما تحقق خلال الأعوام الماضية للحكم على هذا المؤشر، في حين لا يمكن إجراء هذه المقارنة بين المؤسسات وذلك بسبب اختلاف أحجامها، أما إذا تعرض هذا المؤشر لتغيرات مهمة صعودا أو هبوطا توجب على المحلل المالي أن يجد أسباب ذلك التغير من خلال تحليل بنود الأصول والالتزامات المتداولة.¹

الفرع الثاني: نسب الربحية.

نسبة الربحية تقيس نجاح المؤسسة في تحقيق عائد عبي المبيعات أو الاستثمارات، وبالتالي فإن هذه النسب تعبر عن الأداء الكلي للمؤسسة.²

ومن بين هذه النسب ما يلي:

أولاً: نسبة العائد على الموجودات: وتعرف أيضا بنسبة العائد على الأصول وتعبر هذه النسبة عن العلاقة بين صافي الربح والأصول، وتأخذ هذه النسبة الصيغة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ويتم من خلال هذه النسبة رصد كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح من الأصول. حيث الحصول على مؤشر عال يبين الكفاءة العالية في تحقيق الأرباح من الأصول بينما المؤشر المتدني يبين عكس ذلك. ويعود سبب الارتفاع في هذه النسبة لارتفاع صافي الربح ونجاح المؤسسة في تحقيق مستوى عال من الدخل. بينما يكون سبب الانخفاض مرده إلى فشل المؤسسة في تحقيق أرباح عالية نتيجة لشراء أصول جديدة، لذا فإن المقام في هذه النسبة يمكن أن يكون متوسط إجمالي الأصول.

ويجب الإشارة هنا إلى أن هناك من يرى أن نسبة العائد على الأصول يجب أن تكون بالصيغة التالية إذا أردنا أن نحكم بشكل دقيق على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها لتحقيق الأرباح:

¹ مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

² عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 96.

$$\frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب (EBIT)}}{\text{مجموع الأصول}}$$

حيث أن الفوائد والضرائب تدفع من الأرباح التي تتجح إدارة المؤسسة في تحقيقها.¹

ثانيا: **نسبة العائد على حقوق الملكية:** تعتبر هذه مقياسا شاملا للربحية، لأنها تقيس العائد المالي المتحقق على استثمارات المساهمين في المؤسسة.

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق المساهمين (رأس المال + الأسهم الممتازة + الاحتياطات + الأرباح غير الموزعة).²

وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100\%$$

ثالثا: **نسبة العائد إلى رأس المال المستخدم:** وتقيس هذه النسبة العائد على رأس المال المستخدم، الذي يشمل الديون طويلة الأجل بالإضافة إلى حقوق الملكية، أي الأموال التي قدمها المساهمون، وتفيد هذه النسبة في معرفة قدرة المدير على الاستغلال الأمثل لأموال المساهمين، والديون التي حصلت عليها المؤسسة، ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة العائد على رأس المال المستخدم} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{رأس المال المستخدم}} \times 100\%$$

¹ مؤيد راضي خنفر غسان فلاح المطارنة، الطبعة الاولى، مرجع سبق ذكره، ص ص 143،144.

² عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 221.

رابعاً: نسبة الربح الإجمالي: يحسب الربح أو الدخل الإجمالي (إجمالي الربح أو الدخل Gross Profit or Gross Income) بالفرق بين المبيعات وكلفة البضاعة المباعة ويعتبر إجمالي الربح مهما للمؤسسة لأنه يمثل المبالغ المتبقية التي يعتمد عليها في سداد النفقات التشغيلية، ونفقات التمويل والباقي يمثل الربح الصافي.¹ ويمكن حساب نسبة الربح الإجمالي بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100\%$$

خامساً: نسبة الربح الصافي.

تمثل هذه النسبة صافي الربح المتوفر من كل دينار مبيعات بعد اقتطاع جميع النفقات التي تشمل كلفة البضاعة المباعة والنفقات العمومية والإدارية والاستهلاك (عن الفترة) والفوائد والضرائب.² ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الربح الصافي} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100\%$$

الفرع الثالث: نسب المديونية (الاقتراض)

هذا النوع من النسب يعطي مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي للمؤسسة على المدى الطويل، كما تبين قدرة المؤسسة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة المدى مثل السندات والقروض طويلة الأجل. وهي بالتالي تبين مقدار مساهمة الديون إلى رأس المال.³ وتتمثل هذه النسب في التالي:

أولاً: نسبة القروض إلى مجموع الأصول: وتقيس هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، ويتم حسابها بقسمة إجمالي الديون (القصيرة والطويلة

¹ أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² نفس المرجع السابق، ص 88.

³ عيد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 200.

الأجل) على إجمالي الموجودات (المتداولة والثابتة). وإن انخفاض هذه النسبة يدل على انخفاض الأعباء الثابتة التي تتحملها المؤسسة.¹ وتحسب الطريقة التالية:

$$\text{نسبة القروض إلى مجموع الأصول} = \frac{\text{مجموع القروض}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100\%$$

ثانيا: نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية (نسبة المديونية الكاملة) وتعبر عن النسبة بين التمويل الداخلي والتمويل الخارجي للمؤسسة. وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100\%$$

وتظهر هذه النسبة المديونية الكاملة للمؤسسة وهي تقيس إجمالي الديون الى الأموال الخاصة وبقدر ما تكون هذه النسبة منخفضة يعتبر وضع المؤسسة إيجابيا ويجب ألا تتجاوز هذه النسبة الواحد، حيث يعتبر ذلك مؤشرا سلبيا ويفقد المؤسسة استقلالها المالي وإذا كانت النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن إجمالي الديون تساوي الأموال الخاصة، وقد يكون ذلك من حيث المبدأ إيجابيا.²

ثالثا: نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية

وهذه النسبة تبين مقدار التمويل الذي تم عن طريق الخصوم المتداولة مقارنة مع حقوق الملكية فإذا كانت مساهمة أموال الملكية في التمويل قليلة عند ذلك سيحجم أصحاب الديون طويلة الأجل عن المساهمة في تمويل هذه المؤسسة (إقراضها) لأن القروض طويلة الأجل (الخصوم المتداولة) وبالتالي فإن نسبة الخصوم المتداولة ستكون مرتفعة وهذه النسبة يمكن أن تكون مؤشرا على درجة الخطورة لدى المؤسسة ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:³

¹ زهرة حسن العامري وعلي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص 116.

² منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 211-212.

$$\text{نسبة الخصوم المتداولة إلى حق الملكية} = \frac{\text{خصوم متداولة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100\%$$

رابعاً: نسبة الأصول المتداول إلى الاقتراض

وهذه النسبة تعتبر مؤشراً على قدرة المؤسسة على السداد وذلك لأن سداد القروض يتم من خلال النقدية المتوفرة (والتي تعتبر عنصراً هاماً من الأصول المتداولة) وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك نسبة أكبر من الأصول المتداولة مقارنة مع الاقتراض تكون قدرتها على السداد أكبر والسبب في ذلك هو أن الأصول الثابتة تخسر نسبة كبيرة من قيمتها عند تصفيتها أو بيعها على عكس الأصول المتداولة ويمكن احتساب النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الالتزامات للغير}} \times 100\%$$

نلاحظ أن هذه النسبة توضح العلاقة بين الأصول المتداولة والالتزامات للغير.¹

خامساً: نسبة هيكل رأس المال

ويتم حسابها عن طريق قسمة مجموع الديون الطويلة الأجل على مصادر التمويل الطويلة الأجل (الديون الطويلة الأجل وحقوق الملكية). وتعتبر هذه النسبة مؤشراً للحكم على المخاطر المالية.²

الفرع الرابع: نسب النشاط.

تقيس نسب النشاط أو ما يسمى كذلك بنسب الكفاءة التشغيلية، الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها وذلك بإجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات. وتساعد هذه المقارنات المحلل في تحديد كيفية استخدام الموارد. وبالتالي فهي

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 211، 212.

² زهرة حسن العامري وعلي خلف الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

تساعد في كشف نقاط الضعف (أو تدني الكفاءة في استخدام الموارد) في عمليات المؤسسة. لذلك فإن نسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الأداء والربحية للمؤسسة على المدى الطويل.¹

وتتمثل هذه النسب في الآتي:

أولاً: معدل دوران جميع الأصول

وتقيس هذه النسبة مدى استغلال مجموع الموجودات على اختلاف أنواعها في توليد المبيعات. وليس هناك معدل نمطي لجميع المؤسسات، فهو يختلف من صناعة إلى أخرى، ويمكن مقارنة معدل المؤسسة مع معدل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. فإذا وجد أن معدل المؤسسة أعلى فإن ذلك يشير إلى نقص الاستثمار في الأصول أو الاستغلال الكبير لهذه الأصول أي أن هناك زيادة في الأصول لا ضرورة لها.²

ويمكن توضيحها رياضياً بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ثانياً: معدل دوران الأصول المتداولة

تركز هذه النسبة على مدى استخدام الأصول المتداولة لتوليد المبيعات. وهذا المعدل مؤشر جيد على مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات خاصة في المؤسسات التي تتعاطى الأعمال التجارية. والمعدل المرتفع للنسبة مؤشر على الكفاءة، أو احتمال الاعتماد على رأس مال عامل قليل. وهذا مؤشر على التوسع في المتاجرة. وعكس ذلك يعني عدم استخدام رأس المال العامل بكفاءة، إما بسبب عدم توليد الحجم المناسب من المبيعات، أو بسبب زيادة الاستثمار في بنود رأس المال.³ وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

¹ محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 195.

³ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 326، 325.

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}} \text{ (مرة)}$$

ثالثا: معدل دوران الأصول الثابتة

وهذا المعدل يشبه إلى حد كبير معدل دوران إجمالي من حيث عوامل ارتفاعه أو انخفاضه عما هو سائد في المؤسسات المماثلة (مقياس الصناعة) ولكنه يركز على مدى استخدام واستغلال الأصول الثابتة ويتوقف هذا المعدل على:

- تكلفة الأصول الثابتة (ثمن الشراء + كل المصاريف التي تنفق عليها حتى تصبح جاهزة للاستخدام مثل مصاريف النقل والتخليص والتأمين وعمولة الشراء والجمارك والتركيب والتجريب....الخ).
- العمر الإنتاجي للأصول الثابتة.
- سياسة الاستهلاك المتبعة (القسط الثابت أم المتغير أم إعادة التقدير) وذلك لان الاستهلاك سيؤدي إلى انخفاض قيمة الأصول وبالتالي زيادة المعدل.
- مدى اعتماد المؤسسة على أصول مستأجرة من الغير وعلى الأصول المملوكة لها.¹

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات الصافية السنوية}}{\text{صافي الأصول الثابتة}} \text{ (مرة)}$$

رابعا: معدل دوران رأس المال العامل

المقصود برأس المال العامل الإجمالي، مجموع الأصول المتداولة التي تمتلكها المؤسسة في تاريخ معين، أما الفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات قصيرة الأجل فيسمى صافي رأس المال العامل، الذي يحقق لدائني المؤسسة نسبة الأمان التي تتمتع بها الالتزامات الجارية. ولقياس كفاءة رأس المال العامل يتم تحديد عدد المرات التي يدورها خلال السنة المالية الواحدة، باستخدام معدل دورانه لمعرفة مقدار تشغيل وحدة النقد الواحدة الموظفة في مجالاته المختلفة مما يتيح إمكانية أكبر على تحقيق

¹ عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 201.

الأرباح، لذلك كلما زادت معدلات دوران رأس المال العامل كلما تضاعف هامش الربح بمقدار عدد المرات التي دارها.

ويمكن توضيحها بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران رأس المال العامل} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط رأس المال العامل}} \text{ (مرة)}$$

المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة محفظة الأنشطة DAS.

الفرع الأول: التحليل المالي وبعده الإستراتيجي.

يمكن القول أن التحليل المالي أداة لتحديد نقاط القوة والضعف في الأنشطة والفعاليات الخاصة بالشركة وبشكل يضمن لها إعداد الخطط المستقبلية في ضوء نقاط القوة، ووضع الحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف أو الحد منها.

إن هذا المفهوم يجعلنا ندرك أهمية تحديد وتقييم البدائل الإستراتيجية، من خلال تمكين الإدارة من استثمار الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات، ومثل هذه القراءة لعناصر البيئة، يجعل التحليل المالي وسيلة لربط متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف)، أي الوصول إلى ما يعرف بتحليل (SWOT) بالإدارة الإستراتيجية. إذ يعكس هذا النوع من التحليل شكل التفاعلات بين عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة (القوة والضعف) وعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة (الفرص والتهديدات) وعلى وفق مضمون الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): دور التحليل المالي في ربط البيئة الداخلية والخارجية.

الفرص × القوة	الفرص × الضعف
تعظيم استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص	معالجة نقاط الضعف لتعزيز استغلال الفرص
القوة × التهديدات	الضعف × التهديدات
تعظيم نقاط القوة لمواجهة تهديدات المنافسين	الحد من نقاط الضعف لمنع الاختراق الخارجي

المصدر: عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 21.

يتضح من الشكل أن البعد الإستراتيجي للتحليل المالي يتضمن تقييم قرارات الأعمال وقدرة الشركة على النجاح في تكوين ميزة تنافسية (Competitive Advantage) وهذا يعتمد على تقييم الاستجابة الإستراتيجية المتوقعة للمؤسسة لبيئة أعمالها ومدى تأثير ذلك على فرص النجاح والنمو.¹

ويمكن شرح النقاط التي تناولها في الشكل السابق كالآتي:²

- 1. الفرص × نقاط القوة:** إذا كانت المؤسسة تقع ضمن هذا المربع فهي مؤسسة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة كبيرة، ولهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون في اتجاه تعظيم الفرص السانحة وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا.
- 2. الفرص × نقاط الضعف:** إذا صنفتم المؤسسة في هذا المربع فيجب أن يكون أدائها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة في بيئة المؤسسة الخارجية، والمشكلة هنا أن نقاط الضعف قد تمنع المؤسسة من إقتناص الفرص السانحة.
- 3. نقاط القوة × التهديدات:** لو كان موقع المؤسسة ضمن هذا المربع فإن توجه إدارتها يتركز حول كيف يمكن إستغلال نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد ممكن وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها؟ والإتجاه العام في هذا المضمون هو إمكانية إستغلال بعض نقاط القوة في علاج التهديدات المحيطة.
- 4. نقاط الضعف × التهديدات:** إذا وقعت المؤسسة وفق أدائها في هذا المربع، فإن إدارة المؤسسة تكون في وضع لا تحسد عليه. وتوجه الإدارة يميل أساسا إلى تقليل كل من نقاط الضعف وكذلك التهديدات، وهنا على إدارة المؤسسة أن تحارب من أجل البقاء.

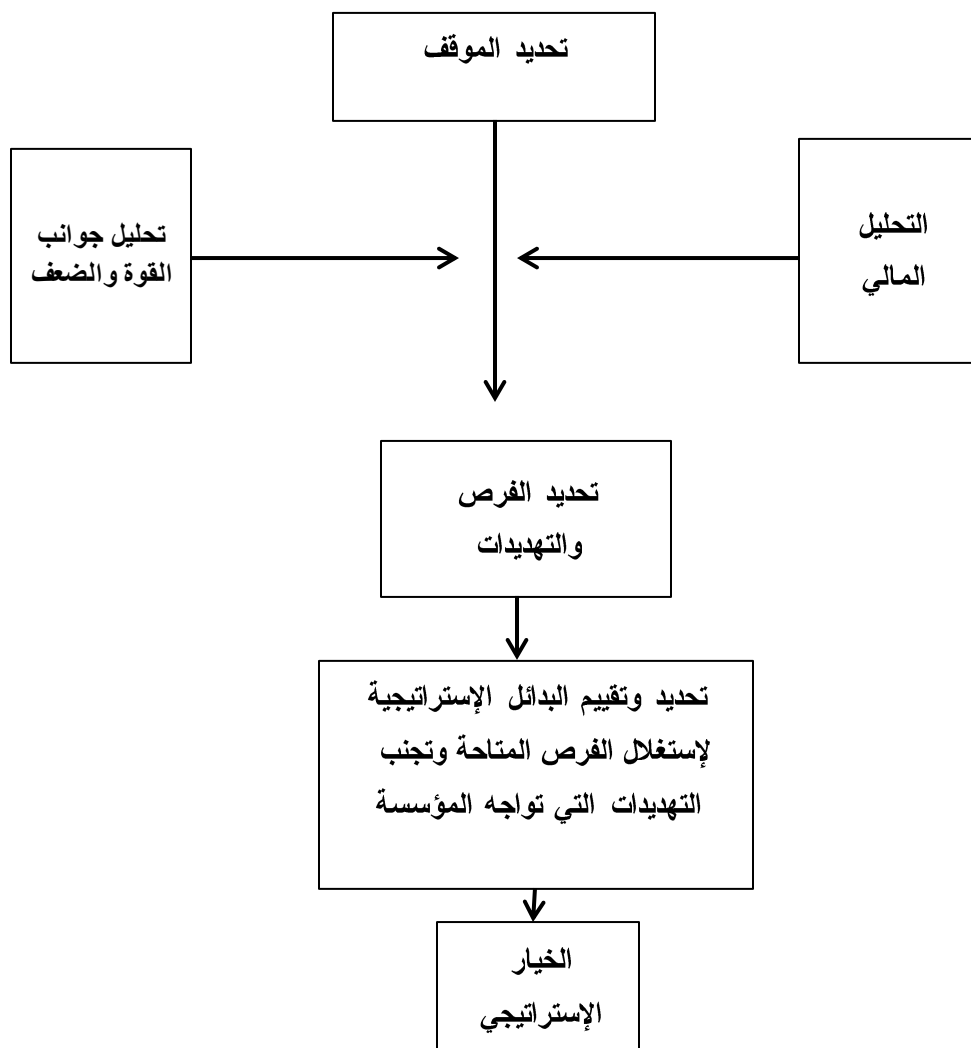
¹ عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

² حمزة محمد الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-34.

ويقتضي التنويه إلى أن إدارة المؤسسة تستطيع أن تلجأ إلى عدة وسائل متعددة من خلالها تتمكن من تحقيق نوع من الاندماج أو التفاعل بين المتغيرات الأربعة، ومن ضمن هذه الوسائل، ولربما الأكثر قدرة في تحقيق ذلك هو التحليل المالي خصوصا إذا استخدم بكفاءة، إذ من خلاله تتمكن الإدارة من خلق نوع من التفاعل بين واحد من متغيرات الأداء الداخلي (القوة والضعف)، مع واحد من متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات). وبهذا الشكل تستطيع الإدارة أن تحقق الترابط بين التحليل المالي وبين مفردات الموقف الإستراتيجي.

ومع رغبتنا في تعميق البعد الإستراتيجي وعلاقة ذلك بدور التحليل المالي، نستطيع أن نقد النموذج الآتي، الذي يجسد دور التحليل المالي في حقبة التحليل الإستراتيجي لمنشأة الأعمال، ودوره في تمكين الإدارة من الوصول إلى ما يعرف بالخيار الإستراتيجي لعملها، والشكل الآتي رقم (2-3) يعرض ذلك.

الشكل رقم (2-3): دور التحليل المالي في حقبة التحليل الإستراتيجي.



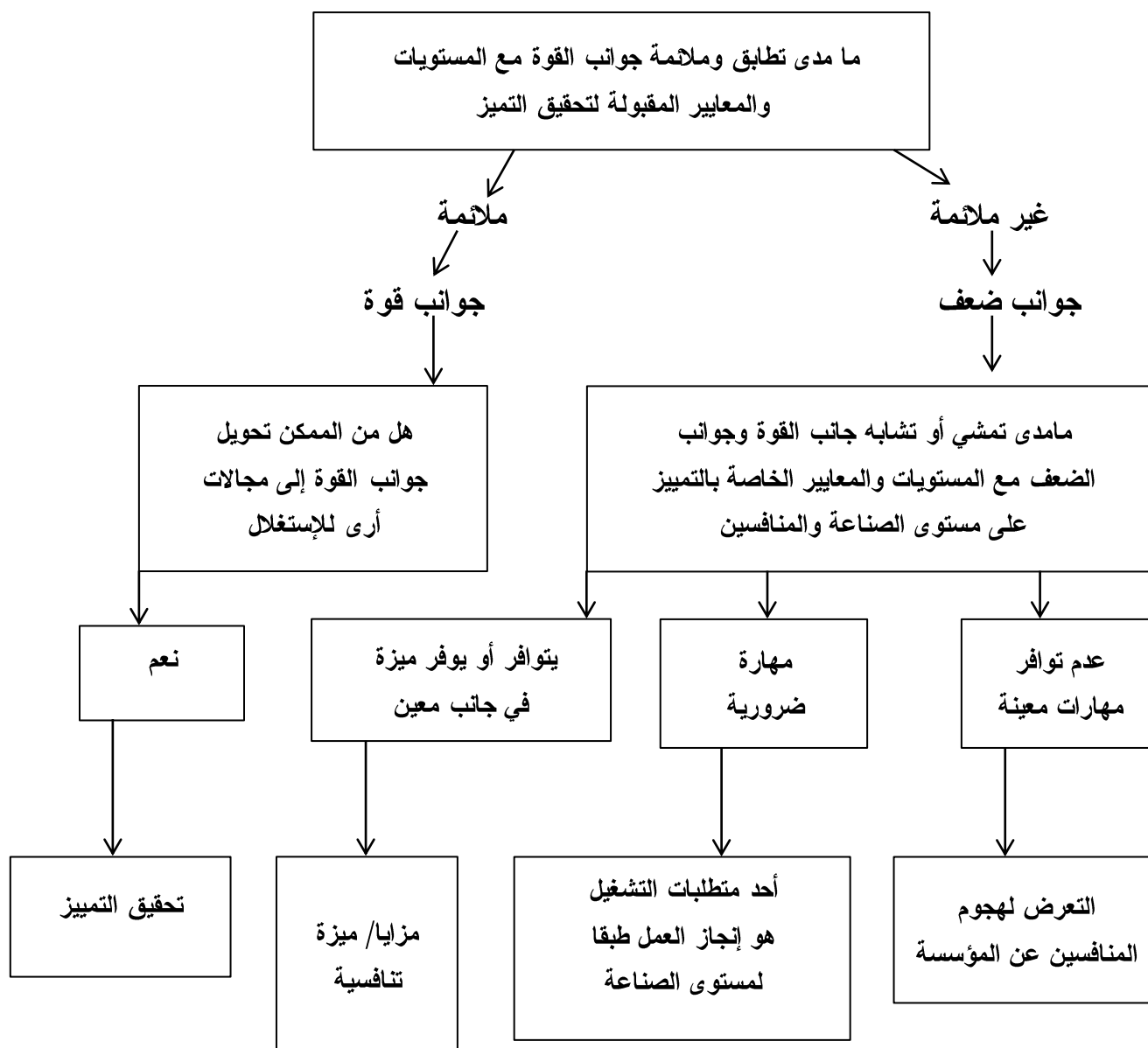
المصدر: حمزة محمد الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ويجسد الشكل دور التحليل المالي في الوصول إلى الخيار الإستراتيجي للمؤسسة، فكما يضمن تحليل الموقف وتحليل جوانب القوة والضعف ويساهم في تحديد الفرص والتهديدات فإن التحليل المالي يساهم في تحقيق ذلك أيضا ويظهر هذا الترابط دور التحليل المالي في المنهج الإستراتيجي للمؤسسة إذ لا يمكن الوصول إلى الخيار الإستراتيجي للمؤسسة بدونه.

ويقصد بتحليل الموقف تحديد عدد من الأبعاد الأساسية للمؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، والتي تعتبر أساسية في فهم وترجمة نتائج التحليل المالي بسبب أثر هذه الأبعاد على البيانات المالية والمحاسبية والتي تشكل القوائم المالية، مثل هذه الأبعاد هي:

1. تحديد طبيعة الطلب.
 2. تحديد مدى الطلب حالياً ومستقبلاً.
 3. تحديد طبيعة المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق.
 4. تحديد طبيعة الناحية البيئية المتوقع أن تواجهها المؤسسة في المستقبل.
 5. تحديد المهارات والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة.
 6. تحديد حجم الموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسة.
- عندما تنتهي الإدارة من تحليل الموقف فإنها تكون في وضع يمكنها من تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف.
- ويقصد بتحليل جوانب القوة تحديد أي خصائص أو مميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وبصفة خاصة تلك التي تتنافس معها في السوق والتي تعطي لها ميزة تفوق عليهم.
- إما تحليل جوانب الضعف، فيقصد بها الوصول إلى أي خصائص أو سمات تجعل المؤسسة أقل فعالية من المؤسسات الأخرى وبالذات تلك المؤسسات المنافسة لها في السوق.
- واستكمالاً للمعرفة نستطيع أن نمد القارئ بنموذج حول خريطة التدفق الخاص بتحديد الأهمية الإستراتيجية لتحليل جوانب القوة والضعف.
- كما عرضه رو وهولاند Rue & Holland، وذلك في الشكل رقم (2-4) الآتي:

الشكل رقم (2-4): تحديد جوانب القوة والضعف للمؤسسة.



المصدر: حمزة محمد الزبيدي مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفرع الثاني: تحديد المركز التنافسي للمؤسسة.

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك عن طريق تحديد موقعها وعلاقاتها لبيئة المؤسسات التي تتنافس على نفس الموارد والمستهلكين، ويمكن إجراء هذه المرحلة بالإعتماد على أساليب وطرق متعددة، إلا أنه يفضل التركيز على الجوانب الآتية:¹

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 277، 278.

أ- تحليل المنافسين:

يتضمن تحليل المنافسين الإجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ ماهي الأهداف المحددة للمؤسسة؟
- ✓ ماهي نقاط القوة التي يمتلكها المنافسون؟، وما نقاط ضعفها؟
- ✓ ماهي مؤشرات الأداء للمنافسين؟
- ✓ ماهي الإستراتيجيات الحالية للمنافسين؟، وهل تمتلك مقومات التطوير الإستراتيجي؟
- ✓ ماهي الافتراضات التي يعتمد عليها المنافسون كمدخل أساسية لتطوير إستراتيجياتهم؟

ب- تحليل المجموعة الإستراتيجية

تحدد المجموعة الإستراتيجية موقع المؤسسة ضمن إطار المؤسسات المتماثلة وغير المتماثلة تبعا للإستراتيجيات المعتمدة والخصائص التي تشترك بها المجموعة الإستراتيجية.

ت- تحليل تقسيم السوق والقوة السوقية:

يساعد هذا التحليل في صياغة وتحديد تقسيمات أو مواقع سوقية تكون المؤسسة فيها أكثر فعالية.

ث- إجراء تحليل الحصة/ النمو:

يمكن هذا التحليل للمؤسسة من تحديد قوتها السوقية وعلاقتها بنمو السوق، ويعتبر هذين البعدين أساسيين في مصفوفة BCG بحيث تعتمد هذه المصفوفة في تحليل أعمالها الإستراتيجية على افتراض رئيسي هو أثر التجربة (منحنى الخبرة).

- **منحنى الخبرة:** يقوم على افتراض انه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المؤسسة كلما انخفضت التكاليف الوحوية لأنشطة الإنتاج والتسويق، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة. ويمكن التعبير عن تدني تكلفة الوحدة بفعل تراكم الخبرة في صورة جبرية كما يلي:
- **الحصة السوقية:** تمثل الحصة السوقية أحد اهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة إقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة، والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط إستراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة.
- **معدل نمو السوق:** يمثل على المحور العمودي للمصفوفة، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، فكلما أشار ذلك إلى أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة

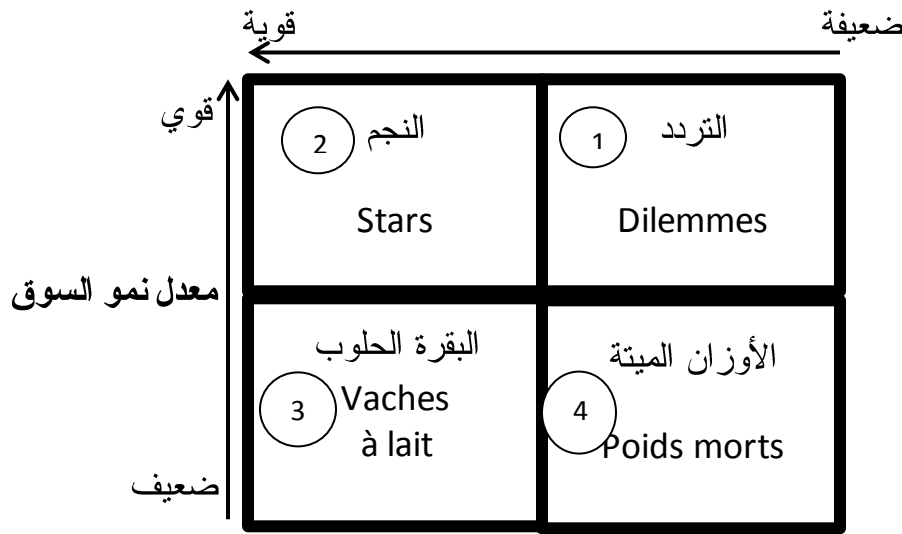
به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة فيه.

- **بنية المصفوفة:** تظهر هذه المصفوفة على شكل لوحة مربعة، معدل نمو السوق ممثل على المحور العمودي وعلى المحور الأفقي يمثل حصة السوق النسبية.¹

والشكل الموالي يبين شكل المصفوفة:

شكل رقم (2-5): مصفوفة BCG

حصة المؤسسة من السوق (مكانة تنافسية)



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 132.

من الشكل أعلاه الذي يوضح مصفوفة BCG يمكن شرح الخلايا الأربعة على النحو التالي:²

1. **خلية التردد (معدل نمو قوي/حصة سوقية ضعيفة):** تشير هذه الخلية إلى حصة سوقية ضعيفة، في حين يتميز معدل النمو في الأسواق بالارتفاع، وتحاول المؤسسة الاقتصادية هنا الدخول إلى مركز قائد السوق، لذا فإنها تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل.
2. **خلية النجم (معدل نمو قوي/حصة سوقية مرتفعة):** إذا ما نجحت المنتجات في خلية علامة الإستفهام، تصبح نجمة، فهي تتسم بالقوة والارتفاع على المنافسين وأن فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها.

¹ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر -

بسكرة، 2012-2013، ص ص 32-34.

² نفس المرجع السابق، ص ص 35-37.

3. **خلية البقرة الحلوب (معدل نمو ضعيف/ حصة سوقية مرتفعة):** تشير هذه الخلية إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة على اعتبار أن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة، لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة، مما يعني بأنها قائدة للسوق، وهذا على الرغم من كون معدل نمو السوق ضعيف فيها.

4. **خلية الأوزان الميتة (معدل نمو ضعيف/ حصة سوقية منخفضة):** وتسمى هذه الخلية أيضا بخلية الوضع المضطرب، للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول، وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة، وتشير هذه الخلية إلى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض.

ج- **تحليل جاذبية الصناعة:** يساعد هذا التحليل المؤسسة في تحديد مركزها التنافسي وعلاقتها بجاذبية الأسواق التي تعمل فيها، وهذين البعدين يعتبران محوري مصفوفة MCKINSEY.

- **المحور الأفقي/ جاذبية النشاط:** لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الإستراتيجي.
- **المحور العمودي/ المركز التنافسي:** وتقاس بقدرة المؤسسة في تحكمها في عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها مقارنة مع منافسيها الأساسيين.

يتم تقدير كلا البعدين على أساس ثلاث ملاحظات: قوي/ متوسطة/ ضعيف.

الشكل رقم (2-6): نموذج جنرال إكترك

قيمة قطاع النشاط

	قوية	متوسطة	ضعيفة
قوية		1	
متوسطة		2	
ضعيفة	3		

المكانة التنافسية

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 170.

- **المنطقة الأولى:** إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وأن تتوسع في أعمالها.

- المنطقة الثانية: إذا كان النشاط في هذه المربعات فإن على المؤسسة أن تأخذ حذرًا، أن تتفق بحذر في هذا الإستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار وإستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة لها.
- المنطقة الثالثة: إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تتوقف، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن.

إن عملية تحليل الموقف تنطوي على تحديد عدد من الأبعاد الأساسية للمؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، ومن أهم هذه الأبعاد ما يأتي:

1. تحديد طبيعة الطلب على السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
2. تحديد مدى الطلب الحالي والمستقبلي وذلك بإجراء عمليات التنبؤ المختلفة.
3. تحديد طبيعة المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق.
4. تحديد طبيعة المناخ البيئي المتوقع أن تواجهه المؤسسة في السوق.
5. تحديد المهارات والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة.
6. تحديد حجم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة.
7. تحديد مرحلة دورة حياة المنتج.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 42، 43.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل النقاط التالية:

- أن المؤسسة الاقتصادية تحتوي على عدة وظائف من أهمها الوظيفة المالية، وهي وظيفة أساسية لا تستطيع ان تمارس المؤسسة أي نشاط بدونها.
- يعتبر التحليل المالي أداة تستخدم من اجل اتخاذ القرارات في المؤسسات.
- تعتبر القوائم المالية مصدر جيد للتزويد بالمعلومات حول المؤسسة ويمكن استخدام هذه المعلومات للتوصل إلى نتائج أو معلومات أكثر دقة من بياناتها المعروضة وعليه تحتل القوائم المالية دور بليغ في معرفة وضعية المؤسسة.
- يستند مفهوم الأداء المالي إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية نحو تفهم المؤسسة، وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي إلا أن التقنية الأساسية المستخدمة لقياس الأداء ضمن التحليل المالي هي النسب المالية، فالنسب المالية تستخدم في تقييم الوضعية المالية كما أن استخدام النسب والمؤشرات المالية يعد ذا معنى لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

الفصل الثالث

دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين

الوضع المالي لمؤسسة مطاحن بني

هارون

تمهيد الفصل:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين للأسس النظرية للإستراتيجية التنافسية وأدوات التحليل المالي باعتبارها أدوات تساعد في تقييم وضعية المؤسسة عن طريق تحليل القوائم المالية والمؤشرات المالية، ومع حتمية أن الدراسة النظرية تستلزم وجود تدعيمات واقعية، سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مؤسسة مطاحن بني هارون الواقعة بالقرارم قوقة ولاية ميله، وذلك باعتبار الهدف من الجانب الميداني هو محاولة تطبيق الجانب النظري منها على أرض الواقع لاستكمال محاور الدراسة، وعليه سنحاول تبيان دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون، إبتداء من تحليل القوائم والنسب المالية للمؤسسة . ويتم عرض ذلك من خلال المباحث التالية:

- تقديم عام لمطاحن بني هارون.
- الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة مطاحن بني هارون.
- تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن بني هارون.

سننظر في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض وأقسامها ثم تقديم وتعريف عام بالوحدة عن طريق عرض تاريخ تكوينها والهيكل التنظيمي المسير لها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة وأقسامها.

إن محيط المؤسسة الجزائرية الاجتماعي والاقتصادي في عقد الثمانينات يختلف عنه في عقد الستينات والسبعينات وذلك لأن الدولة تبنت آليات جديدة كفيلة بتحقيق ذلك، فقد أولت اهتماما كبيرا بمؤسساتها الاقتصادية ووضعت برنامجا مسطرا ومنظما من أجل التحكم في هذا الوضع وتسييره وفق المتطلبات، إذ تمثل كل مؤسسة صناعية وتجارية نموذج مصغر عن نظام الدولة ومن هذه النماذج نجد مؤسسة الرياض التي انبثقت في أول الأمر عن الشركة الوطنية "سومباك" التي تحولت فيما بعد إلى شركة ذات أسهم.

تأسست مؤسسة الرياض في 22 ماي 1965 أين كان مقرها في العاصمة حيث كانت تعتمد على مركزية القرارات ذات نظام اشتراكي، وفي سنة 1982 عرفت هذه المؤسسة تعديل جذري تمثل في إعادة الهيكلة التي يشهدها السوق وذلك بتجزئة الوحدات الصغيرة حسب معايير معينة، وانبثقت عنها مؤسسات جهوية هي:

- ❖ الرياض الجزائر.
- ❖ الرياض سطيف.
- ❖ الرياض بلعباس.
- ❖ الرياض قسنطينة.
- ❖ الرياض تيارت.

وهنا انبثقت مؤسسة الرياض قسنطينة التي تشمل 11 ولاية إدارية وتقسم بدورها إلى:

(1) شركة فرعية لصناعة الخمائر.

(2) شركة فرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية.

بالإضافة إلى 9 شركات فرعية وهي:

- الشركة الفرعية لمطاحن سيبوس عنابة.
- الشركة الفرعية لمطاحن مرمورة بقالمة.
- الشركة الفرعية لمطاحن سيدي راشد بقسنطينة.
- الشركة الفرعية لمطاحن العوينات بتبسة.
- الشركة الفرعية لمطاحن سيدي غريس بأم البواقي.
- الشركة الفرعية لمطاحن الأوراس بباننة.

- الشركة الفرعية لمطاحن الحروش بسكيكدة.
- الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون ميله.

حيث تتكون هذه الأخيرة والمتواجد مقرها بالقرارم قوقة ولاية ميله من:

- ❖ مقر المؤسسة (المديرية العامة).
- ❖ المركب الإنتاجي والتجاري (فرجيوه).
- ❖ الوحدة الإنتاجية والتجارية (القرارم قوقة).

إن محيط المؤسسة الجزائرية الاجتماعي والاقتصادي في عقد الثمانينات يختلف عنه في عقد الستينات والسبعينات وذلك لأن الدولة تبنت آليات جديدة كفيلة بتحقيق ذلك، فقد أولت اهتماما كبيرا بمؤسساتها الاقتصادية ووضعت برنامجا مسطرا ومنظما من أجل التحكم في هذا الوضع وتسييره وفق المتطلبات، إذ تمثل كل مؤسسة صناعية وتجارية نموذج مصغر عن نظام الدولة ومن هذه النماذج نجد مؤسسة الرياض التي انبثقت في أول الأمر عن الشركة الوطنية "سومباك" التي تحولت فيما بعد إلى شركة ذات أسهم.

تأسست مؤسسة الرياض في 22 ماي 1965 أين كان مقرها في العاصمة حيث كانت تعتمد على مركزية القرارات ذات نظام اشتراكي، وفي سنة 1982 عرفت هذه المؤسسة تعديل جذري تمثل في إعادة الهيكلة التي يشهدها السوق وذلك بتجزئة الوحدات الصغيرة حسب معايير معينة، وانبثقت عنها مؤسسات جهوية هي:

*الرياض الجزائر *الرياض سطيف *الرياض بلعباس *الرياض قسنطينة *الرياض تيارت ومنها هنا انبثقت مؤسسة الرياض قسنطينة التي تشمل 11 ولاية إدارية وتقسم بدورها إلى :

1- شركة فرعية لصناعة الخمائر

2-شركة فرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية

3-بالإضافة إلى 9 مطاحن

وبعدها تحول اسمها إلى مجمع الرياض ثم إلى مركبات صناعية وتجارية وتغيرت التسمية إلى: الوحدة الإنتاجية والتجارية والمجمع أصبح يسمى بسميد SMIDE بعدما كان الرياض وتنقسم مؤسسة سميدي إلى عدة فروع أهمها:

1-فرع مطاحن سيبوس -عنابة- 2- فرع مطاحن سيدي راشد 3-فرع مطاحن سيدي غريس -أم البواقي- 4-فرع مطاحن الأوراس -باتنة- 5-فرع مطاحن خمائر 6-فرع مطاحن العوينات -تبسة-

7- فرع مطاحن الحروش -سكيدة- 8- فرع مطاحن الساحل -سكيدة- 9- فرع مطاحن بني هارون
10- فرع مطاحن مرمورة -قائمة-

هذه الأخيرة التي نحن متواجدين بالخصوص في الوحدة الإنتاجية والتجارية فرع المحاسبة والمالية موضوع البحث والدراسة.

المطلب الثاني: التعريف بفرع مطاحن بني هارون القرارم قوقة.

سيتم من خلال هذا المطلب استعراض عام للشركة الفرعية، مطاحن بني هارون

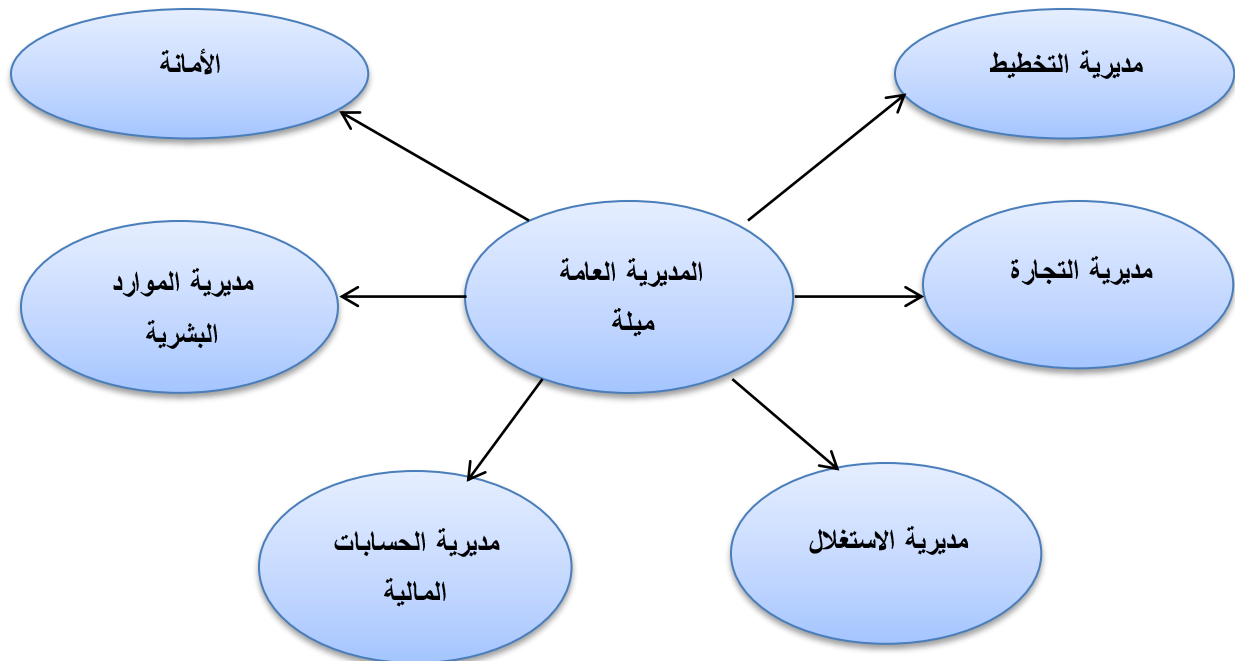
الفرع الأول: التعريف بمطاحن بني هارون.

مطاحن بني هارون هو الفرع الوحيد في ولاية ميلة وقد أنشأت مديريته العامة في سنة 1977م وكان مقرها ولاية ميلة، وقد ضمنت هذه المديرية وحدتين هما الوحدة الإنتاجية والتجارية والتجارية - القرارم قوقة- والوحدة الإنتاجية والتجارية -فرجيوة- لكن في 1998/01/01م أعيدت الهيكلة لفرع بني هارون ميلة، فتم تغيير مكان المديرية العامة عاصمة ولاية ميلة إلى الوحدة الإنتاجية والتجارية - القرارم قوقة-.

تضم المديرية العامة عدة مديريات (التخطيط - التجارة - الاستغلال..... إلخ) وتتركز مسؤوليتها على الوحدتين التجاريتين من حيث:

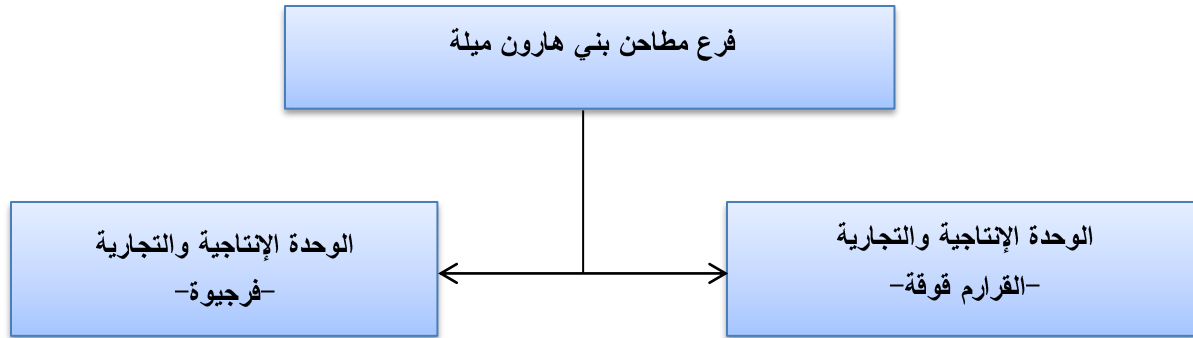
- ❖ التسيير والتوجيه والرقابة على الوحدتين.
- ❖ المسؤولية الكاملة لأنها تعد مركز القرارات.

الشكل رقم (3-1): الهيكل الداخلي للمديرية العامة لمؤسسة مطاحن بني هارون.



المصدر: مصلحة الإنتاج.

الشكل رقم (3-2): الهيكل العام للمديرية العامة.



المصدر: مصلحة الإنتاج.

الفرع الثاني: التعريف بالوحدة الإنتاجية والتجارية -القرارم قوقة- .

يقع فرع مطاحن بني هارون دائرة -القرارم قوقة- ولاية ميله على الطريق الوطني رقم 27 والذي يربط ولايتي قسنطينة وجيجل، إذا فهو يحتل موقع إستراتيجي هام ويتربع على مساحة قدرها 07 هكتار و 02 منها تشكل سكنات الموظفين.

وهي شركة ذات أسهم رأسماله 600 مليون دج سنة 2009 إلى غاية 2014.

تحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي التالي: 431281 ويعني ما يلي:

43: رقم الولاية.

12: الشهر الذي بدأ فيه نشاط الوحدة.

81: السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية.

وقد بدأت أشغال هذا المشروع في نوفمبر 1977م وانتهت في نفس الشهر من سنة 1983م من طرف شركة مجربة تدعى: complexe budabast وشركة وطنية: sanatiba، وكان من المفروض أن تبدأ النشاط الإنتاجي في سنة 1981م ولكن نظرا لتأخر أجهزة المطحنة تم تأجيل العملية إلى 1983/11/05م.

تقدر الطاقة الإنتاجية لوحدة ب 100 قنطار في اليوم أي معدل 75 قنطار في الساعة، ويتم تمويل الوحدة من طرف الديوان الوطني للحبوب والبقول الجافة وبعض الخواص، وتخص الوحدة في إنتاج الفريضة والنخالة الناتجة عن عملية الطحن والغربلة، ويقدر عدد عمال الوحدة بحوالي 80 عامل بم فيها

عمال الأمن والحراسة، أما نظام العمل في الوحدة فهو متواصل من يوم الأحد إلى الخميس وهذا من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة مساء، أي لديهم يومي الجمعة والسبت كعطلة أسبوعية بما فيهم عطل بمناسبة الأعياد الدينية أو الوطنية، اما لحراسة فهي متواصلة 24/24 ساعة و12/12 شهرا. إن عملية التسيير والإنتاج يقوم بها هيكل إداري مكون من سبع مصالح تضمن السير الحسن والدقيق للوحدة وهي كالآتي:

- (1) مصلحة المستخدمين.
- (2) مصلحة الإنتاج.
- (3) مصلحة المحاسبة والمالية.
- (4) مصلحة المشتريات.
- (5) مصلحة الأمن الوقائي.
- (6) مصلحة التجارة.
- (7) مصلحة الصيانة.

بطاقة فنية لمطاحن بني هارون -القرارم قوقة-

1. نشاط المؤسسة:

تقوم الوحدة بتحويل الحبوب القمح اللين) إلى منتج الفرينة وتستخلص أيضا النخالة، وهي تعتبرها منتوجها الثاني.

2. الطاقة الإستهلاكية:

تستهلك الوحدة من المادة الأولية (القمح اللين) ما يقدر بحوالي 700 قنطار في اليوم.

3. أهم المنتجات:

- الفرينة (دقيق الخبز).
- مستخرجات الطحين -النخالة- (وتستعمل كعلف للحيوانات).

4. الطاقة الإنتاجية:

تقدر الطاقة الإنتاجية للمعدة بـ: 1900 قنطار في اليوم أي بمعدل 66 قنطار في الساعة ويتم تموين الوحدة من طرف الديوان الوطني للحبوب ومشتقاتها (CCLS) وبعض الخواص.

5. العمال:

- عمال التسيير والإنتاج والإدارة: يوجد حوالي 60 عاملا.
- حيث أن عملهم متواصل من 8:00 صباحا حتى 16:00 مساء.
- عمال الحراسة: حوالي 20 عاملا مشكلين على شكل فرق ويعملون بالتناوب، وعملهم متواصل على طول أيام السنة.

6. أهداف المؤسسة:

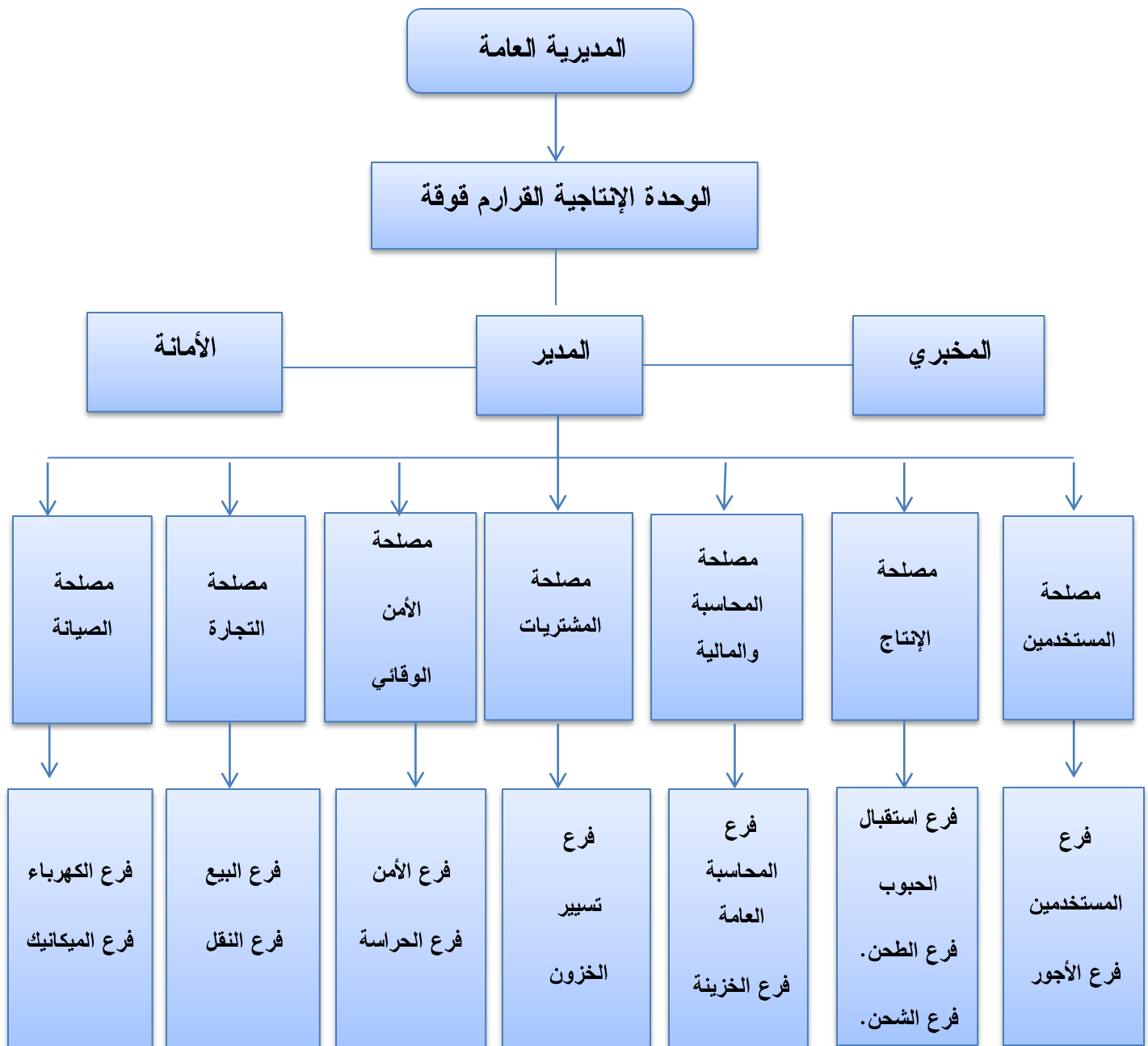
تهدف الوحدة إلى جعل منتجاتها (الفرينة والنخالة) ذات جودة عالية وثمان معقول وهذا لإرضاء المستهلك بالدرجة الأولى وأيضا لمواجهة المنافسة القوية للخواص في نفس المجال.

المصدر: مصلحة الإنتاج.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية ثم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف مصالح المؤسسة، وقد مصالح المؤسسة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج، حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون من المديرية العامة التي تتفرع عنها سبعة مصالح، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن بني هارون.



المصدر: مصلحة الإنتاج.

وتتوزع الوظائف حسب هذا الهيكل التنظيمي، بحيث تتكون من مديرية عامة وتسع مصالح مختلفة، المديرية العامة يرأسها رئيس مدير عام فهو السلطة الأولى في الوحدة، ومنه تنطلق القرارات وهو المسؤول عن أموالها والمشرف على الاجتماعات المنعقدة في الوحدة وعلى الأمانة العامة والمصالح المختلفة لتضمن السير الحسن والدقيق للوحدة ويمكن ذكر بعض المصالح وهي كالتالي:

1. **مصلحة المشتريات:** وهي همزة وصل بين جميع المصالح الأخرى والمصلحة الوحيدة التي تمون الوحدة بمختلف الحاجيات اللازمة من قطع الغيار والمادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب ومواد التكييف (الأكياس) كما تقوم بشراء متطلبات مصلحة الإنتاج والصيانة وتزود مصلحة المحاسبة بالوثائق اللازمة، هذا ما يسمى العلاقات الداخلية مع المصالح المختلفة، أما العلاقات الخارجية فتتمثل في علاقاتها مع الموردين، ويشرف على هذه المصلحة رئيسها ويساعده ستة عمال وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

✓ فرع المشتريات.

✓ فرع تسيير المخزون.

2. **مصلحة المحاسبة والمالية:** هي حركة تداول بين جميع المصالح ووظيفتها تسيير الجانب المالي والمحاسبي للوحدة الإنتاجية والقيام بإعداد مخطط المصاريف المتوقعة والمداخيل التي من المنتظر تحميلها خلال الدورة المحاسبية السنوية كذلك إنشاء مخطط مالي، هذا الأخير يكون بالتنسيق مع مديرية المالية والمحاسبة بهدف إعداد ميزانية ختامية وذلك لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة من ناحية الربح والخسارة، كما توجد علاقة بين المصلحة وجميع المصالح الوحدة، وتقوم أيضا بمراجعة مختلف الوثائق المتعلقة بعملية البيع والشراء وإعداد الوثائق اللازمة للعاملين كوثيقة طلب الشراء ، وصل استلام الفاتورة، طلب التسديد....إلخ، وتنقسم إلى فرعين هما:

✓ فرع المحاسبة العامة.

✓ فرع الخزينة.

المطلب الثالث: طريقة وأدوات جمع البيانات.

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، بتقديم الحدود المكانية والزمانية للدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات.

الفرع الأول: حدود الدراسة ومتغيراتها.

أولاً: حدود الدراسة

- **الإطار المكاني:** تم اختيار إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في القطاع الإقتصادي وهي مؤسسة مطاحن بني هارون الواقعة بالقرارم قوقة ولاية ميله.
- **الإطار الزمني:** أجرينا الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 19-04-2015 إلى 07-05-2015.

وارتكزت هذه الدراسة على فترة أربع سنوات إبتداء من سنة 2011 إلى سنة 2014.

ثانياً: متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في الإستراتيجيات التنافسية.
- **المتغير التابع:** ويتمثل في الوضعية المالية .

ثالثاً: طرق جمع المعلومات

نظرا لمتطلبات الموضوع تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مدير المالية والمحاسبة بمؤسسة مطاحن بني هارون وبعض مديري المصالح الأخرى للحصول على البيانات والحصول على المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

لمناقشة إشكاليتنا ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب مع ماهو مطبق في الواقع فقد إستعنا بعدة أدوات للدراسة منها:

أولاً: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال توجدها بمصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة الإنتاج في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة ساعدتنا كثيرا في معرفة دور الإستراتيجيات التنافسية في تحسين الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: المقابلة

قمنا بإجراء مقابلات شفوية مع مدير مصلحة الإنتاج ومصلحة المالية والمحاسبة وبعض مديري المصالح الأخرى وبعض مستهلكي منتجات المؤسسة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والوصول إلى مجموعة من النتائج.

ثالثا: الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات، في هذه الدراسة تم الإعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال السنوات 2011-2014 وتتمثل هذه القوائم في الآتي:

1-الميزانية العمومية لمؤسسة مطاحن بني هارون للسنوات 2011-2014.

يوضح الجدولين التاليين الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة خلال الفترة

2014-2011

الجدول رقم (3-1): أصول الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

الوحدة: دينار جزائري

2014	2013	2012	2011	البيان
				الأصول غير الجارية
294 097,06	123 963,31	175 258,54	226 553,74	التشبيكات المعنوية
795 237 172,62	840 722 704,54	886 323 347,27	933 845 563,51	التشبيكات العينية
7 979 730,64				التشبيكات الجارية إنجازها
				التشبيكات المالية
1 430 000 000,00	1 580 000 000,00	1 520 000 000,00	750 000 000,00	-السندات الأخرى المثبتة
30 916,50	30 916,50	50 030 916,50	50 030 916,50	-القروض والأصول المالية الأخرى غير الجارية
23 671 851,91	16 472 821,15	16 472 821,15	14 686 588,60	-الضرائب المؤجلة النشطة
2 257 213 768,73	2 447 074 363,03	2 473 002 343,43	1 748 789 622,35	مجموع الأصول غير الجارية
				الأصول الجارية
233 904 725,74	158 791 759,91	249 792 490,34	220 958 270,55	المخزونات والمنتجات قيد الصنع
				الحسابات الدائنة-الاستخدامات المماثلة
			199 383 467,57	-حقوق شبه ضريبية
293 787,63	678 794,61	106 779 626,62	89 015 697,65	-الزبائن
43 167 265,82	43 167 265,82			-المجمع والشركاء
42 593 341,06	34 127 887,50	40 675 290,50	26 418 690,59	-المدينين الآخرين
49 175 953,94	48 079 678,81	51 537 796,34	64 933 742,59	-الضرائب وما شابهها
				الموجودات وما شابهها
100 000 000,00				-توظيفات وأصول مالية جارية
424 703 276,45	285 977 580,88	122 210 678,05	810 001 613,37	-أموال الخزينة
893 838 350,64	570 822 967,53	570 995 881,85	1 410 711 482,23	مجموع الأصول الجارية
3 151 052 119,37	3 017 897 330,56	3 043 998 225,31	3 159 501 104,58	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون ملحق رقم (04) و(06).

الجدول رقم (3-2): خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

الوحدة: دينار جزائري.

2014	2013	2012	2011	البيان
				رؤوس الأموال الخاصة
600 000 000,00	600 000 000,00	600 000 000,00	600 000 000,00	رأس المال الصادر
494 015 501,15	494 015 501,15	494 015 501,15		
				رأس المال غير المطلوب
1 580 582 889,44	1 096 251 666,40	1 028 063 986,86	954 039 983,43	العلاوات والاحتياطات
149 629 836,38	134 259 451,38	116 117 679,54	104 434 003,43	النتيجة الصافية
	401 493 671,66	401 493 671,66	401 493 671,66	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى
2 824 228 227,20	2 726 020 290,59	2 639 690 839,21	2 059 967 658,52	مجموع رؤوس الأموال الخاصة
				الخصوم غير الجارية
			496 726 839,78	القروض والديون المالية
			306 881 081,00	قروض الاستثمار
			189 845 758,78	دائنوا الأموال
72 219 291,72	79 708 339,96	82 965 381,20	108 864 116,53	الضرائب المؤجلة والمرصود لها
155 411 534,48	160 319 600,79	152 555 430,99	145 104 491,95	المؤونات والمنتجات المدرجة في
				الحسابات الجارية
227 630 826,20	240 027 940,75	235 520 812,19	750 695 448,26	مجموع الخصوم غير الجارية
				الخصوم غير الجارية
			182 002 603,7 3	الديون شبه الضريبية
12 433 646,98	2 925 615,15	20 843 211,95	11 394 404,54	الموردون والحسابات الملحقة
69 184 095,88	27 596 233,32	113 510 378,04	113 510 378,03	عمليات المجمع
4 641 642,52	7 892 213,97	21 607 644,72	32 004 779,23	الضرائب
12 933 680,59	13 435 036,78	12 825 339,20	9 925 832,27	الديون الأخرى
				خزينة الخصوم
99 193 065,97	51 849 099,22	168 786 573,91	348 837 997,80	مجموع الخصوم غير الجارية
3 151 052 119,37	3 017 897 330,56	3 043 998 225,31	3 159 501 104,58	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون ملحق رقم (05) و(07).

2- جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال الفترة (2011-2014).

يمكن توضيح جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

الوحدة: دينار جزائري

2014	2013	2012	2011	البيان
2 530 989 852,95	2 349 870 305,90	2 262 348 161,64	2 285 411 891,91	المبيعات والمنتجات الملحقة
-1 771 510,00	4 766 275,00	3 376 940,00	2 874 885,00	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع
2 529 218342,95	2 354 636 580,90	2 265 725 101,64	2 288 286 776,91	1- إنتاج السنة المالية
2 085 519 431,81	1 948 450 746,03	1 900 170 008,84	1 879 057 641,10	المشتريات المستهلكة
27 935 816,85	20 989 543,81	22 257 060,34	20 925 736,95	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
2 113 455 248,66	1 969 440 289,84	1 922 427 069,18	1 899 983 378,05	2- استهلاك السنة المالية
415 763 094,29	385 196 291,06	343 298 032,46	388 303 398,86	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
206 522 209,37	206 414 401,06	217 464 970,42	210 376 863,10	أعباء المستخدمين
9 937 533,25	6 246 992,91	28 129 936,19	9 441 307,32	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
199 303 351,67	172 534 897,09	97 703 125,85	168 485 338,44	4- إجمالي فائض الاستغلال
7 683 828,60	7 468 965,14	21 124 209,15	6 738 908,24	المنتجات العملياتية الأخرى
1 370 351,75	7 928 936,28	1 221 024,49	4 264 832,40	الأعباء العملياتية الأخرى
66 656 386,43	76 759 098,75	88 135 058,50	87 388 903,10	المخصصات للإهلاكات والمؤونات وخسائر القيمة
1 026 160,37	18 254 255,98	45 496 048,88	22 631 372,58	إسترجاع على خسائر القيمة والمؤونات
139 986 422,46	113 570 283,18	74 967 300,89	106 201 773,76	5- النتيجة العملياتية
46 267 255,24	35 304 402,75	32 701 777,79	26 377 235,34	المنتجات المالية
			2 711 338,63	الأعباء المالية
46 267 155,24	35 304 402,75	32 701 777,79	23 665 896,71	6- النتيجة المالية
186 253 577,70	148 874 685,93	107 669 078,68	129 867 670,47	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
41 587 862,56	27 596 233,32	19 236 367,02	25 433 667,04	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
-4 964 121,47	-12 980 998,77	-27 684 967,88		الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
2 584 195 487,16	2 415 664 404,77	2 265 047 137,46	2 344 034 293,07	مجموع منتجات الأنشطة العادية

الفصل الثالث.... دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون

2 434 565 650,55	2 281 404 953,39	2 248 929 457,92	2 239 600 289,64	مجموع أعباء الأنشطة العادية
149 629 836,61	134 259 451,38	116 117 679,54	104 434 003,43	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
				عناصر غير عادية (منتجات)
				عناصر غير عادية (أعباء)
				9- النتيجة غير العادية
149 629 836,61	134 259 451,38	116 117 679,54	104 434 003,43	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقارير مؤسسة مطاحن بني هارون ملحق رقم (08) و (09).

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

إن السوق الذي تنشط فيه مؤسسة مطاحن بني هارون هو سوق استهلاكي بالدرجة الأولى بحكم طبيعة المنتج الذي يعتبر من المواد الإستهلاكية الهامة، كما توجد هناك العديد من المؤسسات المنافسة لها من أهمها: (مطاحن سيدي راشد الناشطة في ولاية قسنطينة، مطاحن كنزة، مطاحن سييوس الناشطة بولاية عنابة وكذلك مطاحن الرياض الناشطة بولاية سطيف....)، والتي تعتبر من المؤسسات الكبيرة ذات الخبرة والأقدمية في السوق، مما خلق بعض الصعوبات في سبيل وصول المؤسسة للمستهلك وتحقيق نسبة عالية من المبيعات، لهذا لجأت المؤسسة إلى تطبيق الإستراتيجية التنافسية على منتجاتها.

وبعد إجراء عدد من المقابلات مع الموظفين ومديري بعض مصالح مؤسسة مطاحن بني هارون وكذلك بعض مستهلكي منتجات المؤسسة والمتمثلة في: (السميد العادي، السميد الممتاز، الفرينة، النخالة، و SSSF) تم تصنيف الإستراتيجيات التنافسية المنتهجة من قبل المؤسسة على منتجاتها كما يلي:

- ✓ إستراتيجية قيادة التكلفة: وانتهجت المؤسسة في إنتاج السميد العادي.
- ✓ إستراتيجية التمييز: طبقتها المؤسسة في إنتاج السميد الممتاز.
- ✓ إستراتيجية التركيز: وانتهجت المؤسسة هذه الإستراتيجية في المنتجات التالية. الفرينة، النخالة و SSSF.

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة.

تسعى مؤسسة مطاحن بني هارون من خلال تطبيقها إستراتيجية القيادة في التكلفة إلى تحقيق أدنى تكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة في إطار هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة أن تشغل قطاع سوقي كبير وتقديم منتجات بأقل تكلفة ومن خلال المقابلات والملاحظات التي تم إجراءها تبين لنا أن مؤسسة مطاحن بني هارون تتبع إستراتيجية القيادة في التكلفة عند إنتاج السميد العادي.

أولاً: عوامل تدنية التكاليف:

إن العوامل المسؤولة عن تخفيض التكاليف في مؤسسة مطاحن بني هارون عند إنتاج منتج السميد العادي عديدة ومتنوعة ومن أهمها ما يلي:

1- **اقتصاديات السلم:** إن الطلب المحلي على منتجات السميد العادي هو عموماً في تزايد مستمر لذا فإنه بإمكان المؤسسة أن تلجأ إلى زيادة حجم الإنتاج باعتماد أسلوب اقتصاديات السلم واستغلال الخبرة

وأثر التعلم لدى عاملها من جهة ، وترابط أنشطتها من جهة أخرى لتتخفف التكاليف كنتيجة لارتفاع حجم الإنتاج إلى أدنى حد ممكن.

2-الاستخدام الأمثل للطاقة: والمقصود هو توزيع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الإنتاج عن طريق الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية للآلات والتجهيزات وهو ما سيزيد من نسبة القيمة المضافة إلى التكاليف الثابتة ويساهم بالتالي في ميزة التكلفة الأقل.

3- ترابط نشاطات المؤسسة: نظرا لتجميع الوحدات الفرعية بشكل متقارب في منطقتين وكذا التشابه الموجود في خطوط الإنتاج من جهة واعتمادها على نفس المواد الأولية خاصة القمح من جهة أخرى، فإن ذلك يجعل من النشاطات الممارسة ضمن سلسلة القيمة متداخلة ومتشابهة بحيث يمكن توحيدها وأداؤها بطرق مثلى تحقيقا للتكلفة الأقل وعلى عدة مستويات:

أ-على مستوى الشراء والتموين.

ب-على مستوى النقل والتسليم لخطوط الإنتاج.

ج- على مستوى البيع وساحات العرض.

ثانيا: نسبة مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال:

يمكن معرفة نسبة مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-4): نسبة مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال للمؤسسة للفترة 2011-2014.

الوحدة: دينار جزائري.

البيان	2011	2012	2013	2014
السميد العادي	383 968 500,00	372 905 000,00	296 383 300,00	230 011 450,00
رقم الأعمال الإجمالي	2 272 446 092,75	2 249 408 003,54	2 336 445 395,38	2 516 263 723,30
نسبة المساهمة	16,90%	16,58%	12,68%	9,14%

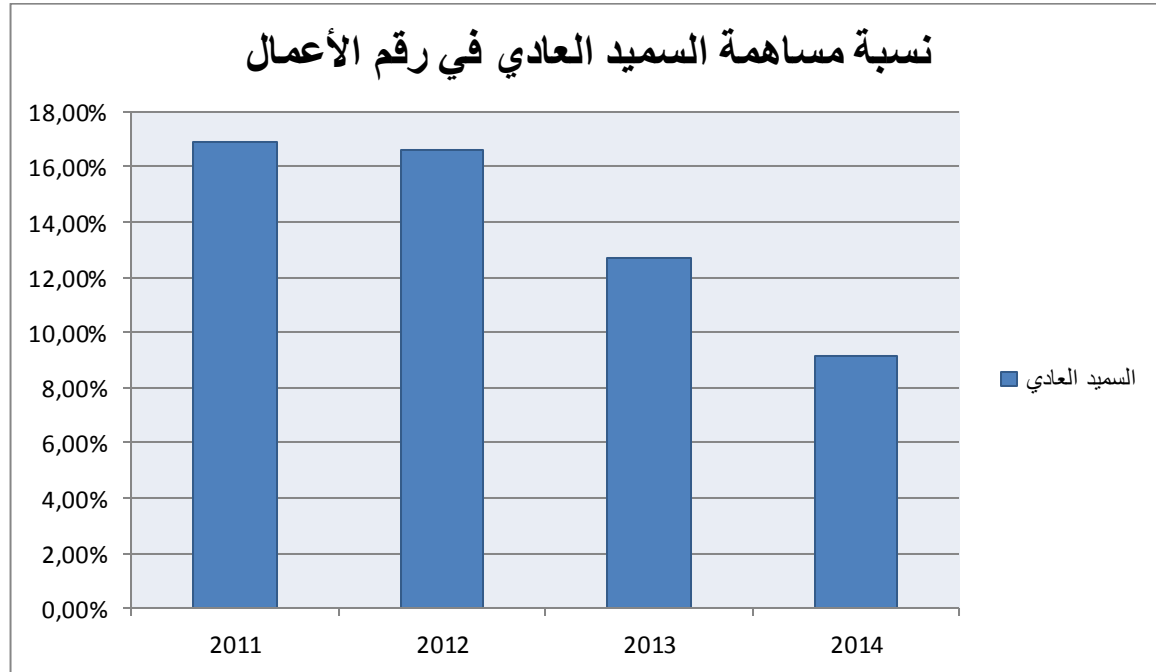
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الملحق رقم (03).

من خلال الجدول رقم (3-4) نلاحظ انخفاض مستمر في نسبة مساهمة السميد العادي في رقم

الأعمال الإجمالي سنة تلو الأخرى لتحقق أدنى قيمة سنة 2014 بنسبة 9,14%.

ويمكن تمثيل الجدول السابق بيانيا لننتحصل على الشكل الموالي:

الشكل رقم: (3-3): التمثيل البياني لنسبة مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-4).

من خلال الجدول والرسم البياني الموضحان أعلاه يمكن متابعة انخفاض نسبة مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال كما يلي:

حيث عرفت هذه النسبة انخفاضا مستمرا في رقم الأعمال، فبعدما سجلت هذه النسبة أعلى قيمة لها سنة 2011 بنسبة 16,9% إلا أنها شهدت تناقص مستمر لتبلغ أدنى قيمة لها سنة 2014 بنسبة 9,14% ويعود السبب الرئيسي لانخفاض نسبة مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال إلى دخول منافسين جدد في سنة 2014 وأغلبهم من الخواص في إطار دعم الدولة للمواد الغذائية.

ونجد أن نسبة مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال نسبة منخفضة ما يفسر عدم مساهمة هذه النسبة في رقم الأعمال.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز.

تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال إستراتيجية التمييز إلى تكوين صورة حسنة ومحبة لدى عملائها، والتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة، ونجد أن مؤسسة مطاحن بني هارون طبقت هذه الأخيرة عند إنتاج السميد الممتاز.

أولا: أشكال التمييز لدى المؤسسة:

تحاول مؤسسة مطاحن بني هارون في إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعد على تحقيق التميز في إنتاج السميد الممتاز، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة والتي سنتعرف عليها من خلال هذا:

1- تمييز خصائص المنتج:

تتمثل إجراءات وآليات التحسين الخاصة بمنتج السميد الممتاز المنتهجة من طرف مؤسسة مطاحن بني هارون في:

التمييز عن طريق جودة المنتج: تتمثل إجراءات وآليات التحسين بالنسبة لمنتج السميد الممتاز في ما يلي:

- ✓ الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي).
- ✓ الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والسويق والصيانة والتكنولوجيا... إلخ).
- ✓ جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات.

2- التمييز عن طريق الأفراد:

إن مؤسسة مطاحن بني هارون هي واعية كل الوعي بأن تنمية قدرتها التنافسية، والعمل المستمر على تحسين مركزها التنافسي في الأسواق من خلال تطوير منتجها حتى تحقق فوائد ومزايا لعملائها تفوق ما يقدمه لهم منافسيها، وغير ذلك كله متوقف على المورد البشري العامل بالمؤسسة، ولتحقيق كل هاته النتائج وضعت مؤسسة مطاحن بني هارون عدة خطوات إذ تعتبر بمثابة إصلاحات جوهرية تتعلق بالجوانب التالية:

- ✓ تعزيز أو تقوية الإتصال والتواصل بين الإدارة والعمال، الأمر الذي بدوره يساعد على خلق روح العمل الجماعي.
- ✓ الاهتمام المستمر بجانب التكوين، لأنه ضروري لليد العاملة وخاصة أمام التطورات التكنولوجية المذهلة والتغيرات التي تشهدها الآلات التقنية التي تفتنيها المؤسسة، وبالتالي يجب الإعتماد عليه كعنصر وبعد فعال لتقريب اليد العاملة من الواقع التطبيقي وذلك من خلال تكوين الإطارات أو العمال من جميع النواحي وخاصة من الناحية التقنية.
- ✓ يجب أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل أن تكون إدارة المؤسسة في مستوى إدارة المؤسسات الإنتاجية.

3- التمييز عن طريق العلامة والغلاف:

إن مظهر السلعة الخارجي هو أداة للتمييز، والغلاف له دور كبير في ذلك حيث يبين اسم السلعة وعلامتها التجارية، ويعمل على الترويج والإشهار بها في ذلك أعطت المؤسسة أهمية كبيرة لهذا الجانب من خلال استعمال أكياس ذات جودة تسمح بحمل المنتج دون أن يتعرض للتلف، إضافة إلى وضع علامة تجارية على الوجه الخارجي للتمييز منتج مؤسسة مطاحن بني هارون (سميد ممتاز).

ثانيا: نسبة مساهمة السميد الممتاز في رقم الأعمال:

يمكن متابعة نسبة مساهمة السميد الممتاز في رقم الأعمال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): نسبة مساهمة السميد الممتاز في رقم الأعمال للمؤسسة.

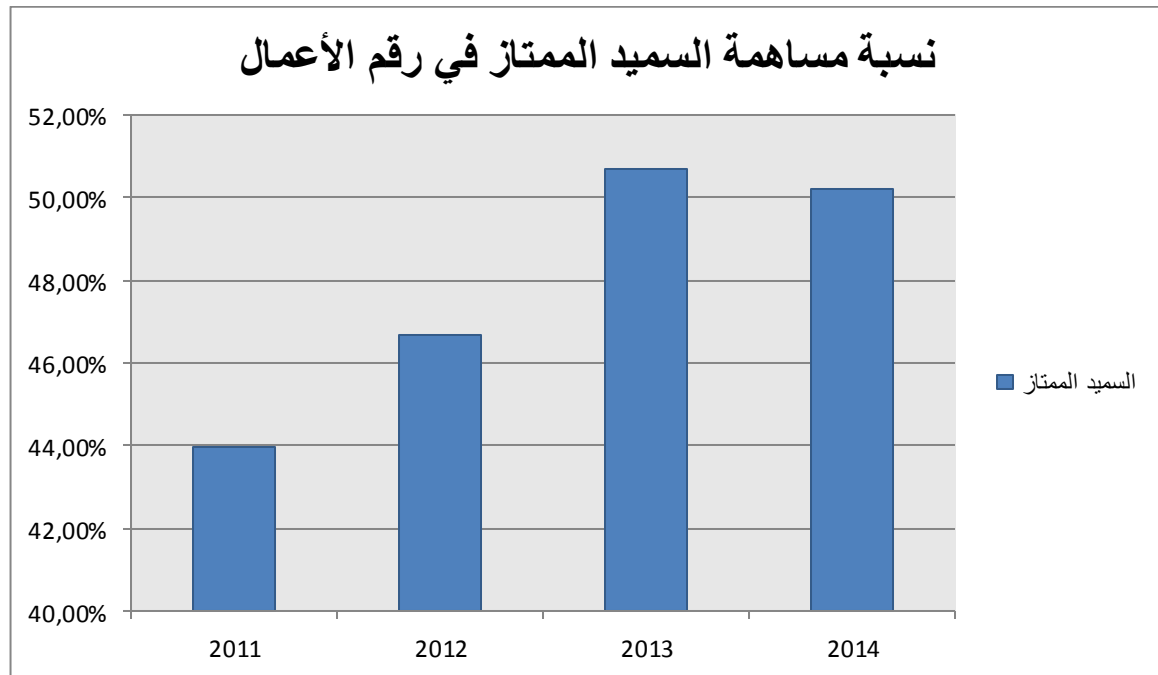
الوحدة دينار جزائري.

البيان	2011	2012	2013	2014
السميد الممتاز	990 828 638,00	1 050 497 625,00	1 184 241 530,00	1 262 862 993,00
رقم الأعمال الإجمالي	2 272 446 092,75	2 249 408 003,54	2 336 445 395,38	2 516 263 723,30
نسبة المساهمة	43,95%	46,70%	50,69%	50,19%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الملحق رقم (03).

ويمكن توضيح الجدول بيانيا من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني لنسبة مساهمة السميد الممتاز في رقم الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-5).

من خلال الجدول رقم (3-5)، والشكل أعلاه، يتضح أن أقل نسبة حققها السميد الممتاز في رقم الأعمال كان سنة 2011 والتي تقدر بـ 43,95% ليعرف بعدها إرتفاعا ملحوظا لتصل إلى أكبر نسبة حققها السميد الممتاز في رقم الأعمال كانت سنة 2013 والتي تقدر بـ 50,69% نلاحظ أن منتج السميد الممتاز شهد وتيرة نمو معتبرا منذ السنة الأولى في رقم أعمال المؤسسة، وهذا راجع إلى السمعة الجيدة لعلامة سميد ممتاز.

ونستنتج أن نسبة مساهمة السميد الممتاز في رقم الأعمال نسبة عالية ما يدل على أن هذا المنتج يساهم في زيادة في رقم الأعمال.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

في هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة للتعامل مع شريحة سوقية واحدة، مع التركيز على منتج أو عدة منتجات محددة مقدمة للزبائن، فبالنسبة لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال فترة الدراسة نجد أنها تتعامل مع فئة معينة غالبا ما تكون متمثلة في تجار الجملة والخبازين، كما أنها في إطار هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بإنتاج ثلاث منتجات أساسية متمثلة في الفرينة، النخالة و SSSF.

أولا: أساليب إستراتيجية التركيز:

ركزت المؤسسة على مجموعة من الأساليب عند اعتمادها هذه الإستراتيجية وذلك لكسب حصة أكبر من السوق نذكر منها:

- ❖ العقود الإشهارية: أبرمت المؤسسة العديد منها في الجرائد والإذاعة للتعريف بمنتجاتها.
- ❖ الأغلفة المبتكرة: قامت المؤسسة باقتناء أغلفة ذات جودة عالية وهذا لجذب المستهلكين.
- ❖ تقديم منتجات بأوزان مختلفة لإرضاء أكبر شريحة من العملاء.
- ❖ التنافسية السعرية: تعتبر أسعار منتجات المؤسسة منخفضة مقارنة بأسعار السوق، وهذا بسبب التموين الكلي بالمادة الأولية من طرف الدولة، وبالتالي فهذه الأسعار تضمن لها شريحة أكبر من العملاء.

❖ نقاط البيع: امتلكت المؤسسة في بداية نشاطها العديد من نقاط البيع والتي هدفت من خلالها للاقتراب أكثر من المستهلكين وضمان حسن التسويق إلا أنها تخلت عنها لأسباب خارجة عن نطاقها، وبعد اشتداد المنافسة عاودت فتح نقطتين للبيع واحدة بشلغوم العيد والأخرى بزغاية.

ثانيا: نسبة مساهمة كل من الفرينة والنخالة و SSSF في رقم الأعمال:

1. نسبة مساهمة الفرينة في رقم الأعمال:

يمكن معرفة مساهمة الفرينة في رقم أعمال مؤسسة مطاحن بني هارون من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): نسبة مساهمة الفريضة في رقم الأعمال.

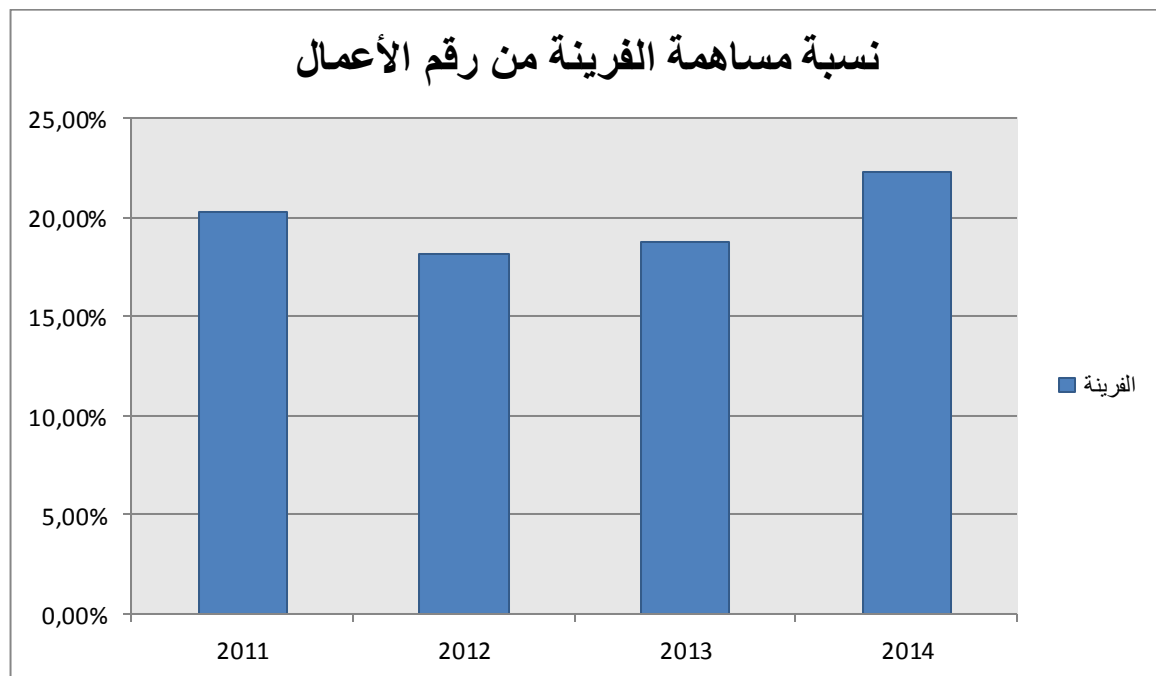
الوحدة: دينار جزائري.

البيان	2011	2012	2013	2014
الفريضة	460 081 790,00	407 780 000,00	438 894 080,00	560 644 384,00
رقم الأعمال	2 272 446 092,75	2 249 408 003,54	2 336 445 395,38	2 516 263 723,30
نسبة المساهمة	20,25%	18,13%	18,78%	22,28%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الملحق رقم (03).

ويمكن توضيحها بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني لنسبة مساهمة الفريضة في رقم الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-6).

من خلال الجدول رقم (3-6) والشكل أعلاه يتضح أن نسبة مساهمة الفريضة في رقم الأعمال سجلت سنة 2011 معدل 20,25% إلا أن هذه النسبة عرفت انخفاضا في قيمتها لتسجل أدنى قيمة لها سنة 2012 بمعدل 18,13%، وعرفت بعدها هذه النسبة ارتفاعا طفيفا في قيمتها لتسجل أعلى قيمة له سنة 2014 بمعدل 22,28%.

نستنتج أن نسبة مساهمة الفريضة في رقم الأعمال نسبة منخفضة ما يدل على أن هذا المنتج لا يساهم في تطور رقم الأعمال.

2. نسبة مساهمة النخالة في رقم الأعمال:

يمكن متابعة مساهمة منتج النخالة في رقم الأعمال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): نسبة مساهمة النخالة في رقم الأعمال.

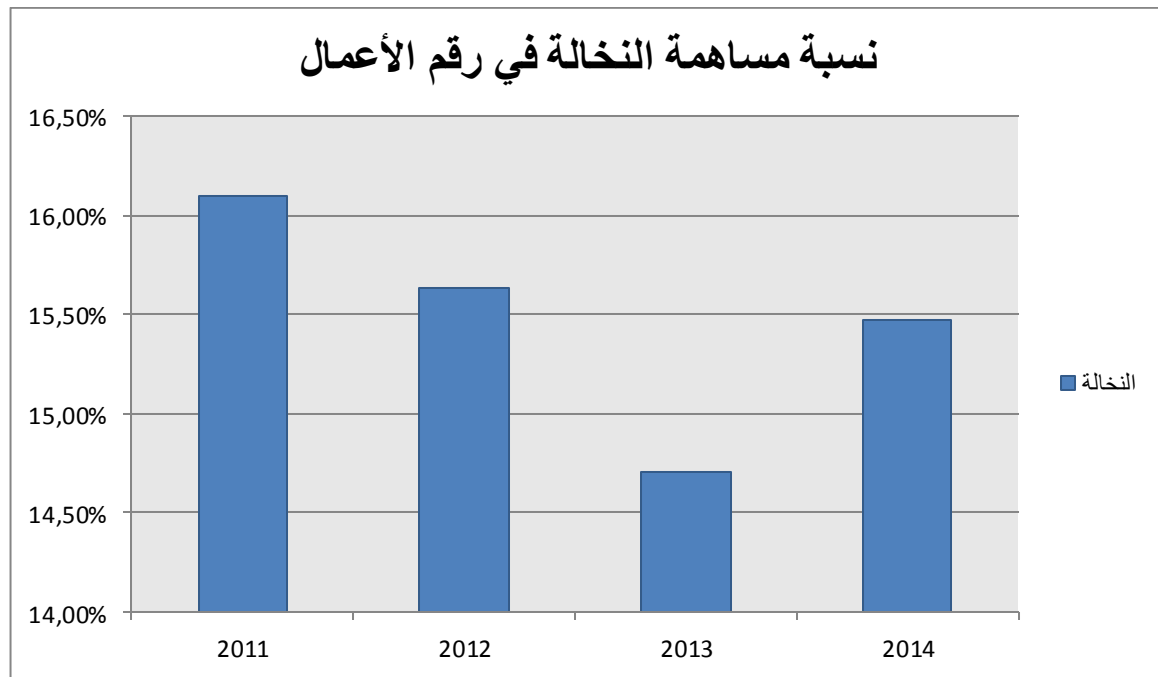
الوحدة: دينار جزائري.

البيان	2011	2012	2013	2013
النخالة	365 825 164,75	351 586 998,54	343 600 385,38	389 325 396,30
رقم الأعمال	2 272 446 092,75	2 249 408 003,54	2 336 445 395,38	2 516 263 723,30
نسبة المساهمة	16,10%	15,63%	14,71%	15,47%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الملحق رقم (03).

ويمكن توضيح هذا الشكل بيانيا كآتي:

الشكل رقم (3-6): التمثيل البياني لنسبة مساهمة النخالة في رقم الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-7).

من الجدول رقم (3-7) و الشكل أعلاه يتضح أن نسبة مساهمة النخالة في رقم الاعمال سجلت أعلى قيمة لها سنة 2011 بمعدل 16,10% إلا أن هذه النسبة عرفت إنخفاضا مستمرا لتسجل أدنى قيمة لها سنة 2013 بمعدل 14,71% ثم عرفت إرتفاعا طفيفا سنة 2014 بمعدل 15,47%. ونستنتج ان نسب مساهمة النخالة في رقم الأعمال نسبة ضعيفة ما يدل على أن هذه النسبة لا تساهم بشكل كبير في رقم الأعمال.

3. نسبة مساهمة SSSF في رقم الأعمال:

يمكن متابعة مساهمة SSSF في رقم الاعمال من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-8): نسبة مساهمة SSSF في رقم الأعمال للفترة 2011-2014.

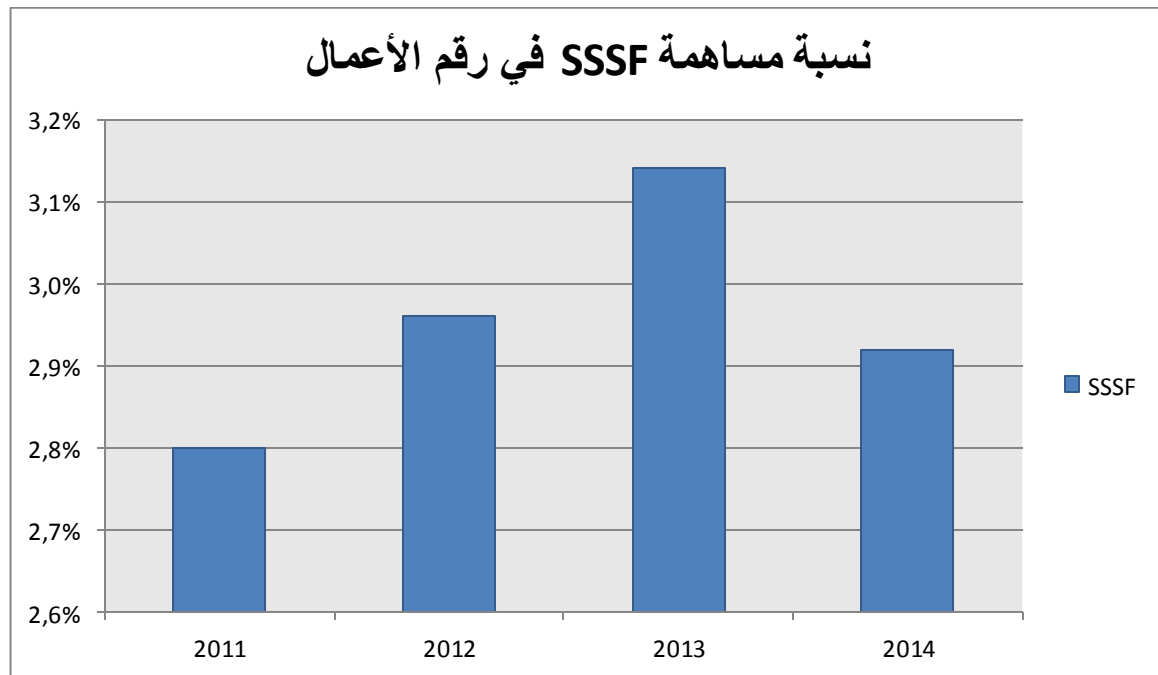
الوحدة: دينار جزائري.

البيان	2011	2012	2013	2014
SSSF	63 742 000,00	66 638 380,00	73 326 100,00	73 419 500,00
رقم الأعمال الإجمالي	2 272 446 092,75	2 249 408 003,54	2 336 445 395,38	2 516 263 723,30
نسبة المساهمة	2,8%	2,96%	3,14%	2,92%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الملحق رقم.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-7): التمثيل البياني لنسبة مساهمة SSSF في رقم الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-8).

من خلال الجدول رقم (3-8) والشكل أعلاه، يتضح لنا أن نسبة مساهمة منتج SSSF في رقم الأعمال سجلت أدنى قيمة لها سنة 2011 بمعدل 2,8%، وعرفت هذه النسبة إرتفاعا طفيفا في قيمتها حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2013 بمعدل 3,14%، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة جدا مما يدل على أن هذه النسبة لا تساهم إطلاقا في رقم الاعمال.

المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

تقاس الوضعية المالية لأي مؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها بتواريخ استحقاقها من جهة، ومدى إمكانيتها على خلق عوائد مالية تساعد في تطوير نشاطها وتوسيعه من جهة أخرى، ما يضمن لها البقاء والاستمرار وذلك باستخدام المعلومات المتحصل عليها عن نشاط المؤسسة ولتقييم أداء مؤسسة مطاحن بني هارون وكذلك قياس مدى استعداد المؤسسة في مواجهة التزاماتها عند حلول آجال استحقاقها، نقوم بتحليل وضعيتها المالية وذلك بالإعتماد على تحليل قوائمها المالية وأهم النسب والمؤشرات المالية، إضافة إلى استخدام المعلومات المحاسبية والمالية المتاحة خلال الفترة (2011-2014).

المطلب الأول: تحليل القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة (2011-2014).

تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لصورة أي مؤسسة اقتصادية ومن خلالها يتمكن كل من المساهمين والمقرضين وباقي الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية من تقييم أدائها، ومن خلال هذا المطلب نحاول تحليل أهم القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة الممتدة من 2011 إلى سنة 2014، والتمثلة في الميزانية العمومية وجدول حسابات النتائج.

الفرع الأول: تحليل الميزانية العمومية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة (2011-2014).

كما هو معروف فإن الميزانية العمومية تتكون من جانبين أساسيين هما، الأصول والخصوم، فالأصول تمثل استخدامات الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة، أما الخصوم فتمثل مجمل الموارد المالية التي هي تحت تصرف المؤسسة، وعليه نقوم من خلال هذا بعرض ودراسة الميزانية العمومية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة الممتدة من 2011 إلى سنة 2014 بالتطرق لكل من جانبي الأصول والخصوم على حدى.

1-التحليل الرأسي للميزانية المختصرة للمؤسسة خلال السنوات 2011-2014.

يمكننا هذا التحليل من مقارنة عناصر الميزانيات المالية، وسنقوم بهذا المقارنة بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة لكل من الأصول والخصوم وعناصرهم، وذلك لكل سنة على حدة:

الجدول رقم (3-9): التحليل الرأسي للميزانية المختصرة للمؤسسة للفترة 2011-2014.

الوحدة: دينار جزائري.

البيان	2011	%	2012	%
الأصول				
الأصول غير المتداولة	1 748 789 622,35	55,35%	2 473 002 343,46	81,24%
الأصول المتداولة	1 410 711 482,23	44,65%	570 995 881,85	18,76%
مجموع الأصول	3 159 501 104,58	100%	3 043 998 225,31	100%
الخصوم				
الأموال الخاصة	2 059 967 658,52	65,20%	2 639 690 839,21	86,72%
الخصوم غير المتداولة	750 695 448,26	23,76%	235 520 812,19	7,74%
الخصوم المتداولة	348 837 997,80	11,04%	168 786 573,91	5,54%
مجموع الخصوم	3 159 501 104,58	100%	3 043 998 225,31	100%

البيان	2013	%	2014	%
الأصول				
الأصول الثابتة	2 447 074 363,03	81,09%	2 257 213 768,73	71,63%
الأصول المتداولة	570 822 967,53	18,91%	893 838 350,64	28,37%
مجموع الأصول	3 017 897 330,56	100%	3 151 052 119,37	100%
الخصوم				
الأموال الخاصة	2 726 020 290,59	90,33%	2 824 228 227,20	89,63%
الخصوم غير المتداولة	240 027 940,75	7,95%	227 630 826,20	7,22%
الخصوم المتداولة	51 849 099,22	1,72%	99 193 065,97	3,15%
مجموع الخصوم	3 017 897 330,56	100%	3 151 052 119,37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة للفترة 2011-2014.

نلاحظ من خلال التحليل الرأسي للميزانية المختصرة أن الأصول الثابتة أصبحت تمثل أكبر نسبة مقارنة بالأصول المتداولة، فقد شهدت زيادة كبيرة خلال سنة **2012** مقارنة بسنة **2011** لتحقيق أعلى قيمة بنسبة **81,24%**، وقد حافظت على نفس النسبة سنة **2013**، إلا أنه يلاحظ تراجع طفيف سنة **2014**.

أما بالنسبة للأصول المتداولة فهي تمثل أقل نسبة مقارنة بالأصول المتداولة فهي تمثل أقل نسبة مقارنة بالأصول الثابتة حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة **2011** بنسبة **44,65%** إلا أنها تراجعت لتشهد

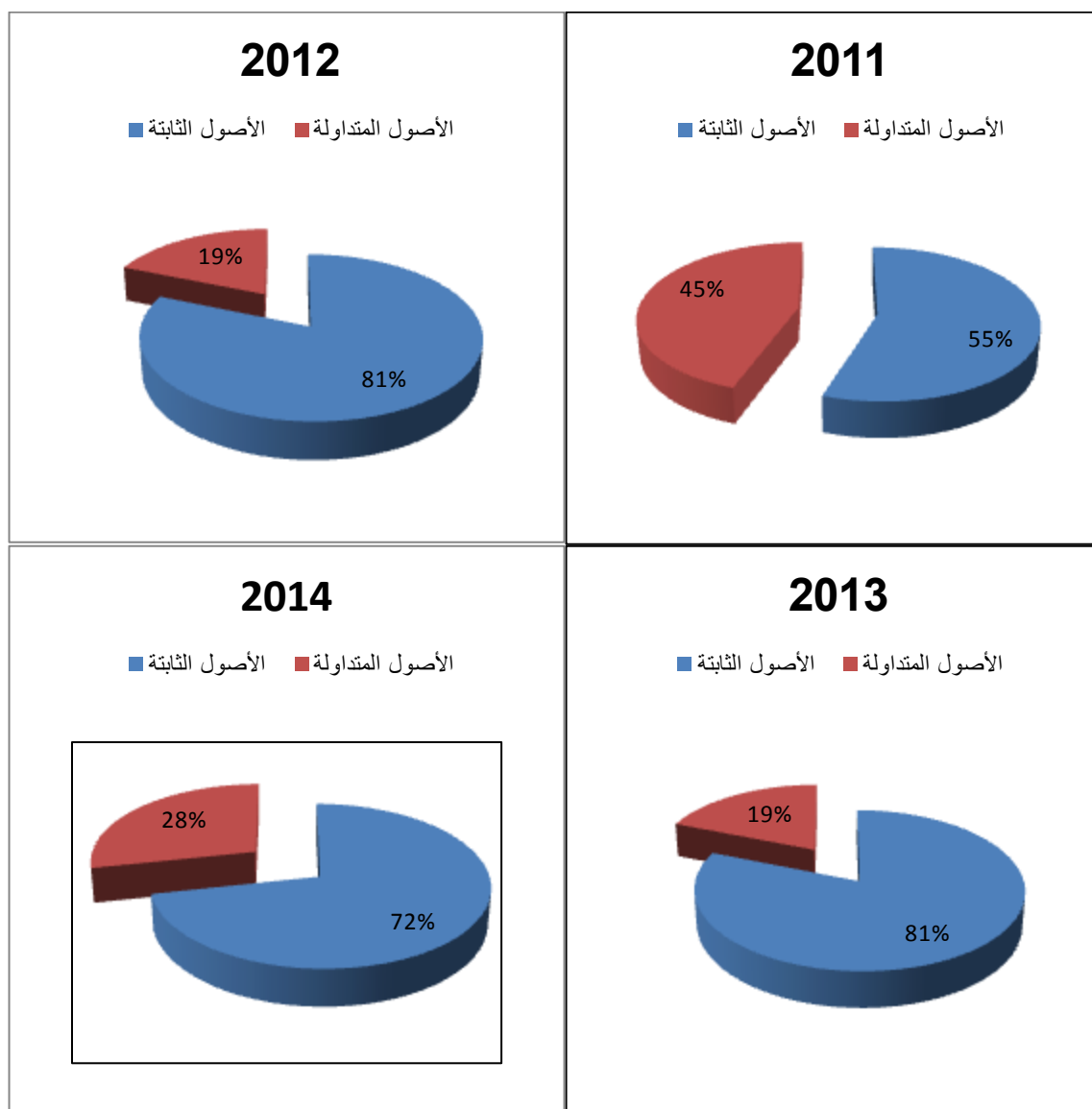
سنتي 2012 و 2013 نسبة 18% من مجموع الأصول، إلا أنها تعود للتحسن سنة 2014 بنسبة 28,37%.

كما يتضح لنا من خلال جانب الأصول للميزانيات المالية المختصرة، أن مجموع الأصول تذبذب خلال سنتي 2012 و 2013 مقارنة بسنة 2011، ثم تزايد سنة 2014. كما يتبين لنا أن قيم رؤوس الأموال الخاصة فاقت بكثير قيم الخصوم غير المتداولة والخصوم المتداولة، حيث سجلت سنة 2011 نسبة 65,20% من مجموع الخصوم كأدنى قيمة لها، لتحقيق بعدها إرتفاعا في قيمتها من سنة لأخرى وقد سجلت أعلى قيمة سنة 2013 بنسبة 90,33% من مجموع الخصوم أما فيما يخص الخصوم غير المتداولة والمتداولة فقد شهدت تراجع مستمر في قيمتها خلال سنوات الدراسة، حيث شهدت تراجع مستمر في قيمتها خلال سنوات الدراسة، حيث سجلت الخصوم غير المتداولة نسبة 23,76% من مجموع الخصوم، إلا أنها تراجعت فيما بعد سنة تلو الأخرى لتصل أدنى قيمة سنة 2014 بنسبة 7,22%، وكذلك أيضا بالنسبة للخصوم المتداولة فقد شهدت تراجع مستمر حيث سجلت سنة 2011 نسبة 11,04% من مجموع الخصوم واستمر انخفاض قيمة هذه الديون في السنتين التاليتين لتحقيق سنة 2013 نسبة 1,72% كأدنى قيمة لها، إلا أنه يلاحظ تزايد طفيف في قيمة الخصوم المتداولة سنة 2014 لترتفع إلى 3,15%.

ويمكننا ملاحظة أن رؤوس الأموال الخاصة تغطي الأصول الثابتة طوال سنوات الدراسة، كما أن الخصوم المتداولة لا تغطي الأصول المتداولة خلال فترة الدراسة، ويتضح من خلال الميزانيات المالية أن المؤسسات لجأت للزيادة من أموالها الخاصة على حساب الديون، خلال فترة الدراسة كمصدر تمويلي أساسي، كما لوحظ تراجع في قيمة الخصوم غير المتداولة والخصوم المتداولة بعد ارتفاع طفيف في قيمتها سنة 2014.

ولتسهيل قراءة جانب الأصول من الميزانيات المالية المختصرة لفترة الدراسة يمكن عرضها في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-8): التمثيل البياني لأصول الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون.

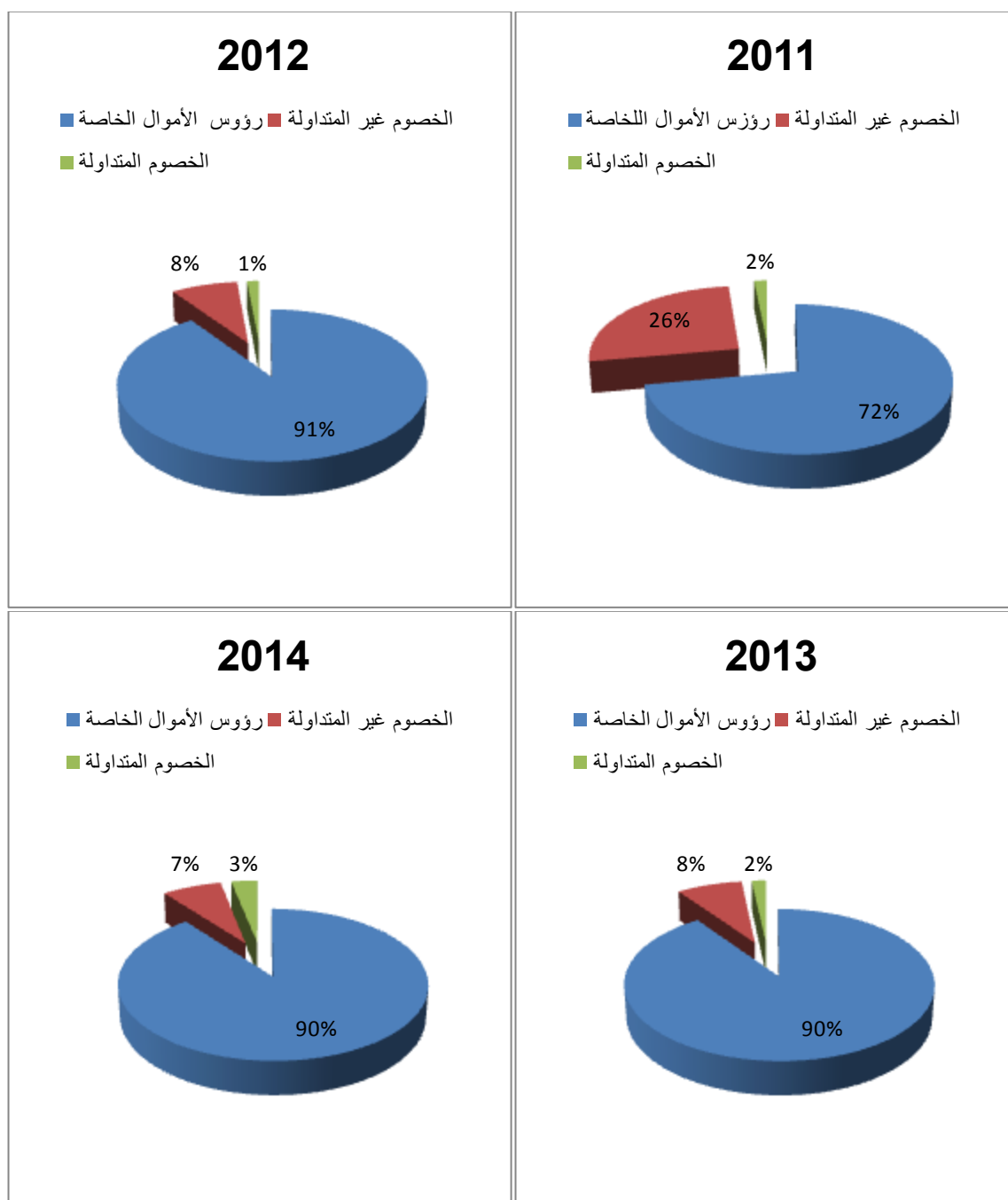


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (3-9).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الأصول الثابتة تمثل أكبر نسبة مقارنة بالأصول المتداولة خلال سنوات الدراسة.

كما يمكن توضيح عناصر خصوم المؤسسة خلال فترة الدراسة من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-9): التمثيل البياني لخصوم الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة للفترة 2011-2014



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (3-9).

يتبين لنا من خلال التمثيل البياني أعلاه أن رؤوس الأموال الخاصة تشكل نسبة أكبر من الخصوم المتداولة والخصوم غير المتداولة خلال فترة الدراسة، وهي في تزايد مستمر من سنة لأخرى، كما يلاحظ أن الديون قصيرة الأجل في انخفاض متواصل بعد أن قامت المؤسسة بتسديد ديونها.

2- التحليل الأفقي للميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014

لغرض إجراء التحليل الأفقي للميزانية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون سوف يتم إعتقاد الصيغة التالية :

النمو أو الانخفاض = $\frac{\text{قيمة الفترة في 2011} - \text{قيمة الفترة في 2010}}{\text{قيمة الفترة في 2010}} \times 100\%$

فالإشارة السالبة للدلالة على الانخفاض والإشارة الموجبة للدلالة على النمو. وتستعمل نفس الصيغة لجميع فقرات الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم (3-10): التحليل الأفقي للميزانية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون

2014-2013		2013-2012		2012-2011		البديــــــــــــان
		الأصـــــــــــــول				
%	قيمة التغير	%	قيمة التغير	%	قيمة التغير	
-7,76%	-189 860 594,3	-1,05%	-25 927 980,43	41,41%	724 212 721,11	الأصول الثابتة
56,58%	323015383,11	-0,30%	-172 914,32	-59,52%	-839 715 600,38	الأصول المتداولة
4,41%	133 154 788,81	-0,86%	-26 100 894,75	-3,65%	-115 502 879,27	مجموع الأصول
		الخصــــــــــــــــوم				
3,60%	98 207 936,61	3,27%	86 329 451,38	28,14%	579 723 180,69	الأموال الخاصة
-5,16%	-12 397 114,55	1,91%	4 507 128,56	-68,62%	-515 174 636,07	الخصوم غير المتداولة
91,31%	47 343 966,75	-6,92%	-116 937474,69	-51,61%	-180 051 423,89	الخصوم المتداولة
4,41%	133 154 788,81	-0,85%	-26 100 894,75	-3,65%	-115 502 879,79	مجموع الخصوم

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

هناك زيادة معتبرة للأصول المتداولة سنة **2014** وهذا بالطبع يمثل دعامة لمركز السيولة في المؤسسة وبالتالي زيادة التوازن المالي قصير الأجل للمؤسسة، كما نجد زيادة في الأموال الخاصة السنوات الثلاث مما يدل على زيادة الاعتماد على التمويل الداخلي للأصول وهو أمر يدعم التوازن،

أما الخصوم غير المتداولة فقد سجلت انخفاضا معتبرا خلال سنة 2012 و 2014 ما يؤكد اعتماد مؤسسة مطاحن بني هارون في تمويلها للأصول على التمويل الذاتي.

الفرع الثاني: تحليل قائمة الدخل لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة (2011-2014)

1- التحليل الرأسي لجدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014

الجدول رقم (3-11): التحليل الرأسي لجدول حسابات النتائج المختصر لمؤسسة مطاحن بني هارون

				السنوات				البيان
%	2014	%	2013	%	2012	%	2011	
100%	2 530 989 852,95	100%	2 349 870 305,9	100%	2 262 348 161,64	100%	2 285 411 891,91	رقم الأعمال
99,93%	2 529 218 342,95	100,2 %	2 354 636 580,9	100,14%	2 265 725 101,64	102,12%	2 288 286 776,91	إنتاج السنة المالية
83,50%	2 113 455 248,66	83,81 %	1 969 440 289,84	4,97%	1 922 427 069,18	83,13%	1 899 983 378,05	استهلاك السنة المالية
16,42%	415 763 094,29	16,39 %	385 196 291,06	15,17%	343 298 032,46	16,99%	388 303 398,86	القيمة المضافة للإستغلال
7,87%	199 303 351,67	7,34%	172 534 879,09	4,31%	97 703 125,85	7,37%	168 485 228,44	إجمالي فائض الإستغلال
5,53%	139 986 422,46	4,83%	113 570 283,18	3,31%	74 967 300,89	4,64%	106 201 773,76	النتيجة العملياتية
1,82%	46 267 155,24	1,50%	35 304 402,75	1,44%	32 701 777,79	1,03%	23 665 896,71	النتيجة المالية
7,35%	186 253 577,61	6,33%	148 874 685,93	4,75%	107 669 078,68	5,68%	129 867 670,47	النتيجة العادية قبل الضرائب
5,91%	149 629 836,61	5,71%	134 259 451,38	5,13%	116 117 679,54	4,56%	104 434 003,43	صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نتيجة الدورة الصافية تمثل في أدنى حالاتها 4,56% من رقم الأعمال الإجمالي وهذا يدل على أن مؤسسة مطاحن بني هارون تحقق مردودية جيدة وهذا نتيجة انتهاز إستراتيجيات تنافسية فعالة، كما نجد أن القيمة المضافة تمثل حوالي 16% من رقم الأعمال الإجمالي وهي قيمة ذات إعتبار مما يؤكد على الأداء الجيد للمؤسسة.

2- التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

الجدول رقم (3-12): التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج المختصر لمؤسسة مطاحن بني هارون.

2014-2013		2013-2012		2012-2011		البيان
%	قيمة التغير	%	قيمة التغير	%	قيمة التغير	
7,70%	181 119 547,05	3,86%	87 522 144,26	-1%	-23 063 730,27	رقم الأعمال
7,41%	174 581 762,05	3,92%	88 911 179,26	0,98%	-22 561 675,27	إنتاج السنة المالية
7,31%	144 014 958,82	2,44%	47 013 220,66	1,18%	22 443 691,13	استهلاك السنة المالية
7,93%	30 566 803,23	12,20%	41 898 248,6	-11,6%	-45 005 366,4	القيمة المضافة للاستغلال
15,63%	26 968 454,58	76,59%	74 831 771,24	-42,01%	-70 782 102,59	إجمالي فائض الاستغلال
23,25%	26 416 139,28	51,49%	38 602 982,29	-29,41%	-31 234 472,87	النتيجة العملياتية
31,05%	10 962 752,49	7,95%	2 602 624,96	38,18%	9 035 881,08	النتيجة المالية
25,10%	37 378 8991,77	38,27%	41 205 607,25	-17,09%	-22 198 591,79	النتيجة العادية قبل الضرائب
11,44%	15 370 385,23	15,62%	18 141 771,84	11,18%	11 683 676,11	صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون 2011-2014.

من خلال جدول حسابات النتائج المختصر نلاحظ زيادة مضطردة في النتيجة الصافية لمؤسسة مطاحن بني هارون وهذا يؤكد إنتهاج المؤسسة لإستراتيجيات تنافسية فعالة خصوصا وأن رقم الأعمال سجل هو الآخر ارتفاعا محسوسا في سنة 2013 و 2014 حيث سجل زيادة بمقدار 3,86% و 7,70%، أما القيمة المضافة فقد سجلت خلال سنة 2012 انخفاضا بمقدار 11,18% غير أن هذا الإنخفاض لم يؤثر على النتيجة، وعموما فإن هذه النسب تؤكد ما تم التوصل إليه عند حساب النسب المالية.

المطلب الثاني: التحليل باستعمال النسب المالية.

يتم إجراء التحليل المالي من خلال النسب والتي تمثل مؤشرات ذلك التحليل وتبويب المؤشرات المختارة إلى عدة مجموعات رئيسية والتي سيتم تناولها تفصيلا من واقع القوائم المالية المتعلقة بمؤسسة مطاحن بني هارون لأربع سنوات متتالية.

إن عدد النسب المالية التي يمكن استنباطها لا نهائي ولكن هناك عدد من النسب الأساسية التي تستخدم عادة وتقع في عدة فئات:

الفرع الأول: نسب السيولة.

وتقيس سيولة المؤسسة وحرصها الأساسي هو تقييم قدرة المؤسسة للإيفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد. وهناك أربع نسب تقيس السيولة، وسيتم حساب النسب لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال السنوات 2011-2014 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): نسب السيولة لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

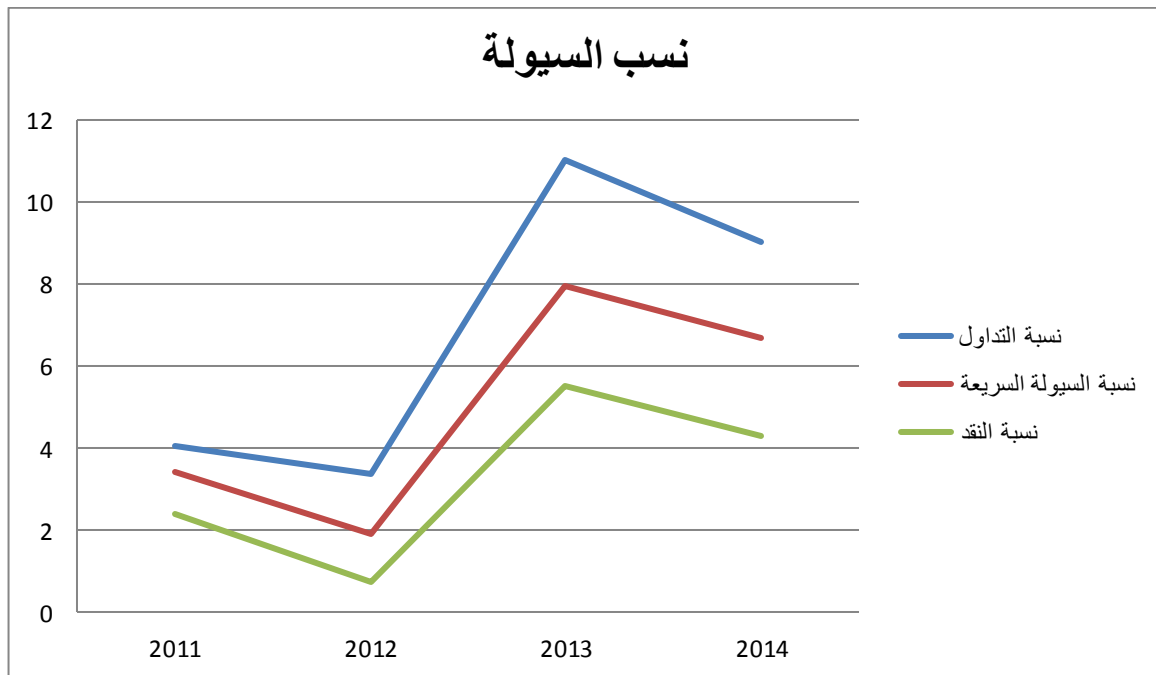
النسبة	البيان	السنوات		
		2014	2013	2012
نسبة التداول	الأصول المتداولة الخصوم المتداولة	9,01	11,01	3,38
نسبة السيولة السريعة	الموجودات المتداولة-أصعبها تحولا إلى نقدية المطلوبات المتداولة	6,65	7,94	1,90
نسبة النقد	الأصول النقدية وشبه نقدية الخصوم المتداولة	4,28	5,51	0,72

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال الفترة 2011-2014.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسب السيولة في ارتفاع مستمر طيلة سنوات الدراسة، حيث نجد أن نسب السيولة سجلت أدنى قيم لها سنة 2012 بنسب 3,38% و 1,90% و 0,72% بالنسبة لكل من نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة ونسبة النقد على التوالي، واستمرت هذه النسبة في الإرتفاع لتبلغ أعلى قيمة لها بنسبة 11,01% بالنسبة لنسبة التداول و 7,94% بالنسبة لنسبة السيولة السريعة و 5,51% بالنسبة لنسبة النقد، لتتخفض سنة 2014 بنسبة ضئيلة.

ويمكن توضيح نسب السيولة من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-10): التمثيل البياني لنسب السيولة للفترة 2011-2014.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-13).

من خلال الشكل رقم (3-10) يتضح لنا أن نسبة التداول خلال الفترة المدروسة أظهرت بأن مؤسسة مطاحن بني هارون تحتفظ بأصول يمكنها تغطية الخصوم المتداولة بنسبة أكثر، من 100% وهو ما يعبر على تحقق التوازن المالي القصير الأجل بهذه المؤسسة خصوصا وأن هذه النسبة سجلت تحسنا معتبرا في 2013 و 2014 وهذا ما تؤكد نسبة السيولة السريعة ونسبة السيولة النقدية.

الفرع الثاني: نسب الربحية.

تقيس نسب الربحية قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، وهناك أربع نسب تقيس الربحية، وسيتم حساب نسب الربحية لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال السنوات الأربع 2011-2014 من خلال الجدول التالي:

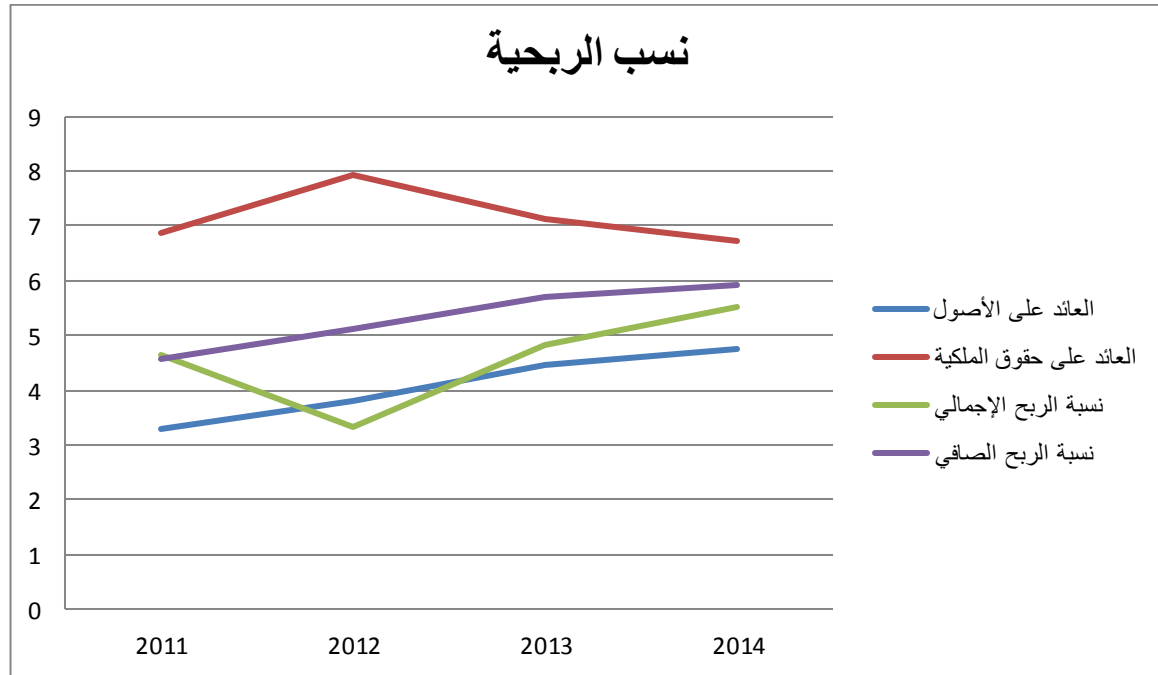
الجدول رقم (3-14): نسب الربحية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

النسبة	البيان	السنوات			العلاقة
		2014	2013	2012	2011
العائد على الأصول	النتيجة الصافية للدورة	4,74%	4,44%	3,81%	3,30%
العائد على حقوق الملكية	صافي الربح بعد الضريبة	6,72%	7,13%	7,91%	6,86%
نسبة الربح الإجمالي	الربح الإجمالي	5,53%	4,82%	3,31%	4,64%
نسبة الربح الصافي	النتيجة الصافية	5,91%	5,71%	5,13%	4,56%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-14) تبين لنا أن نسب الربحية في ارتفاع مستمر، باستثناء العائد على حقوق الملكية الذي عرف هو الآخر ارتفاعا خلال سنتي 2011 و 2012 حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2012 بنسبة 7,91% إلا أن هذه النسبة تراجعت خلال السنتين الأخيرتين حيث سجلت أدنى قيمة لها سنة 2014 بنسبة 6,72%.

الشكل رقم (3-11): التمثيل البياني لنسب الربحية للفترة 2011-2014.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-14).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هذه النسبة تشير إلى أن مؤسسة مطاحن بني هارون لها كفاءة في تحقيق الأرباح خلال السنوات الأربع للدراسة.

الفرع الثالث: نسب المديونية (الافتراض).

تقيس نسبة المديونية مدى إعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل إحتياجاتها، وسيتم حساب نسب المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): نسب المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

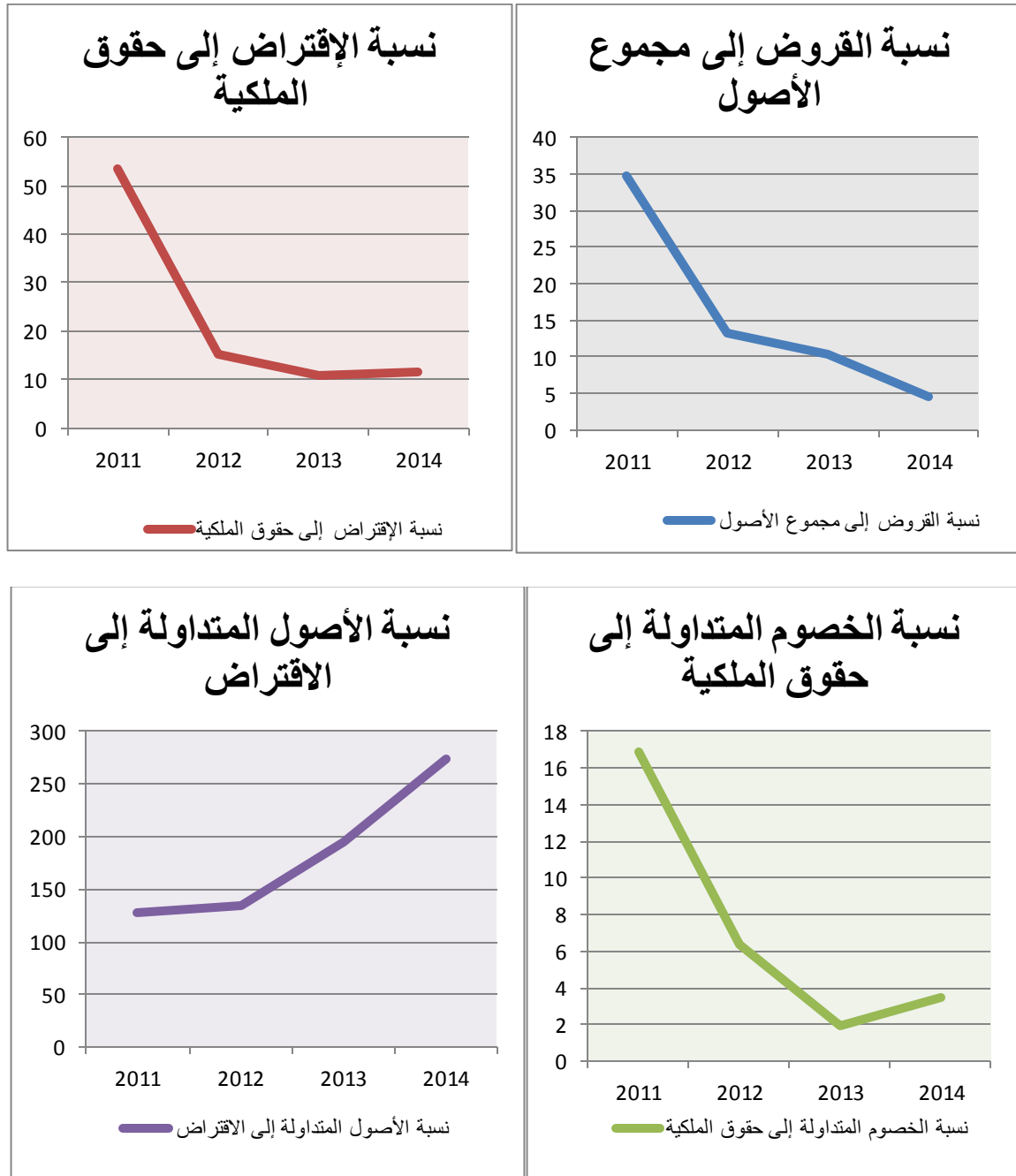
السنوات				البيان	
2014	2013	2012	2011	العلاقة	النسبة
9,67%	10,35%	13,28%	34,80%	مجموع القروض مجموع الأصول	نسبة القروض إلى مجموع الأصول
11,57%	10,70%	15,31%	53,37%	إجمالي الديون الأموال الخاصة	نسبة الإقتراض إلى حقوق الملكية
3,51%	1,90%	6,39%	16,93%	خصوم متداولة حقوق الملكية	نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية
273,40%	195,56%	135,20%	128,30%	مجموع الأصول المتداولة مجموع القروض	نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض
7,45%	8,09%	8,19%	26,70%	مجموع الديون طويلة الأجل الديون طويل الاجل+حقوق الملكية	هيكل رأس المال

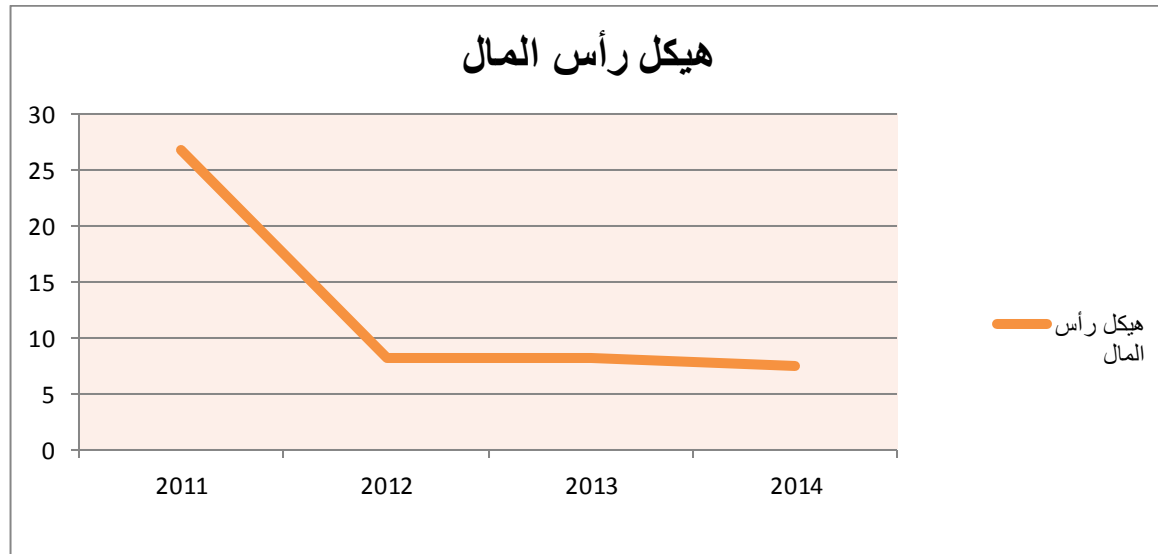
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن نسب المديونية سجلت انخفاضا مستمرا في قيمها بالنسبة لكل من النسب التالية: نسبة القروض إلى مجموع الأصول، نسبة الإقتراض إلى حقوق الملكية، نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية وهيكل رأس المال، حيث سجلت هذه النسب أعلى قيم لها سنة 2011 بنسب 34,8%، 53,37%، 16,93% و 26,70% على التوالي، واستمرت هذه النسب في الانخفاض لتبلغ أدنى قيم لها سنة 2013 بنسب 10,70% و 1,90% لكل من نسبة الإقتراض إلى حقوق الملكية ونسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية على الترتيب، مع ملاحظة زيادة طفيفة في قيمتها سنة 2014، أما بالنسبة إلى نسبة القروض إلى مجموع الأصول وهيكل رأس المال فقد حققت أدنى قيم لهما بنسب متتالية 9,67% و 7,45% سنة 2014. باستثناء نسبة الأصول المتداولة إلى الإقتراض التي عرفت ارتفاعا مستمرا في قيمتها طوال سنوات الدراسة حيث سجلت أدنى قيمة لها سنة 2011 بنسبة 128,3%، لتشهد ارتفاعا مستمرا لتصل إلى أعلى قيمة لها سنة 2014 بنسبة 273,4%.

ولتسهيل قراءة الجدول يمكن توضيحه من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-12): التمثيل البياني لنسب المديونية للفترة 2011-2014





المصدر: من إعدادا الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-15).

من الشكل رقم (3-12) نلاحظ أن:

* نسبة الإقتراض إلى مجموع الأصول: تبين هذه النسبة إعتماد مؤسسة بني هارون على التمويل الداخلي للأصول أكثر من إعتمادها على التمويل الخارجي وقد سجلت هذه النسبة تحسنا خلال السنوات الأربع للدراسة.

* نسبة الإقتراض إلى حقوق الملكية (المديونية الكاملة): وتشير هذه النسبة إلى الإنخفاض المستمر لإجمالي الديون للأموال الخاصة لمؤسسة مطاحن بني هارون وهو مؤشر إيجابي.

* نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية (نسبة المديونية قصيرة الأجل): وتشير هذه النسبة إلى وجود ضمانات جيدة للدائنين.

* نسبة الأصول المتداولة إلى الإقتراض: وتشير هذه إلى القدرة الإئتمانية العالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

* نسبة هيكل رأس المال: وتشير هذه إلى إتجاه مؤسسة مطاحن بني هارون إلى تخفيض الإعتماد على القروض طويلة الأجل في التمويل.

وتشير نسب الإقتراض في مجموعها إلى تحقق التوازن المالي طويل الأجل لمؤسسة مطاحن بني هارون.

الفرع الرابع: نسب النشاط.

وتقيس هذه النسبة مدى كفاءة استخدام الموجودات، وسيتم حساب نسب النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): نسب النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

السنوات				البيان	
2014	2013	2012	2011	العلاقة	النسبة
0,83 مرة	0,78 مرة	0,73 مرة	0,73 مرة	رقم الأعمال مجموع الأصول	معدل دوران جميع الأصول
2,83 مرة	4,11 مرة	1,08 مرة	1,05 مرة	رقم الأعمال مجموع الأصول المتداولة	معدل دوران الأصول المتداولة
1,12 مرة	0,09 مرة	2,37 مرة	2,28 مرة	رقم الأعمال الأصول الثابتة	معدل دوران الأصول الثابتة
5,10 مرة	5,10 مرة	3,09 مرة	3,09 مرة	رقم الأعمال متوسط رأس المال العامل	معدل دوران رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

ملاحظة: يحسب متوسط رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط رأس المال العامل} = \frac{\text{رأس المال العامل لبدء السنة} + \text{رأس المال العامل لنهاية السنة}}{2}$$

من الجدول نلاحظ ما يلي:

معدل دوران الأصول: تعتبر هذه النسبة من أشمل مقاييس الكفاءة، وذلك مؤشر لقدرة الاستثمارات في الأصول على تحقيق رقم الأعمال، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل دينار تستثمره الوحدة في كل سنة يساهم في رقم الأعمال بـ 0,73 دج، 0,73 دج، 0,78 دج، 0,83 دج خلال سنوات الدراسة على

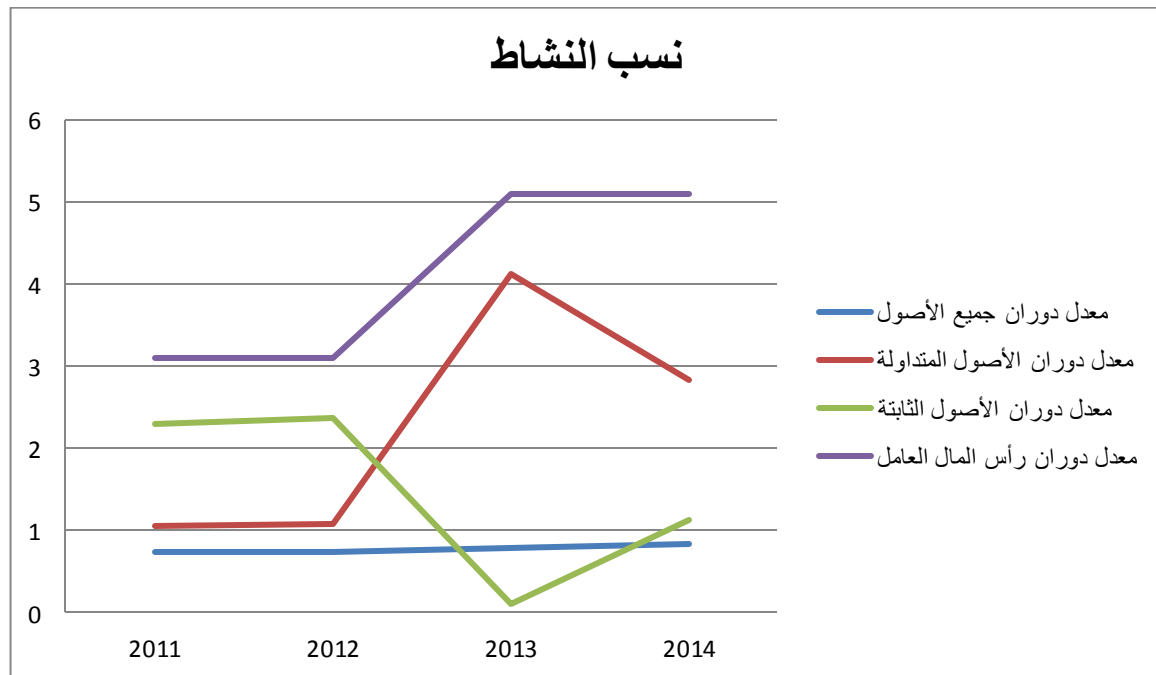
الترتيب، ونلاحظ أن المعدل منخفض لأنه أقل من 1 وبالتالي فإن الوحدة لا تنتج حجم مبيعات كافي مقارنة مع حجم الاستثمار في أصولها لكنها اقتربت منه في السنة الأخيرة.

معدل دوران الأصول الثابتة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة أكبر من 1 باستثناء سنة 2013 حيث سجلت أدنى قيمة، وهذا دليل على كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة في عملياتها الإنتاجية.

معدل دوران الأصول المتداولة: يعتبر مؤشرا جيدا في قياس مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات حيث نلاحظ من الجدول أن المؤسسة حققت لقاء استثمار كل دينار من أصولها المتداولة خلال فترة الدراسة معدلات 1,05، 1,08، 4,11، 2,83 لسنوات الدراسة على الترتيب.

ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم: (3-13): التمثيل البياني لنسب النشاط للفترة 2011-2014



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (3-16).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن نسب النشاط تشير إلى كفاءة الإدارة في تحقيق الأداء كما تدل على استعمال مؤسسة مطاحن بني هارون الموارد المالية المتاحة لها استعمالا جيدا.

المطلب الثالث: دور الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة في تحسين الوضعية المالية.

من خلال التحليل السابق للوضعية المالية نستطيع استنتاج الدور الذي تلعبه كل إستراتيجية تنافسية في المؤسسة، لأنه لا يمكن تحليل الإستراتيجية التنافسية بدون تحليل الأداء المالي ولا يكون هناك إكتمال للأداء بدون تنافسية، وإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي رقم الأعمال، الربحية.... إلخ

الفرع الأول: مساهمة الإستراتيجية التنافسية في رقم الأعمال.

عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا من سنة لأخرى، وذلك من خلال ما توصلنا إليه في الجدول رقم (3-12)، وهذا يعكس المساهمة المتزايدة لأحد منتوجات المؤسسة في رقم الأعمال.

ومن معطيات الجدول رقم (2-5) نلاحظ أن منتوج السميد الممتاز يعتبر أكبر مساهم في رقم الأعمال للمؤسسة خلال كامل فترة الدراسة من سنة 2011 إلى سنة 2014 حيث عرفت هذه النسبة تزايدا مستمرا في قيمتها حيث بلغت أكبر نسبة لها 50,69% سنة 2013 ، في حين نجد أن نسبة مساهمة السميد العادي عرفت إنخفاضا في رقم الأعمال من سنة لأخرى، حيث بلغت نسبة 16,9% سنة 2011 ثم 16,58% سنة 2012 لتصل في نهاية 2014 إلى 9,14% كأدنى قيمة لها وهذا ما فسرته معطيات الجدول رقم (3-4)، ما يؤكد ضعف مساهمة السميد العادي في رقم الأعمال.

أما مساهمة باقي المنتجات فهو بنسب متفاوتة، فنجد أن أقل نسبة سجلها منتوج الفرينة كان سنة 2013 بنسبة 18,13% إلا أن هذه النسبة عرفت زيادة في قيمتها لتسجل سنة 2014 نسبة 22,28% كأعلى قيمة لها وهذا ما وضحه الجدول رقم (3-6)، وكذلك منتوج النخالة سجل أدنى قيمة له سنة 2013 بمعدل 14,71% إلا أن هذه النسبة عرفت زيادة طفيفة سنة 2014 بمعدل 15,47% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3-7)، أما منتوج SSSF عرف تزايدا في قيمته منذ السنة الأولى بنسب شبه منعدمة ليسجل سنة 2013 نسبة 3,14% كأعلى قيمة له وهذا ما وضحه الجدول رقم (3-8)، إلا أن هذه النسب ضعيفة ما يؤكد ضعف مساهمة هذه المنتجات في رقم الأعمال.

وعليه نستنتج أن منتوج السميد الممتاز هو المساهم الأكبر في رقم الأعمال ما يؤكد الدور الفعال في مساهمة إستراتيجية التمييز في رقم الأعمال، أما بالنسبة لباقي المنتجات فكانت نسبة مساهمتها في رقم الأعمال ضعيفة ما يؤكد ضعف مساهمة كل من إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية التركيز في رقم الأعمال.

الفرع الثاني: أثر الإستراتيجيات العامة للتنافس على الربحية.

يمكن توضيح النتيجة الصافية لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال سنوات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): النتيجة الصافية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

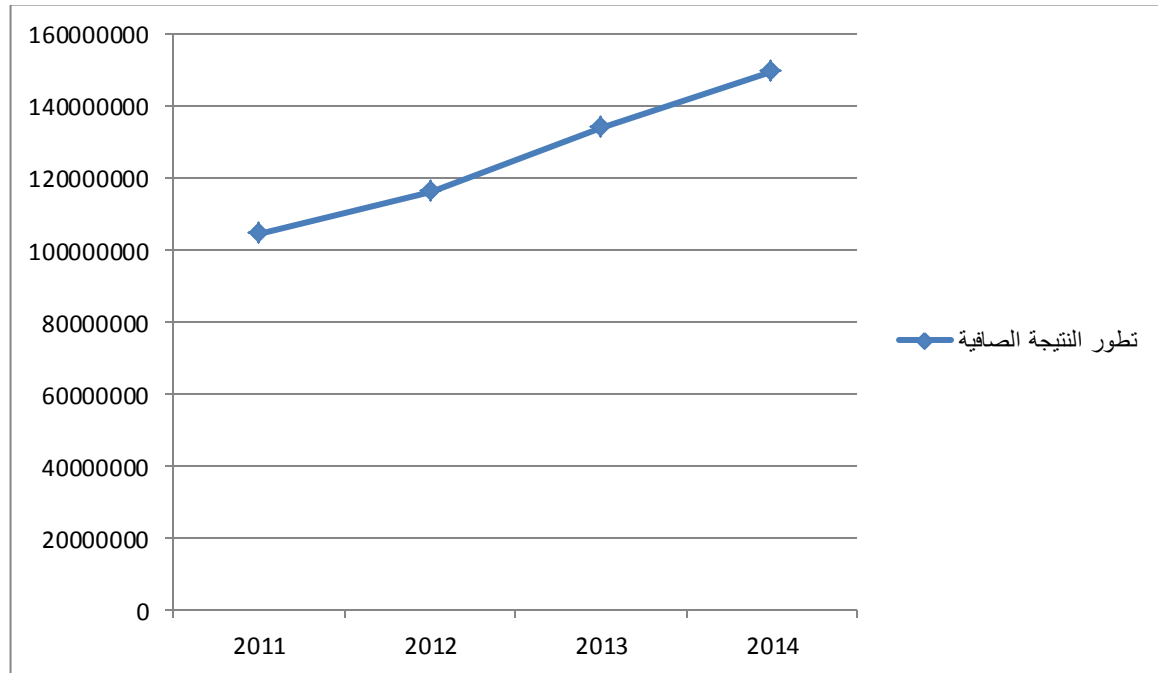
الوحدة: دينار جزائري

البيان	2011	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	104434003,43	116117679,54	134259451,38	149629836,61

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2011-2014.

وقصد توضيح معطيات الجدول أعلاه وإعطاء صورة واضحة لتطور النتيجة الصافية للمؤسسة يمكن تمثيلها في الشكل البياني أدناه:

الشكل رقم (3-14): تطور النتيجة الصافية لمؤسسة مطاحن بني هارون



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-17).

من خلال معطيات الجدول أعلاه، لاسيما الشكل البياني، نلاحظ أن النتيجة الصافية في ارتفاع مستمر وهذا ناتج أساسا في زيادة إحدى مبيعات المؤسسة والمتمثلة في مبيعات منتج السميد الممتاز حيث عرف نسبة مساهمة كبيرة في رقم الأعمال الذي بدوره أدى إلى زيادة في النتيجة الصافية، حيث حققت هذه النتيجة أرباحا متزايدة، وبالتالي تحسن الوضع المالي نتيجة هذا الإرتفاع.

خلاصة الفصل:

تمكنت مؤسسة مطاحن بني هارون من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية، إذ تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها، وهي تسعى جاهدة إلى تعزيز تواجدتها على المستوى المحلي والوطني، وذلك بفرض نفسها من خلال تشكيلة المنتجات المتعددة والمختلفة، المتأثية من تبنيتها للإستراتيجيات التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، ودور كل منها في تحسين وضعية المؤسسة.

من خلال ما سبق، يمكن إعطاء مجموعة من النقاط حول مؤسسة مطاحن بني هارون كخلاصة لدراستنا الميدانية، وكذا كاستنتاجات لما لمسناه من مابلتنا لمديري بعض المصالح فيما يلي:

- تقوم مؤسسة مطاحن بني هارون بتقديم تشكيلة من المنتجات المتمثلة في: السميد بنوعيه العادي والممتاز، الفرينة، النخالة، SSSF.
- تنتهج مؤسسة مطاحن بني هارون إستراتيجية قيادة التكلفة في انتاج السميد العادي، وإستراتيجية التمييز في منتوج السميد الممتاز، أما باقي المنتجات فاتبعت المؤسسة فيهم إستراتيجية التركيز.
- من خلال تحليل القوائم وكذا النسب المالية تبين لنا أن الوضعية المالية لمؤسسة بني هارون عرفت تحسنا مستمرا خلال سنوات الدراسة.
- أكبر مساهمة في رقم الأعمال كانت لمبيعات السميد الممتاز ما يدل على الدور الحسن لإستراتيجية التمييز في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

الختمة

خاتمة:

تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية تطورات كبيرة، نظرا للتحويلات التي يشهدها المحيط، ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات، وجب عليها إتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها.

وعليه إن ما نستطيع استنتاجه من خلال دراستنا هذه أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقاءها واستمراريتها في سوق تحكمه المنافسة لابد أن تكون لها قدرة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات المتعاقبة للمحيط، وتعتبر الإستراتيجيات التنافسية أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين وللحد من خطر المنافسة واكتساب حصة سوقية وأرباح في المدى الطويل.

وقد حاولنا من خلال الدراسة التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بالإستراتيجية التنافسية ودور هذه الأخيرة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، وللإجابة على إشكالية البحث وأهم التساؤلات الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول: قدمنا من خلالها ماهية الإستراتيجية وأنواع الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين الوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل القوائم المالية والتحليل بإستخدام النسب، ثم حاولنا تطبيق الجانب النظري على أرض الواقع لاستكمال محاور الدراسة، وعليه حاولنا تبيان العلاقة بين الإستراتيجية التنافسية والوضعية المالية في مؤسسة مطاحن بني هارون.

وتمكننا عبر فصول الدراسة المختلفة، من الوصول إلى مجموعة النتائج التي تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، واستعراض أهم النتائج التي توصلنا إليها ثم نقدم جملة من الإقتراحات التي نراها هامة ومفيدة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال دراسة بحثنا ومحاولة الإلمام بجميع العناصر التي تدخل ضمن هذه الدراسة توصلنا إلى إختبار للفرضيات التي تم وضعها في مقمة البحث وهي كما يلي:

✓ عرفت نسبة مساهمة السميد العادي إنخفاضا مستمرا في قيمها، ما يدل على عدم مساهمة إستراتيجية قيادة التكلفة في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

✓ ساهم منتج السميد الممتاز بشكل كبير في زيادة رقم الأعمال ما يفسر نجاح إستراتيجية التمييز في تحسين الوضع المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- ✓ عرفت منتجات الفرينة، النخالة و SSSF والتي انتهجت فيهم المؤسسة إستراتيجية التركيز نسبة مساهمة ضعيفة في رقم أعمال مؤسسة مطاحن بني هارون، ما يدل على مساهمة هذه الإستراتيجية في تحسين الوضعية المالية بنسب ضعيفة، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.
- ✓ إعتمدت مؤسسة مطاحن بني هارون إستراتيجية التمييز في تحسين وضعيتها المالي، والتي بدورها ساهمت زيادة ربحية المؤسسة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: نتائج الدراسة

- جاءت هذه الدراسة لتحديد دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون، وقد توصلت الدراسة من خلال إختبار الفرضيات إلى عدة نتائج ذكر منها:
- ✓ توضح الإستراتيجية التنافسية الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية، فإنه لابد على كل مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية في حاجة أن تطبق إستراتيجية تنافسية كون أن هذه الأخيرة تعتبر كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة، لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة.
 - ✓ تعتبر الإستراتيجيات التنافسية الثلاث لـ Porter إطارا يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عدة كمجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة القوى التنافسية، المتمثلة في المنافسين والموردين والزبائن، منتجات الإحلال وتهديدات الدخول.
 - ✓ تعتبر عملية تحديد الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية نقطة تحول في حياة المؤسسة لأنها في الغالب تهدف للانتقال إلى وضع أفضل.
 - ✓ تتميز مؤسسة مطاحن بني هارون بوضعية مالية جيدة ومستقرة لأنها تعتمد على أموالها الخاصة بعدما تخلت عن التمويل بالإقتراض، وسددت جزء كبير من ديونها.
 - ✓ تعتمد مؤسسة مطاحن بني هارون على إستراتيجية التمييز التي جعلتها أكثر كفاء من المنافسين وأكثر خبرة مما ساعدها في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها وتحسين وضعيتها المالية.
 - ✓ تنشط مؤسسة مطاحن بني هارون في سوق إستهلاكي يتميز بشدة المنافسة وكثرة المنافسين.

ثالثا: الإقتراحات

مما سبق يمكننا التوصل إلى جملة من الإقتراحات التي قد تعتبر سدا للنقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية.

وهذه الإقتراحات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ ضرورة فهم وتطبيق الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة، وهذا بإعادة النظر في ثقافتها عن طريق:
- إدخال في ذهن الأفراد المفهوم الإستراتيجي وربطه بالمنافسة.
- تحديد دقيق وواضح للأهداف للإستراتيجية.
- تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط قوتها وضعفها.
- جعل العمال يشعرون أن مستقبلهم هو مستقبل المؤسسة.
- ✓ العمل على تطبيق الإستراتيجيات التنافسية مع الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة.
- ✓ على المؤسسة أن تعمل على تطوير منتجاتها لمواجهة المؤسسات المنافسة ومنه التصدي للمنافسة وذلك من خلال تكثيف عمليات البحث والتطوير.
- ✓ على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد قدراتها وإمكاناتها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها قصد تبني الخيار الإستراتيجي الملائم.
- ✓ لابد على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن توسع تشكيلة منتجاتها للإستفادة من الإستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج من جهة، وكذا ضمان التوازن الإستراتيجي والمالي لحافضة أنشطتها من جهة أخرى.
- ✓ على الدولة أن تتوقف في دعم مؤسساتها العمومية، لأنه غالبا ما تنحرف هاته المؤسسات عن الأهداف المسطرة لها وتصبح ذات أغراض اجتماعية يكون هدفها الرئيسي البقاء في السوق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
2. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. إلياس بن الساسي ويوسف القرشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
4. إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
5. تامر البكري، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. جلال إبراهيم، التحليل المالي في الاعمال التجارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
7. جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والإقتصادي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. خالد محمد بني حميدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

12. خالد محمد بني حميدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
13. زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
15. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، دراسات الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. عبد الباري إبراهيم درة وناصر "محمد سعود" جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
17. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
19. عبد الستار مصطفى الصياح وسعود جايد مشكور العامري، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
20. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
21. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
22. عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

24. عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، إدارة عمليات الأعمال منظور إستراتيجي معاصر، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
25. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
26. علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
27. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
28. علاء نعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
29. علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
30. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
31. فاضل أحمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
32. فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
33. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
34. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2104.
35. ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة العربية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
36. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان، 2013.

37. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
38. محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2009.
39. محمد طنيب ومحمد عبيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
40. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
41. محمد محمود الخطيب، العائد المالي على عوائد وأسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
42. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
43. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
44. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
45. محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة العربية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، وعمان، 2012.
46. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
47. مفلح محمد العقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
48. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

49. مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
50. مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
51. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
52. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
53. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
54. نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
55. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
56. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
57. نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
58. نعيم نمر داوود، التحليل المالي باستخدام برنامج EXCEL، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
59. وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل والتخطيط المالي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
60. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009.

ثانيا: الأطروحات والرسائل

1. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008-2009.
2. أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011-2012.
3. بلعور سليمان، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
4. بوحضر رقية، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراة، علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2011-2012.
5. حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011-2012.
6. سايح عبد الله، الجودة الشاملة كإستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية وتنافسيتها، مذكرة ماجستير، علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012-2013.
7. سوما علي، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على رفع أداء المنظمات، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2006-2007.
8. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
9. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم وLMD، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باجي مختار - عنابة، 2007-2008.
10. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012-2013.
11. غرزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم إقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2009-2010.
12. فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011-2012.
13. فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008-2009.

14. قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة، 2011-2012.
15. نفيسة حجاج، أثر الخصوصية على الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2011-2012.
16. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة للمؤسسة، في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2008-2009.
17. وهيبه دبحي، دور إستراتيجيات التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
18. يوسفات علي، إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات، مذكرة ماجستير في علوم إقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان، 2005-2006.

ثالثا: المجالات

1. الداوي الشيخ، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، 2008.
2. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
3. زهرة حسن العامري وعلي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 63، 2007.
4. صاطوري الجودي، الإستراتيجية التنافسية وأثرها على الحصة السوقية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة علمية دورية محكمة، جامعة تبسة، الجزائر، العدد السادس، ديسمبر، 2012.
5. مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات « porter » التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة سعد دحلب -البليدة، العدد 10، جوان 2013.
6. يحيوي إلهام وبوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، العدد 05، 2014.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

1. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
2. بوقرة رابح وجعيجع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة CONDOR، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع الحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة.
3. دادن عبد الغني وكماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.

2- المراجع باللغات الأجنبية

1. K.chiha, Gestion et Strategic Financiere, Editions 2^{ème}, dar houma, ALG, 2006 .
2. K . chiha, finance d'entreprise, dar houma, Alger, 2009 .
3. Paul Fifiield, Marketing Strategy, Second Edition, Butterworth-heinemenn, 1998.
4. William G, Forgang, Strategy-specific decision Marketing guide for executing, competitive, ME, sharp, 2004.

الملاحق

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في: "ما هو دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية؟"، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن الإستراتيجية التنافسية من أهم القرارات في المؤسسة وعلى أساسها تضمن هذه الأخيرة بقاءها واستمراريتها في السوق، لدى أصبح على المؤسسة تحسين وضعيتها المالية لتحديد مستقبلها، وعند إتخاذ أي قرار إستراتيجي في المؤسسة يجب التأكد من أنه يساهم في تحسين الجانب المالي، كما انه توجد عدة أطراف داخلية وخارجية تؤثر على القرارات الإستراتيجية والمالية في المؤسسة.

وانطلاقا مما سبق، قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، وهذا خلال الفترة (2011-2014)، وذلك لتبيان الدور بين الإستراتيجية التنافسية والوضعية المالية في المؤسسة، معتمدين في ذلك على رقم أعمال المؤسسة، الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لفترة الدراسة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التمييز التي جعلتها أكثر كفاءة من المنافسين، وأن المؤسسة تتميز بوضعية مالية حسنة، كما توصلنا مساهمة إستراتيجية التمييز بشكل كبير في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الإستراتيجية التنافسية، التحليل المالي، النسب المالية.

Résumé :

Cette étude visait l'identification du rôle de la stratégie concurrentielle dans l'amélioration de la situation financière de l'entreprise économique, A partir de cette étude on a essayé de répondre à la problématique qui consiste à la prisé de connaissance du rôle de la stratégie concurrentielle dans l'amélioration de la situation financière de l'entreprise économique, in effet on est par le trais de cette étude à prouver que la stratégie concurrentielle est la plus importante des décisions à prendre au sein de l'établissement sur la quelle on compte pour lui garantis la sur vie et la continuité aux marché, ainsi l'entreprise se trouve dans l'obligation d'analysé la situation financière pour connaitre de son avenir, et au moment de la prise d'une décision stratégique au sein de l'entreprise il faut être certain qu'elle contribue à l'amélioration du coté financier de même que l'existence de multiple factures internes et externes qui influe sur les décisions stratégiques et financières de l'entreprise.

En se banant sur ce qui a précédé on a fait une étude sur terrain au sein de l'entreprise des moulins de Beni-Haroun Grarem Gouga durant la période allant de 2011 à 2014, pour montrer la rôle que joie la stratégie concurrent dans l'amélioration de la situation financière de l'entreprise économique en se banant sur le budget financier sur le bilan financier et le tableau de comptes des résultats de la période indiquée ci-dessus les résultats de cette étude ont montre que l'entreprise sur base sur la stratégie du parti cularism qui lui a permes d'être plus compétitive que les autres concurrents caractérise par une situation financière confortable, ainsi est on parvenu à démontre que l'apport de la stratégie du particularisme dans l'amélioration de la situation financière est ressenti au sein de l'entreprise des moulins de Beni Haroun.

Les mots clés : La stratégie, La stratégie concurrentielle, L'analyse financiers, les ratios financiers.