جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

القسم : العلوم المالية والمحاسبة

الموضوع :

دور تحليل القوائم المالية في تشخيص إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام – قصر البخاري- ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

من إعداد الطالب:

زايدي مروى

رزقي مريم

تحت إشراف الأستاذ :

د. دغميم راوية

السنة الجامعية 2020-2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان:

وفوق كل ذي علم عليم " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين عليه صلوات ربي وسلاما.

نتقدم بالشكر إلى الأستاذة الفاضلة " دغميم راوية " التي أشرفت علينا، اعترافا بجميلها أولا على قبول الإشراف على مذكرتنا ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها طيلة مدة انجازها.

وإلى كل موظفي مؤسسة وحدة تغذية الأنعام وسط قصر البخاري.

وأخيرا نسأل الله تعالى أن يزيدنا فهما صالحا ويرزقنا العلم النافع وأن يجعل أعمالنا جميعا صالحة وخالصة لوجهه الكريم أنه على كل شيء قدير والحمد لله من قبل وبعد.

الإهداء :

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفاه أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة إلى سندي صديقي وحبيبي إلى من ضحى بكل شيء فقط ليراني أنا خريجته الأولى ويجعلني أميرته الملك أبي إلى القلب الحنون واعز الناس وأقربهم لقلبي أمي، والديا كان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة أطال الله في عمركما إلى كل أجدادي وبالأخص أمي وليست جدتي أسماء حبيبة القلب.

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي ويسرت لي الصعاب إلى أختي صفاء

إلى ورود العائلة وفلذات كبدي: عفاف، فريال، فلة، ليال، حنين، أسماء، وكتكوتتي نهى ومريم، ونورسين القادمة بإذن الله.

إلى رفيقات الدرب وصديقات العمر: منال، عائشة، مريم، جميلة، ياسمين، إكرام، فوزية، أمال، أسماء، وفاء، وسام.

لحبيب قلبي وعيون مروى الكتكوت ريان والجميل وسيم.

لكل أفراد عائلتي التي طالما دعموني في مشواري: عماتي فتيحة، زهية، حميدة وخالاتي كل من مريم وتفاحة.

عمي الغالي محمد، وأخوالي بن عيسى حبيبي، حميد وبدر الدين.

إلى صديقتي التي شاركتني التعب والعناء لهذا البحث مريم.

إلى كل من علمني في مشواري ولو حرف واحد ولكل من دعمني ووقف معي.

مروى زايدي.

الحمد الله حمدا كثيرا طيبا الذي علم العبد ما لم يكن يعلم والذي وفقني في هذا العمل بما فيه الصلاح فإذا أصبنا فمن الله وإذا أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وغمرني بالعطف والحنان وكان لي درع أمان احتمي به من خيبات الزمان وتحمل عبئ الحياة حتى لا أحس بالحرمان إلى أبي العزيز رحمه الله

إلى انبع زهرة تفتح لي في هذا الوجود إلى المع ذرة تحدق لها العيون إلى أحن وارق أم تحزن لحزني وتفرح لفرحي إلى من لم تنساني لحظة الدعاء إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى فاطمة وأولادها وحورية وبسمة.

إلى إخوتي وزوجاتهم وأولادهم.

إلى اعز صديقاتي سمية، إيمان، حبيبة، أمال، أم النون.

إلى شريكتي في هذا العمل التي كانت عونا لي مروى وإلى عائلتها الكريمة.

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

مريم رزقي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دور تحليل القوائم المالية في تشخيص إستراتجية المؤسسة وحدة تغذية الأنعام –قصر البخاري– المدية و ذلك بتطبيق عدة أدوات منها أدوات التحليل المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي و بعض النسب المالية بالاعتماد على الميزانية المالية و جدول حساب النتائج .ولمعرفة أهمية هذه الدراسة قمنا بتطبيق هذه الأدوات من اجل تشخيص إستراتيجية المؤسسة و قد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

أن المؤسسة في وضعية جيدة من خلال مختلف النسب التي قمنا بحسابها ثم تحليلها و ذلك لمعرفة المركز المالي الحقيقي لها و اتخاذ القرارات المناسبة لها

المؤسسة حققت نتيجة موجبة دليل على أنها حققت أرباح متتالية و كذلك عدم وجود خلل بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة

الكلمات المفتاحية : تحليل مالي ،القوائم المالية ،التشخيص الاستراتيجي.

Summary :

This study aims at the role of financial statement analysis in diagnosing the institution’s strategy, livestock feeding unit – ksar el boukhari – Medea, by applying several tools, including financial analysis tools using financial balance indicators and some financial ratios based on the financial budget and the results calculation table. And to know the importance of this study we have applied these tools in order to diagnose the strategy of the institution, and this study has reached several results, the most important of which are : - The institution is in a good position through the various ratios that we calculated and then analyzed in order to know its true financial position and take appropriate decisions for it.

The institution achieved a positive result, evidence that it achieved consecutive profits, as well as the absence of an imbalance between permanent funds and fixed assets

Keywords: financial analysis, financial statements, strategic diagnosis.

فهرس المحتويات:

شكر وعرفان	I
الإهداء	II
الملخص	IV
فهرس المحتويات	V
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: التحليل المالي في المؤسسة	
تمهيد الفصل الأول	1
المبحث الأول: التحليل المالي ونظرته التاريخية	2
المطلب الأول: نشأة ومراحل التحليل المالي.	2
المطلب الثاني: مفهوم التحليل المالي وأهدافه	4
المطلب الثالث: استعمالات ونتائج التحليل المالي	7
المبحث الثاني: ما هي القوائم المالية	10
المطلب الأول: مفهوم القوائم المالية وخصائصها	10
المطلب الثاني: أهمية وأهداف القوائم المالية	14
المطلب الثالث: مستخدمو القوائم المالية	15
المبحث الثالث: تحضير القوائم المالية	18
المطلب الأول: أنواع القوائم المالية	18
المطلب الثاني: قواعد إعداد القوائم المالية	23
المطلب الثالث: فروض إعداد القوائم المالية	25
خاتمة الفصل	27
الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة	
تمهيد الفصل الثاني	29
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي	30
المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية المالية والتشخيص في المؤسسة	30
المطلب الثاني: ماهية التشخيص الاستراتيجي	35
المطلب الثالث: أنواع التشخيص الاستراتيجي	36

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة	40
المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية في المؤسسة وعناصرها	40
المطلب الثاني: أهمية دراسة وتشخيص البيئة الداخلية	41
المطلب الثالث: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة	43
المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي للمؤسسة	51
المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية للمؤسسة	51
المطلب الثاني: أهمية دراسة وتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة	52
المطلب الثالث: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الخارجية	54
خاتمة الفصل	68
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تغذية الأنعام بقصر البخاري	
تمهيد الفصل الثالث	70
المبحث الأول: تقديم وحدة أغذية الأنعام قصر البخاري	71
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة تغذية الأنعام قصرا البخاري (المدية) ومعرفة نشاطها ككل	71
المطلب الثاني: الدراسة الهيكلية للمؤسسة	76
المبحث الثاني: دراسة الإستراتيجية المالية في المؤسسة من خلال القوائم المالية	81
المطلب الأول: دراسة تحليلية للقوائم المالية للمؤسسة خلال الفترة 2018، 2019، 2020	81
المطلب الثاني: التشخيص المالي للمؤسسة من خلال القوائم المالية	89
المبحث الثالث: تشخيص بيئة المؤسسة	101
المطلب الأول: البيئة العامة للمؤسسة	101
المطلب الثاني: البيئة الخاصة للمؤسسة	105
خاتمة الفصل	108
الخاتمة العامة	110
قائمة المراجع	114
قائمة الملاحق	121

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-2	بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة	57
1-3	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	74
2-3	توزيع الطاقة بوحدة قصر البخاري بالنسبة للوحدات الأخرى	74
3-3	التوزيع السنوي للطاقة الإنتاجية بالطن	75
4-3	إمكانية التسويق للمؤسسة	76
5-3	ميزانية الأصول للسنوات 2018-2019-2020	82
6-3	ميزانية الخصوم للسنوات 2018-2019-2020	83
7-3	الميزانية المختصرة للسنوات 2018-2019-2020	84
8-3	عرض جدول حساب النتائج لوحدة تغذية الأنعام قصر البخاري للسنوات 2018-2019-2020	85
9-3	دراسة تغيرات الأرصدة الوسيطية للتسيير	86
10-3	جدول سيولة الخزينة لوحدة تغذية الأنعام قصر البخاري للسنوات 2018-2019-2020	88
11-3	تطور الخزينة المتاح للسنوات 2018-2019-2020	89
12-3	تطور رأس المال العام خلال الفترة 2018-2020	90
13-3	أنواع رأس المال العامل لمؤسسة خلال الفترة 2018-2020	91
14-3	إحتياجات رأس المال العامل للمؤسسة خلال الفترة 2018-2020	93
15-3	حساب الخزينة الصافية للمؤسسة خلال الفترة 2018-2020	94
16-3	حساب نسب السيولة	95
17-3	حساب نسب التمويل	96
18-3	حساب الكفاءة للمؤسسة	98
19-3	حساب نسب مردودية المؤسسة	99
20-3	أسعار المواد الأولية	106

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	الشكل	رقم الصفح
1-1	خصائص القوائم المالية	13
2-1	عناصر القوائم المالية	23
1-2	الإستراتيجية المالية وتحقيق القيمة المالية في المؤسسة	31
2-2	عناصر التشخيص الإستراتيجي	37
3-2	مفهوم سلسلة القيمة	48
4-2	نموذج عناصر البيئة الاجتماعية العامة	54
5-2	نموذج بورتر للقوى الخمسة في بيئة الصناعة	60
6-2	مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)	62
7-2	مصفوفة ماكينزي	66
8-2	مصفوفة ADL	67
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تغذية الأنعام	76
2-3	التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العاملة	92

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تعتبر المؤسسة المجال الواسع للدراسات العلمية والاقتصادية والأبحاث الميدانية، فهي النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي، حيث أنها تحتوي على عدة وظائف من أبرزها وظيفة البيع، الموارد البشرية وغيرها من الوظائف، فمن أهم تلك الوظائف الوظيفة المالية حيث تتجسد هذه الوظيفة في المهام التي يقوم بها المسير المالي سواء ما تعلق بتسطير خطط التمويل والحصول على الموارد المالية الضرورية أو بالاستخدام الأمثل لهذه الموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتوقف بدوره على التحليل المالي.

إذ أن التحليل المالي ضروري في كل مؤسسة فهو يعتبر نشاط مستمر وقائم بدوام واستمرار المؤسسة ويساهم في تفسير مجريات الأحداث التي تلم بأنشطة المؤسسة و لكي يكون التحليل المالي دقيق وصحيح و يحقق الأهداف المسطرة يجب توفير المعلومات المحاسبية الصادقة والدقيقة المتمثلة في القوائم المالية حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم مصادر المعلومات وتظهر هذه القوائم المركز المالي للمؤسسة في نقطة معينة من الزمن بحيث أنها تتيح لمستخدمي هذه القوائم الوقوف على مستقبل المؤسسة وكل هذا جعل التحليل المالي يتجاوز دوره التقليدي ليحتل مكانة هامة في تحديد المعالم والتوجهات الإستراتيجية، كونه يمثل أداة لترشيد الإستراتيجية المالية للمؤسسات والحكم على مدى كفاءتها والكشف عن نقاط الضعف والقوة بها والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي قد تواجهها في محيطها الخارجي وهذا ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي حيث يعد احد المراحل الرئيسية في برنامج تأهيل المؤسسة، وهنا تظهر العلاقة التي تحكم بين الجانب المالي والجانب الاستراتيجي الذي هو إحدى أسس النهوض بالمؤسسة في عصر تسوده الكثير من التغيرات وحدة المنافسة.

إشكالية الدراسة:

ضمن العرض الفكري والعلمي وانطلاقا مما سبق سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا على أهمية كلا من تحليل القوائم المالية والتشخيص الاستراتيجي داخل المؤسسة كعاملين

مترابطين ومؤثرين على نشاط المؤسسة، حيث قمنا بتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهاذين العنصرين وإسقاطهما على الواقع العملي، حيث ظهر لنا التساؤل التالي:

هل لتحليل القوائم المالية دور في تشخيص إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال التساؤل السابق تبرز الأسئلة الفرعية التالية:

-هل تعتبر القوائم المالية من أدوات قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات في إطار تشخيص إستراتيجيتها؟

-هل بإمكان المؤسسة تشخيص إستراتيجيتها اعتمادا على القوائم المالية؟

-ما الدور الذي يؤديه تحليل القوائم المالية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

من اجل التعامل مع التساؤلات السابقة وعلى أساس مبادئ البحث العلمي تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تقودنا للوصول إلى الأهداف المنشودة، يمكن حصر هذه الفرضيات التي تمت على أساسها الدراسة فيما يلي:

-تستطيع المؤسسة من خلال قوائمها وتقاريرها المالية تحسين أدائها المالي.

-يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات المالية السليمة على المدى القصير والطويل في إطار إستراتيجية فعالة.

-يؤدي تحليل القوائم المالية دور كبير في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية.

مبررات الدراسة:

إن مبررات اختيارنا للموضوع تتمثل في:

اعتبارات ذاتية:

-تخصصنا في مالية المؤسسة والميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.

-الميول إلى المواضيع الخاصة بالتحليل المالي والإستراتيجية والرغبة في البحث فيها.

اعتبارات موضوعية:

-الشعور بأهمية الموضوع في ظل التطورات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات.

-ضعف الاهتمام بعملية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، ولا مبالاة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والاعتماد على الطرق التقليدية.

أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى ما يلي:

- التعرف على أهمية تحليل القوائم المالية والأساليب المستخدمة .
- التعرف على دور الذي يقوم به تحليل القوائم المالية في عملية تشخيص إستراتيجية المؤسسة.
- توضيح مفهوم التشخيص الاستراتيجي، بالإضافة إلى أهميته، أدواته و دواعي تطبيقه في المؤسسات.
- الوقوف على أهم آليات عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة والخروج بتوصيات تعمل على تطويرها وتحسين نتائجها في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة.

المنهج المتبع:

للتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة مع اختبار صحة الفرضيات المقترحة سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث نستعمل المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك لتوضيح مختلف المفاهيم، أما بالنسبة للمنهج التحليلي نستعمله في الجانب التطبيقي حيث نقوم بحساب النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي على القوائم المتاحة لنا.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بالتحليل المالي:

استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة بسطيف)، اليمين سعادة، سنة 2008/ 2009، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

المقدمة العامة

محتوى الدراسة:

أ – جاءت إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

هل يعتبر التحليل المالي أداة كافية للوصول إلى تقييم حقيقي للوضعية المالية للمؤسسة، وتحديد المشاكل التي تعاني منها؟

ب– أهم ما توصلت إليه الدراسة:

– المؤسسة تحتفظ بقدر كافي من السيولة وهي تعبر عن أموال مجمدة يجب على المؤسسة استثمارها في مجالات أخرى.

– المؤسسة غير مستغلة لكل أصولها يجب عليها التخلي عن الاستثمارات الزائدة إن كانت هناك أصول زائدة، أو استغلالها إن كانت غير مستقلة.

– حقوق المؤسسة بقي خاملا خلال دوره الاستغلال.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي:

1 -الدراسة الأولى:

محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة)، أحميدة مليكة، سنة 2008–2009، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح– ورقلة.

محتوى الدراسة:

أ –جاءت إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

إلى أي مدى يمكن تقييم تطبيق أدوات التحليل المالي الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمساعدتها على اتخاذ قرارها الاستراتيجي في ظل ظروف محيطها التي تعرف التغير الدائم والمستمر؟

ب – أهم ما توصلت إليه الدراسة:

– أن أساليب التحليل الاستراتيجي يجرى تطبيقها بشكل محدود لتقتصر على الوظائف الأساسية مثل وظيفة التسويق مع الاكتفاء بمؤشرات قليلة يتم الإحاطة بها خلال التحليل.

– الاعتماد على الأساليب التقليدية في التحليل واللجوء إلى خبرة المسيرين بدل القيام بعملية التحليل الاستراتيجي بشكل دوري وعلمي.

– غياب عملية التحليل الاستراتيجي في عدد مهم من المؤسسات محل الدراسة والتي توفرت فيها عملية التحليل كانت تعاني من ضعف عدد الكفاءات القادرة على تأدية العملية كما ينبغي.

2– الدراسة الثانية:

أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية (دراسة حالة بمؤسسة BATICIM)، حياة حمايزية، سنة 2013– 2014، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة ام البواقي.

محتوى الدراسة:

أ – جاءت إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

ما مدى أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة من اجل الدخول للأسواق الدولية؟

ب –أهم ما توصلت إليه الدراسة:

– يتطلب نجاح إستراتيجية المؤسسة القيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية تبدأها المؤسسة بتحديد اتجاهها الاستراتيجي والقيام بمسح شامل لبيئتها الخارجية والتنافسية والداخلية مدعومة باستخدام تقنيات التحليل الاستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار إستراتيجية تتوافق وأهداف المؤسسة.

– أن إتباع الخطوات الرئيسية للتشخيص الاستراتيجي يسمح للمؤسسة الراغبة في الدخول على الأسواق الدولية إلى انتهاج سياسات صحيحة ودقيقة لبلوغ ذلك.

– من اجل الدخول للأسواق الدولية يجب تحليل وتشخيص تلك الأسواق ومن اجل ذلك نعتمد على أدوات التشخيص المعروفة الخاصة بالأسواق الدولية.

المقدمة العامة

حدود دراستنا:

- **الحدود الزمنية:** في القوائم المالية المتعلقة ب 2018، 2019، 2020، مع الإشارة مدة التربص من شهر مارس إلى جوان 2021.

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة تغذية الأنعام بقصر البخاري ولاية المدية.

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث الحالي على دراسة دور تحليل القوائم المالية في تشخيص إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

هيكل الدراسة:

من اجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسم الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالتحليل المالي للقوائم المالية إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى التحليل المالي للقوائم المالية في المؤسسة حيث تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للتحليل المالي، مفهومه، أهميته، أهدافه واستعمالاته، أما في المبحث الثاني فخصصناه لماهية القوائم المالية، مفهومها، خصائصها، أهميتها وأهدافها ومستخدمو هذه القوائم، أما المبحث الثالث، فخصصناه لتحضير القوائم المالية بذكر أنواعها وقواعد وفروض إعدادها.

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة بحيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، حيث يتعلق المبحث الأول بالمفاهيم العامة حول التشخيص الاستراتيجي بتطرقنا إلى مفهوم التشخيص واهم أنواعه ثم مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأنواعه، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى التشخيص الاستراتيجي الداخلي والى ماهية البيئة الداخلية وأهمية دراساتها، أما المبحث الثالث فكان التشخيص الاستراتيجي الخارجي تطرقنا فيه لماهية البيئة الخارجية وأهمية دراستها ثم أهم النماذج المتبعة في تشخيصها.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة تغذية الأنعام وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، فكان المبحث الأول لتقديم المؤسسة

حيث تم التعريف بالمؤسسة وأهدافها ثم هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فخصصناه في دراسة الإستراتيجية المالية في المؤسسة من خلال القوائم المالية حيث قمنا بعرض مختلف القوائم المالية وتحليلها بالاعتماد على المؤشرات والنسب المالية وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تشخيص البيئة الخارجية المؤسسة حيث قمنا بالتعرف على البيئة العامة والخاصة وتحليلها لنختم الدراسة بخاتمة عامة ومجموعة من النتائج والتوصيات.

صعوبات الدراسة:

-قلة المراجع باللغة العربية.

-نقص المعلومات التي تمكننا من تشخيص المؤسسة تشخيصا دقيقا بالاعتماد على المصفوفات.

الفصل الأول

الفصل الأول: التحليل المالي في المؤسسة

تمهيد:

أضحى التحليل المالي للقوائم المالية منذ بداية القرن الماضي احد أهم مجالات المعرفة، حيث برزت هذه الأهمية بعد أزمة الكساد العالمية في بداية الثلاثينيات من القرن الماضي، وشهدت تلك الفترة انهيار كثير من المؤسسات، مما دعا إلى ضرورة دراسة محتويات التقارير المالية للمؤسسات بشكل علمي حتى يتسنى للجهات المهتمة بالنشاطات الاقتصادية لهذه المؤسسات التعرف على أدائها الفعلي والتنبؤ بمستقبلها الاقتصادي، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تحليل القوائم المالية.

ويقوم موضوع التحليل المالي للقوائم المالية على دراسة القوائم المالية باستخدام الأساليب الرياضية والنسب والاتجاهات بغرض الحصول على معلومات غير متاحة بشكل مباشر بالقوائم المالية، أو تكون مخفية وراء زحمة الأرقام بهذه القوائم المالية.

من هذا المنطق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: التحليل المالي ونظرته التاريخية.

المبحث الثاني: ما هي القوائم المالية.

المبحث الثالث: تحضير القوائم المالية.

الفصل الأول: التحليل المالي في المؤسسة

المبحث الأول: التحليل المالي ونظرته التاريخية.

تمهيد:

يعتبر التحليل المالي الأساسي احد أدوات التحليل المالي التي تساعد المستثمرين على وضع استراتيجياتهم وأهدافهم الاستثمارية معتمدين في ذلك على مجموعة من القوائم المالية الأساسية وإذا أردنا الخوض في التحليل الأساسي للأسهم يتوجب علينا القيام بدراسات كمية ونوعية حيث تقوم الأولى على تحليل رقمي ومعادلات إحصائية تؤخذ من القوائم المالية للشركات تتناول كل من أرباح وإيرادات الشركة، الأصول والخصوم، حيث تقوم بخلق نسب مالية بين هذه البنود، أما النوع الثاني من الدراسة نجده متعلق بتحليل نوعية التحليل ونوعية الأدوات المستعملة وذلك بالرغم من توفر مناهج حديثة لذلك.

المطلب الأول: نشأة ومراحل التحليل المالي.

1 -لمحة تاريخية: [1]

- إن ظهور فكرة التحليل المالي تعود إلى نهاية القرن 19 م حيث استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها استنادا على كشوفها المحاسبية، إضافة إلى أن الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة بين 1929– 1933 كان لها أثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير والتحليل المالي، ففي سنة 1933 أسس في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن والصرف، ساهمت في نشر التقديرات والإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع اقتصادي.

- وقد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث اظهر المصرفيون والمقرضون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة ومع تطور الشركات ووسائل التمويل في الستينيات انصب الاهتمام على نوعية الشركات، حيث تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة التي من

[1] ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير–التحليل المالي–الجزء 01، دار الهداية العامة، عمان، الأردن،1996، ص13،14

أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتامين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة إلى مساهمة الادخار العمومي.

- كما أن تزايد حجم العمليات وتحسن نوعيتها ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي، حيث تحول من تحليل ساكن (لفترة معينة أو سنة) إلى تحليل ديناميكي (دراسة الحالة المالية للشركة لعدة سنوات متعاقبة اقلها ثلاث سنوات، والمقارنة بين نتائجها واستنتاج تطوير سير المؤسسة المالية) وأدى تعميم التحليل المالي في الشركات إلى تطور نشاطاتها وتحقيقها قفزات جد مهمة في الإنتاج والإنتاجية.

2 -العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية التحليل المالي:

هناك مجموعة من العوامل ساهمت في زيادة أهمية التحليل المالي يمكن إبرازها فيما يلي: [1]

أ - الثورة الصناعية:

أظهرت الثورة الصناعية في أوروبا الحاجة إلى رأس مال ضخم لإنشاء المصانع وتجهيزها وتمويل العملية الإنتاجية سعيا وراء الأرباح ووفرات الإنتاج، وبذلك تطور حجم المؤسسات الاقتصادية من مؤسسات فردية صغيرة إلى شركات مساهمة كبيرة تجمع مدخرات ألاف من المساهمين لاستثمارها على نطاق واسع، ولقد اضطر هؤلاء المساهمين نظرا لنقص خبرتهم إلى تفويض سلطة إدارة الشركات إلى مجلس إدارة مستقل، وأصبحت القوائم المالية وسيلتهم الأساسية في متابعة وضعية المؤسسات ومدى نجاح الإدارة في أداء مهمتها، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى تحليل هذه القوائم وتفسير النتائج لتحديد جوانب القوة والضعف في المركز المالي لها ونتيجة أعمالها.

ب - الائتمان:

دفع انتشار أسلوب التمويل قصير الأجل البنوك التجارية إلى ضرورة تقييم سلامة المركز المالي والنقدي للمؤسسات الطالبة لهذا النوع من الائتمان، ولذلك ظهرت الحاجة إلى ضرورة

[1] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي–تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2004،ص22.

الفصل الأول: التحليل المالي في المؤسسة

تحليل القوائم المالية وعلى ضوء نتائجها تتوصل البنوك إلى قرار منح القرض أو عدم المنح، ومن اجل هذا فقد أنشأت الكثير من البنوك وحدات خاصة مهمتها القيام بتحليل القوائم المالية للمؤسسات التي تطلب القرض.

ت -أسواق الأوراق المالية:

تهتم الأسواق المالية بالمستثمرين في الأوراق المالية، فهم أكثر الأطراف الذين يحققون الأرباح نتيجة استثمارهم في الأوراق المالية، كما أنهم أكثر الأطراف تعرضا للمخاطر، ولذلك يحتاج المستثمرون الحاليون والمرتقبون إلى معلومات دقيقة عن واقع المؤسسات التي تتداول أسهمها في السوق المالية، ولإرضاء هؤلاء المستثمرين تقوم الأسواق المالية بتحليل حسابات تلك المؤسسات لتحديد مدى قوتها أو ضعفها وعلى ضوء تلك النتائج يتحرك الطلب والعرض للأوراق المالية في السوق.

ث -تدخل الحكومات في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية:

إن نجاح شركات المساهمة كوسيلة لاستثمار المدخرات يتوقف على حماية المستثمر من تلاعب المسيرين، لذا فقد اهتمت الحكومات بإصدار القوانين لضمان هذه الحماية سواء بالنص على ضرورة تعيين مراجعين للحسابات أو نشر القوائم المالية على الجمهور اعترافا منها بأحقية اطلاع الأطراف الخارجية (المساهمين وغيرهم) عليها.

المطلب الثاني: مفهوم التحليل المالي وأهدافه.

1- **مفهوم التحليل المالي:**

تعددت تعاريف التحليل المالي ونذكر منها:

التعريف الأول: التحليل المالي عبارة عن عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من

القوائم المالية ومصادر أخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المنشاة بقصد اتخاذ القرارات.[1]

التعريف الثاني: التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.[2]

التعريف الثالث: يعتبر التحليل المالي من أفضل الأدوات التي يمكن للمؤسسة العامة استخدامها للحكم على مدى نجاح أو فشل السياسات التي ترسمها الشركات التي تتبعها وكذا للحكم على مدى كفاءة إدارة كل شركة.[3]

التعريف الرابع: هو عمليه تحويل لكم هائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم اقل وأوضح وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار.[4]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحليل المالي بأنه الأداة أو الوسيلة التي تساعد الإدارة على التحقق من مدى كفاءة النشاط الذي تقوم به، حيث يعتبر كمؤشر على مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها.

2- أهمية التحليل المالي:

يتميز التحليل المالي بأهمية بالغة لدى العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، حيث يمكن القول أن أهمية التحليل المالي تدرج في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الشركة في جمع الأموال من جهة وتشغيلها من جهة أخرى.
- الحصول على مؤشرات تبين فعالية الشركة وقدرتها على النمو.
- التحقق من مدى كفاءة النشاط الذي تقوم به الشركة.

---

[1] محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني والأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003،ص3.

[2] وليد نابي الحيالي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص13.

[3] جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، ص77.

[4] عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص65.

- المساعدة في عملية التخطيط المالي للشركة.
- يعتبر كمؤشر على مدى نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها.
- مؤشر المركز المالي الحقيقي للشركة.
- إعداد الجو المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة.[1]

3- أهداف التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي وسيلة الإدارة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- يعتبر التحليل المالي وسيلة في تقييم الوضع المالي لشركة الأعمال بشكل عام والموقف النقدي منه بشكل خاص.
- يضمن التحليل المالي تقييم الموقف الاستراتيجي للشركة من خلال تحديده لنقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية، وتقييمها للفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.
- يساعد التحليل المالي في تقييم الأداء التشغيلي من خلال تقييم نتائج قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.
- يضمن التحليل المالي مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع البيانات والمعلومات المخططة (المعايير) وتحديد الانحرافات وبالتالي تحليلها ومعرفة أسبابها باستخدام بعض الأساليب الفنية وصياغة النماذج.
- يساعد التحليل المالي في تمكين إدارة الشركة في رسم الأهداف وسياساتها التشغيلية وبالتالي يضمن لها الثقة في إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادي.
- اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة.
- يوفر التحليل المالي مؤشرات كمية ونوعية تساعد المخطط المالي والمخطط الاقتصادي في رسم الأهداف المالية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى الشركة، وعلى المستوى القومي وبالتالي إعداد الموازنات التخطيطية والخطوط السنوية اللازمة.

[1] محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص264.

- يمكن التحليل من خلال نتائجه في التنبؤ باحتمالات تعرض الشركة إلى ظاهرة الفشل وما تقود إليه من إفلاس وتصفية.
- يساعد الإدارة في تحديد المشاكل التقنية والاقتصادية والمالية والمساعدة في تقديم البيانات الخاصة لمعالجتها.
- يساعد التحليل المالي في توقع مستقبل الشركة من حيث تحديد مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها وبالتالي معرفة الإجراءات المناسبة.
- يساعد التحليل المالي في تحديد العوامل المؤثرة في القيمة السوقية لأسهم الشركة و فيما إذا كانت هذه العوامل تتسم بالديمومة والاستقرار، أو أنها حالة مؤقتة حيث يعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي يضمنها التحليل المالي باعتبار أن تعظيم القيمة السوقية لأسهم الشركة أو تعظيم ثروة الملاك بمفهوم القيمة السوقية للأسهم العادية هو الهدف الاستراتيجي الذي تدور حوله كل قرارات الإدارة الرشيدة.[1]

المطلب الثالث: استعمالات ونتائج التحليل المالي.

1- استعمالات التحليل المالي:

يستعمل التحليل المالي في المجالات التالية:

التخطيط المالي: تستند عملية التخطيط المالي إلى منظومة معلومات مالية دقيقة تصف مسار العمليات السابقة للمؤسسة، وهذه المنظومة من المعلومات المالية المدروسة يستخدمها المسيرون للخروج بدلائل تقييم أداء المؤسسة، وتتنبأ بتحليلات مستقبلية.

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

[1] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص20-22.

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

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

تحليل بعض الحالات الخاصة: من الحالات أو المشاكل الخاصة التي تواجه المؤسسة والتي تتكرر في حياتها، التصفية والانضمام والاندماج والشراء والتقييم، وجميع هذه الحالات تتطلب تحليلا ماليا دقيقا للطرفين يتمثل في التقييم الشامل لجميع الممتلكات، والأصول والخصوم لكل مؤسسة، بالإضافة إلى تحليل المركز المالي والاستثماري والائتماني والسوقي لكل مؤسسة، لما يترتب على هذه الحالات الخاصة من اختفاء شخصية بعض المؤسسات وظهور شخصيات جديدة وتغيير وتبديل على الهيكل المالي الأساسي لكل مؤسسة.[1]

2- نتائج التحليل المالي:

بعد إجراء التشخيص الدقيق للمعلومات المالية للمؤسسة، ومعالجتها باستعمال وسائل معينة يتم التوصل إلى نتائج تختلف حسب وضعية المحل ما إذا كان خارجي أو داخلي.

2-1 نتائج التحليل الخارجي:

يمكن للمحلل المالي الخارجي الوصول إلى عدة نتائج من أهمها:

- ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.
- تقييم النتائج المالية ومن خلالها يتم تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب.

[1] هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الاولى، دار الفكر، عمان، الاردن، 2000، ص159-160.

- تقييم الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.
- الموافقة أو الرفض لعقد قرض عند تقديم المؤسسة طلبا للقرض من البنك.
- اقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والاستقلالية للمؤسسة.
- مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع.[1]

2-2 نتائج التحليل الداخلي:

كما يمكن للمحلل الداخلي الوصول إلى النتائج التالية:

- الحكم على التسيير المالي للفترة تحت التحليل.
- الاطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية والإنتاجية للفترة تحت التحليل.
- التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية مثلا.
- اتخاذ قرارات حول الاستثمار أو التمويل، أو توزيع الأرباح، أو تغيير رأس المال.
- وضع المعلومات المتوصل إليها للاستفادة منها في الرقابة العامة لنشاط المؤسسة كأساس للتقديرات المستقبلية.[2]

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص12.

[2] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص12-13.

الفصل الأول: التحليل المالي في المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية القوائم المالية.

تمهيد:

أولى النظام المحاسبي المالي أهمية كبيرة إلى مستخدمي المعلومات المالية وهذا من خلال كمية المعلومات الملزم الإفصاح بها في القوائم المالية ولملحقاتها، وتطبيق النظام المحاسبي المالي إلى بعض التغيرات على محتويات وأشكال القوائم المالية والمحاسبية والأساسية وملحقاتها وبالتالي تتوافق مع التغيرات المالية والمحاسبة الدولية وجعل القوائم تتوفر على الخصائص النوعية لمستخدميها.

وترتبط الخصائص النوعية للمعلومات المالية بهذه التغيرات، وعليه فقد حرص النظام المحاسبي المالي على توفير هذه الخصائص في القوائم المالية وهذا من خلال الأشكال التي ألزم على تقديمها وكذا المحتوى المعلوماتي لها.

المطلب الأول: مفهوم القوائم المالية وخصائصها.

أولا: مفهوم القوائم المالية.

للقوائم المالية عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: هي القوائم التي تعكس عمليا التجميع والتبويب والتلخيص النهائي في البيانات المحاسبية.[1]

التعريف الثاني: هي أرقام تعبر عن العمليات التي قامت بها المنظمة خلال السنة مرتبة حسب الهدف من إعدادها فهناك قوائم تقيس الوضع المالي للمنظمة من حيث المديونية وهناك قوائم تقيس صافي الدخل من حيث الإيرادات والمصروفات وأخرى تقيس تدفقات داخلية وأخرى خارجية.[2]

---

[1] مصطفى صالح سلامة، نظم المعلومات المحاسبية، دار البلدية، عمان– الأردن، الطبعة01، 2010، ص11.

[2] محمد الصيرفي، تعلم كيفية تحديد هيكلك المالي وقراءة قوائمك المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص41.

التعريف الثالث: عبارة عن تلك القوائم التي يتم إعدادها لكي تظهر المركز المالي ونتيجة العمليات لمؤسسة ما، وتتكون عادة من الميزانية وقوائم الدخل والتغير في حقوق الملكية.[1]

التعريف الرابع: مخرجات نظام المحاسبة المالية، إذ تظهر هذه القوائم نتيجة أعمال المؤسسة وتخضع للفحص الدقيق لأغراض التحليل والوقوف على واقع الأنشطة والفعاليات.[2]

التعريف الخامس: عرض هيكلي للمركز المالي للمؤسسة وأدائها خلال فترة معينة، حيث تكون ملائمة لمختلف فئات مستخدمي القوائم لاتخاذ القرارات الرشيدة وتساعد أصحاب المؤسسة في تقييم كفاءة المؤسسة.[3]

من خلال هذه التعاريف نستنتج ان القوائم المالية هي وسيلة تعبير عن نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال مركزها المالي، وهي العمل النهائي لعمليات القياس المحاسبي خلال تلك الفترة، كما أنها تساهم في توصيل نتائج التقييم للأطراف المعينة سواء كانوا داخليين كالإدارة والملاك أو خارجيين كالمساهمين والمستثمرين.

ثانيا: خصائص القوائم المالية.

لكي تعبر القوائم المالية عن مدى صدق نتائج الأعمال والمركز المالي، لابد من أن تمتاز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1 الملائمة:

لكي تكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون ملائمة لحاجات صناع القرار، وتكون هذه المعلومات ملائمة عندما تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين بمساعدتهم في تقييم الأحداث الماضية، الحاضر والمستقبلية.[4]

---

[1] محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي- شركات وأسواق مالية، الطبعة 02، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص56.

[2] عدنان تابق النعيمي- ارشد فؤاد التميمي، التحليل المالي والتخطيط المالي، اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، 2008، الأردن، ص24.

[3] طارق عبد العال حماد، التقارير المالية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص35.

[4] أمين السيد احمد لطفي ، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص51.

2 القابلية للفهم:

إن إحدى الخصائص الأساسية للمعلومات الواردة في القوائم المالية هي قابليتها للفهم المباشر من طرف المستخدمين، لهذا الغرض فان من المفترض أن يكون لدى المستخدمين مستوى معقول من المعرفة بالأعمال والنشاطات الاقتصادية والمحاسبية، كما أن لديهم الرغبة في دراسة المعلومات بقدر معقول من العناية.[1]

3 المصداقية:

حيث من الضروري أن تكون المعلومات المالية موثوق فيها وذات مصداقية ويعتمد عليها ، وان تتسم بالصدق معناه أن تكون خالية من الأخطاء الهامة والتحيز.[2]

4 الحياد:

فيجب أن تتصف المعلومات الواردة في القوائم المالية بالحياد والخلو من التحيز، ولا تعتبر القوائم المالية محايدة إذا كانت طريقة اختيار أو عرض المعلومات تؤثر على صنع القرار أو الحكم بهدف تحقيق نتيجة محددة سابقا.[3]

5 القابلية للمقارنة:

يجب أن تكون المعلومات غير معزولة حتى تكون متاحة للمستخدمين وتساعدهم في تقييم أداء المؤسسات، ومعرفة الأوضاع المالية لها من خلال عمل المقارنة بين بنود القوائم المالية خلال فترات مختلفة، ويجب ملاحظة أن إمكانية المقارنة تعتمد كذلك على الاتساق والتناسق في إتباع الطرق والقواعد المحاسبية.[4]

---

[1] امين السيد احمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص51.

[2] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مشاكل القياس والإفصاح المحاسبي من منظور معايير المحاسبة الدولية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010، ص18.

[3] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص18.

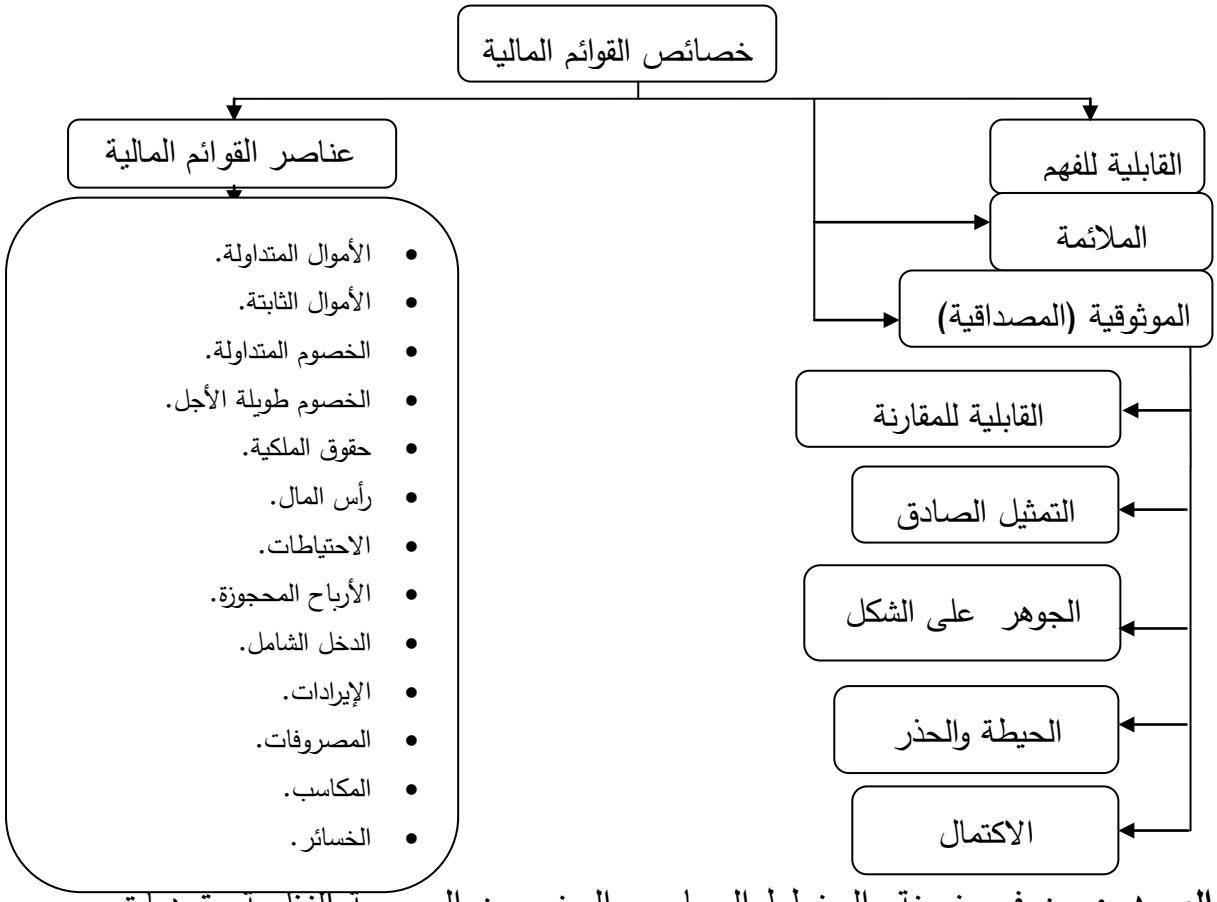
[4] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص18.

6 الإفصاح:

ويكون الإفصاح عن السياسات المحاسبية المستخدمة في القياس والإفصاح عن اثر التغير في تلك السياسات.[1]

ويمكن توضيح أهم الخصائص التي تتميز بها القوائم المالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): خصائص القوائم المالية.



المصدر: بن فرج زوينة، المخطط المحاسبي المبني بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق،مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013، ص50.

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص18.

الفصل الأول: التحليل المالي في المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القوائم المالية.

تعتبر القوائم المالية ذات أهمية كبيرة ولها عدة أهداف نوضحها فيما يلي:

أولا: أهمية القوائم المالية.

إن القوائم المالية هي الأداة التي يتم عن طريقها توضيح نتائج معاملات الوحدة الاقتصادية، خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة وتحديد المركز المالي للوحدة في نهاية الفترة والمستخدمون من بيانات القوائم المالية عديدين منهم المساهم والمستثمر، مسؤول الضرائب وغيرهم، ويقوم هؤلاء بتحديد مرافقهم ومعاملاتهم مع الوحدة الاقتصادية على ضوء ما تبرز هذه البيانات عن واقع الوحدة الاقتصادية، ومن هنا تأتي أهمية القوائم المالية كأداة لترشيد القرار الاقتصادي ليس فقط على صعيد الوحدة ألاقتصادية التي تعود لها القوائم وإنما أيضا على صعيد الوحدات والكيانات الاقتصادية الأخرى.

وفعالية القوائم المالية كأداة لترشيد القرار الاقتصادي تعتمد في المقام الأول على مدى صحة البيانات التي تحتويها، وتعتمد صحة البيانات المالية على مدى صحة المبادئ المستخدمة في إعداد البيانات.[1]

ثانيا: أهداف القوائم المالية.

تحقق القوائم المالية المعدة لهذا الغرض الحاجات العامة لغالبيه المستخدمين، ولكن القوائم المالية لا توفر دائما كافه المعلومات التي يمكن أن يحتاجها المستخدمون لصنع القرار، لان القوائم تقيس إلى حد كبير الآثار المالية للأحداث السابقة ولا توفر بالضرورة معلومات غير مالية.

وتظهر القوائم المالية كذلك نتائج مسؤولية الإدارة ومحاسبه الإدارة عن الموارد التي أودعت لديها وهؤلاء المستخدمون الذين يرغبون بتقييم مسؤولية الإدارة إنما يقيمون بذلك من اجل صنع قرارات اقتصادية قد تضم على سبيل المثال قرارات الاحتفاظ باستثماراتهم في المؤسسة أو بيعها، أو ما إذا كانوا سيعيدون تعيين الإدارة أو إحلال إدارة أخرى محلها.

[1] محمد عباس بدوي، المحاسبة المالية المتقدمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 361.

ومن خلال هذا السياق يمكننا عرض الأهداف الأساسية للقوائم المالية كما يلي:

-توفر معلومات عن المركز المالي والأداء والتغيرات في المركز المالي للمؤسسة في قائمة منفصلة عن قائمة التدفقات النقدية.

-قائمة التدفقات النقدية تعتبر من أهم القوائم التي تستخدم حاليا بواسطة محللي القوائم المالية، وتهدف إلى تحويل قائمة الدخل إلى قائمة للنقدية الواردة والصادرة إلى المؤسسة.

-تساعد القوائم المالية في تقديم معلومات مفيدة في مجال التخطيط للاحتياجات النقدية المستقبلية.

-تمكن مستخدمي القوائم المالية من التنبؤ بالنسبة للتطورات والأوضاع الاقتصادية المستقبلية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق التدفقات النقدية وسداد التزاماتها وتوزيع الأرباح على المساهمين.[1]

المطلب الثالث: مستخدمو القوائم المالية.

يشمل مستخدمي القوائم المالية المستثمرين الحاليين والمحتملين والموظفين والمقرضين والموردون والدائنين التجاريين الآخرين والعملاء والحكومات..... والجمهور، ويستخدم هؤلاء القوائم المالية لإشباع بعض حاجاتهم للمعلومات، والتي تشمل ما يلي:[2]

أولا: المستثمرون.

يهتم مقدمي رأس المال المخاطر ومستشاريهم بالمخاطرة المصاحبة لاستثماراتهم والمتأصلة فيها، والعائد المتحقق منها، فهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على اتخاذ قرار الشراء أو الاحتفاظ بالاستثمار أو البيع، كما أن المساهمين يهتمون بالمعلومات التي تعينهم على تقييم قدرة المشروع وتوزيع أرباح الأسهم.

[1] أمين السيد احمد لطفي، مرجع سابق، ص47.

[2] أمين السيد احمد لطفي، مرجع سابق، ص ص 45 46.

ثانيا: الموظفون.

حيث يهتم الموظفون والمجموعات الممثلة لهم بالمعلومات التي تمكنهم من تقييم قدرة المؤسسة على دفع مكافآتهم وتعويضاتهم ومزايا التقاعد لهم وتوفير فرص العمل، وكذلك بالمعلومات المتعلقة بالاستقلال وربحية أرباب العمل.

ثالثا: المقرضون.

يهتم المقرضون بالمعلومات التي تساعدهم على تحديد فيما إذا كانت قروضهم بالفوائد المتعلقة بها سوف تدفع لهم عند الاستحقاق

رابعا: الموردون والدائنون التجاريون الآخرون.

يهتم الموردون والدائنون الآخرون بالمعلومات التي تمكنهم من تحديد ما إذا كانت المبالغ المستحقة لهم ستدفع عند الاستحقاق، ويهتم الدائنون التجاريون على الأغلب بالمؤسسة على المدى القصير من اهتمام المقرضين إلا إذا كانوا معتمدين على استمرار المنشأة كعميل رئيسي لهم.

خامسا: العملاء.

يهتم العملاء بالمعلومات المتعلقة باستمرارية المؤسسة خصوصا عندما يكون لهم ارتباط طويل المدى معها أو اعتمادا عليها.

سادسا: الحكومات ووكالاتها ومؤسساتها.

تهتم الحكومات ووكالاتها بعملية توزيع الموارد وبالتالي أنشطة المؤسسات من خلال حصولهم على المعلومات من اجل تنظيم هذه الأنشطة، وتحديد السياسات الضريبية، وكأساس لإحصاءات الدخل القومي وإحصاءات مشابهه.

سابعا: الجمهور.

تؤثر المؤسسات على قرار الجمهور بطرق متنوعة، فعلى سبيل المثال قد تقدم المؤسسات مساعدات كبيرة للاقتصاد المحلي بطرق مختلفة منها عدد الأفراد الذين تستخدمهم وتعاملها

مع الموردين المحليين، ويمكن للقوائم المالية أن تساعد الجمهور بتزويدهم بمعلومات حول الاتجاهات والتطورات الحديثة في نمو المؤسسة وتنوع أنشطتها.

بينما لا يمكن للقوائم المالية أن تغطي كافه احتياجات هؤلاء المستخدمين من المعلومات، فان هناك حاجات عامة لهم جميعا، وحيث أن توفير قوائم مالية تفي بحاجات المستثمرين مقدمي رأس المال للمؤسسة فإنها سوف تفي كذلك بأغلب حاجات المستخدمين الآخرين التي يمكن أن تغطيها القوائم المالية.[1]

[1] أمين السيد احمد لطفي، مرجع سابق، ص46.

الفصل الأول: التحليل المالي في المؤسسة

المبحث الثالث: تحضير القوائم المالية.

المطلب الأول: أنواع القوائم المالية.

تتعدد القوائم المالية بعدة أنواع نوضحها في ما يلي:

أولا: أنواع القوائم المالية:

تشمل القوائم المالية عادة على قوائم أساسيه وهي: الميزانية العامة (قائمة المركز المالي) قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج)، قائمة التدفقات النقدية، وأخرى مساعدة (ملحقة).

1- الميزانية العامة (قائمة المركز المالي):

الميزانية العامة توضح مقدار الأصول المتداولة ومصادر تمويلها، وهي تتميز بالتوازن بالإضافة إلى قائمة تجميعية حيث تعبر عن اثر القرارات التي تمت في تاريخ إعداد قائمة المركز المالي.[1]

وتعكس الميزانية العمومية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة، فهي تمثل خلاصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقاتها، وتحتوي الميزانية العمومية على جانب الأصول (الموجودات) وجانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية).

إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمديونية (المطلوبات المتداولة وطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية).[2]

وقد نص المعيار المحاسبي الدولي رقم 1 على المعلومات التي يجب عرضها في الميزانية العمومية كحد أدنى نذكر منها:

- الأملاك والمصانع والمعدات.
- الموجودات غير الملموسة.
- الموجودات المالية عدا الواردة في البنود.

---

[1] خالد الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسير، الأردن، 2000، ص 32.

[2] عدنان تابة النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- الاستثمارات التي تتم المحاسبة عنها بتطبيق طريقة حقوق الملكية.
- المخزونات.
- رأس المال الصادر والاحتياطات ... الخ.[1]

2- جدول حسابات النتائج:

تمثل قائمة الدخل عناصر الإيرادات والمصروفات، أي أنها تعبر عن نتيجة أعمال المؤسسة (ربح أو خسارة) حيث تعد قائمة الدخل بطريقة توضح جميع الإيرادات مما يقابلها من نفقات، سواء الناتجة عن النشاط الفعلي للمؤسسة أو الأنشطة الأخرى التي تحقق لها الإيرادات.[2]

ومن أهم المبادئ التي تحكم قائمة الدخل نذكر ما يلي:

- **مبدأ الحيطة والحذر:** إذ يتم تقييم المخزونات أو السوق الأقل.
- **مبدأ مقابلة التكاليف بالإيرادات:** إذ يتم مقابلة تكاليف الفترة بإيراداتها وهذا ما يجب أن تتضمنه قائمة الدخل.
- **مبدأ الاستحقاق:** إذ يكون على أساس القيد هو استحقاق النفقة أو الإيرادات.

وتهدف قائمة الدخل إلى قياس مدى نجاح المؤسسة خلال فترة زمنية معينة في استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأرباح، فهي تقدم معلومات هامة لمستخدميها تساعدهم بالاطلاع على:

- الإيرادات خلال الفترة المحاسبية الحالية ومقارنتها بالإيرادات من الفترة السابقة.
- المصروفات ومدى زيادتها أو نقصانها من الفترة السابقة.
- الربح ومقداره ومقارنته للفترات السابقة والمشاريع المماثلة.

يمكن استخدام المعلومات في قائمة الدخل لتقييم الأداء الخاص بالمؤسسة في السنوات السابقة، ورغم نجاح المؤسسة في الفترات السابقة لا يعني استمرار النجاح في المستقبل فان

[1] حسين القاضي، مأمون توفيق، المحاسبة الدولية، الدار العلمية الدولية، الأردن، 2000، ص 172.

[2] حسين القاضي، مأمون توفيق، مرجع سبق ذكره، ص172.

هناك افتراض بالارتباط بين الأداء الماضي والحالي والمستقبلي مما يساعد على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.[1]

3- قائمة التدفقات النقدية:

يوصف كشف التدفق النقدي (قائمه التدفقات النقدية) بأنه حلقة وصل بين قائمة الدخل والميزانية المالية وان الغرض الأساسي من هذه القائمة هو تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة مالية محددة، إذ أن هذه القائمة تظهر أثار الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على النقد لذلك تعتبر من أهم القوائم المالية في التحليل المالي، ويمكن أن نستخدم قائمة التدفقات النقدية من طرف الإدارة للتعرف على حجم التمويل الداخلي المتاح للأنشطة التشغيلية، كما يمكن للمستثمرين والدائنين من استخدام هذه القائمة لتقييم قدرة المؤسسة على توليد تغذية قادرة على تعظيم ثروة المساهمين وتسديد التزامات الدائنين.[2]

وقائمة التدفقات النقدية توضح حركة التدفقات النقدية لغرض توفير معلومات من المتحصلات والمدفوعات النقدية لكل مؤسسة خلال سنة، حيث تساعد مستعملي القوائم المالية على:

- تقييم مدى قدرة المؤسسة على الحصول على تدفقات نقدية موجبة في المستقبل.
- تقييم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها وسدادها وتوزيع أرباحها، ومدى حاجاتها لمصادر تمويل خارجية.
- تقدير أسباب الاختلاف بين رقم صافي الربح والتدفقات النقدية الفعلية.[3]

و يتطلب إعداد قائمة التدفقات النقدية تقييم التدفقات النقدية سواء الداخلة أو الخارجة إلى الأنشطة التالية:

---

[1] حسين القاضي، مأمون توفيق، مرجع سبق ذكره، ص172.

[2] خالد الراوي، مرجع سبق ذكره، ص40.

[3] محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العيد، الإدارة المالية- مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 57.

- **النشاطات التشغيلية:** هي النشاطات الرئيسية لتوليد الإيرادات في المؤسسة والنشاطات الأخرى لا تعتبر من النشاطات الاستثمارية أو التمويلية.
- **النشاطات الاستثمارية:** هي تلك المتمثلة في امتلاك الأصول طويلة الأجل والتخلص منها وغيرها من الاستثمارات التي لا تدخل ضمن البنود التي تعادل النقدية.
- **النشاطات التمويلية:** وهي النشاطات التي ينتج عنها تغير في حجم مكونات ملكية رأس المال وعملية الاقتراض التي تقوم بها المؤسسة.[1]

4- جدول تغيرات رؤوس الأموال الخاصة:

جدول حركة رؤوس الأموال يقدم بدوره معلومات قيمة عن الحقيقة الاقتصادية للنتيجة المحددة وفقا لجدول حسابات النتائج من خلال عرضه للتغيرات في رؤوس الأموال للمؤسسة بتاريخ تحديدها لنتيجة نشاطها.

ولقد نص النظام المحاسبي في المادة 36 من القانون 07-11 على أن "يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلا للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السنة المالية".[2]

وتتمثل المعلومات الدنيا المطلوب تقديمها في هذه القائمة والتي تخص الحركات المرتبطة ب:[3]

- النتيجة الصافية للسنة المالية.
- تغيرات الطريقة المحاسبية وتصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس أموال المعيار المحاسبي الدولي.
- المنتجات والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة.
- توزيع النتيجة والتخصيصات المقررة خلال السنة المالية.

---

[1] محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العيد، مرجع سبق ذكره، ص57.

[2] وزارة المالية، المجلس الوطني للمحاسبة- النظام المحاسبي المالي، موفر للنشر، الجزائر، 2009، ص 24

[3] الجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية، العدد 19 الصادرة بتاريخ 25/ 03/ 2009، ص 26.

5- ملحق الكشوف المالية:

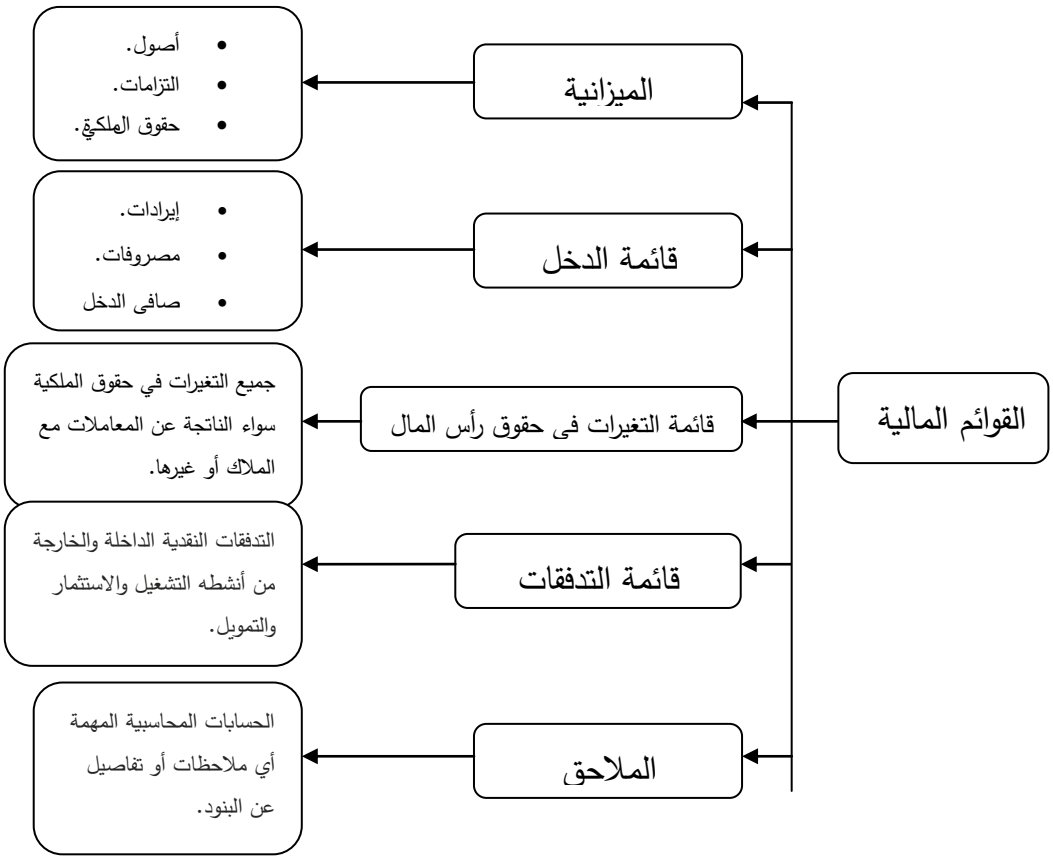
الملحق هو وثيقة تلخيص يعد جزءا لا يتجزأ من الكشوف المالية، وهو يوفر التغيرات الضرورية لفهم أفضل للميزانية وحساب النتائج فهما أفضل، ويتمم كلما اقتضت الحاجة لذلك المعلومات التي تفيد قارئ الحسابات وإعطاء تفاصيل عن بعض البنود الواردة بالقوائم المالية، التي تستوعبها الملاحظات الهامشية، ومثال ذلك الأصول الثابتة وطرق الإهتلاك، قائمة المركز المالي على أساس التغير في المستوى العام للأسعار، قائمة المدينين ومخصص الديون المشكوك فيها، قائمة المخزون السلعي....الخ، وبشكل عام يشتمل ملحق الكشوف المالية على معلومات تخص النقاط التالية:

- القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة وإعداد الكشوف المالية (المطابقة للمعايير) موضحة وكل مخالفة لها مفسرة ومبررة.
- مكملات الإعلام الضرورية لحسن فهم الميزانية وحساب النتائج، وجدول سيولة الخزينة، وجدول تغيرات الأموال الخاصة.
- المعلومات التي تخص الكيانات المشاركة، والمؤسسات المشتركة، والفروع أو الشركة الأم وكذلك المعاملات التي تتم عند الاقتضاء مع هذه الكيانات أو مسيريها (طبيعة، نمط، حجم ومبلغ المعاملة، سياسة تحديد الأسعار التي تخص هذه المعاملات).
- المعلومات ذات الطابع العام، والتي تفي بعض العمليات الخاصة الضرورية للحصول على صورة وفية.[1]

[1] الجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص27

كما يمكن أن نعبر عن أنواع القوائم المالية بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): عناصر القوائم المالية.



المصدر: بن فرج زوينة، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنه 2014/2013، ص 52.

المطلب الثاني: قواعد إعداد القوائم المالية.

فرض النظام المحاسبي المالي مجموعة من القواعد والتعليمات التي يتعين على المؤسسات الأخذ بها أثناء إعداد وتقديم القوائم المالية.

القوائم المالية هي مجموعه كاملة من الوثائق المحاسبية والمالية التي تسمح بتقديم صورة عادلة عن الوضعية المالية، الأداء، خزينة المؤسسة في نهاية الدورة والقوائم المالية الخاصة بالمؤسسات غير الصغيرة تشتمل على:

- الميزانية.
- حساب النتائج.

- قائمة التدفقات الخزينة.
- جدول تغيرات الأموال الخاصة.
- ملحق يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة، ويوفر معلومات مكملة للميزانية وحسابات النتائج.[1]

تنتج الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان لإعداد وتقديم القوائم المالية عن الإطار التصويري لنظام المحاسبة بالقوائم المالية تكون نتيجة إجراء معالجة العديد من المعلومات لأعمال التبسيط والتخصيص والهيكلة، وهذه المعلومات يتم جمعها وتحليلها وتفسيرها وهيكلتها من خلال عملية تجميع لعرض في القوائم المالية في شكل فصول ومجاميع، ويحدد مدى اتساع مبدأ الأهمية البالغة مدى اتساع عملية التجميع هذه، وكذلك التوازن بين:

- المنافع الموفرة للمستعملين بواسطة إعلام مفصل.
- التكاليف المحتملة سواء لإعداد ونشر هذا الإعلام لاستعماله.

تضبط القوائم المالية تحت مسؤولية المؤسسة، ويتم إصدارها خلال مهلة أقصاها ستة أشهر التالية تاريخ إقفال السنة المالية، وتقدم القوائم المالية إجباريا بالوحدة الوطنية، ويمكن القيام بتقريب المبالغ إلى ألاف الوحدات.

يحدد بوضوح كل مكون من مكونات القوائم المالية، ويتم تبيان المعلومات الآتية بطريقة دقيقة: [2]

- تسميه المؤسسة، الاسم التجاري، رقم السجل التجاري للمؤسسة المقدمة للقوائم المالية.
- طبيعة القوائم المالية (حسابات فردية أو حسابات مدمجة أو حسابات مركبة).
- تاريخ الإقفال.
- العملة التي تقدم بها والمستوى المجبور.

وتبين كذلك معلومات أخرى تسمح بتحديد هوية المؤسسة:

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، المواد رقم 210/1-210/2-210/3-210/4-210/5-210، ص22.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، مرجع سبق ذكره، ص22.

- عنوان مقر المؤسسة، الشكل القانوني، مكان النشاط والبلد الذي سجلت فيه.
- الأنشطة الرئيسية، وطبيعة العمليات المنجزة.
- اسم المؤسسة الأم وتسمية المجمع الذي تلحق به المؤسسة عند الاقتضاء.
- معدل عدد المستخدمين فيها خلال الفترة.

توفر القوائم المالية التي تسمح بإجراء مقارنات مع السنة المالية السابقة من ذلك فان:

- كل فصل من فصول الميزانية، حسابات النتائج، قائمة تدفقات الخزينة، وجدول تغيرات الأموال الخاصة يتضمن بيانا للمبلغ المتعلق بالفصل المقابل له من السنة المالية السابقة.
- يشتمل الملحق على معلومات ذات صيغة مقارنة في شكل سردي وصفي رقمي، وفي حالة تعذر إجراء مقارنة بسبب اختلاف المدة أو لأي سبب أخر فانه يجب توضيح إعادة ترتيب وتغيير المعلومات التي تجرى على السنة المالية السابقة لجعلها قابلة للمقارنة في الملحق.[1]

المطلب الثالث: فروض إعداد القوائم المالية.

تتمثل الفروض التي يتم بموجبها إعداد القوائم المالية لكي تحقق أهدافها في:

- **فرضيه الاستمرارية:**

يتم في العادة إعداد القوائم المالية بافتراض أن المؤسسة مستمرة في أعمالها وسوف تستمر في أنشطتها في المستقبل المنظور، ولذا يفترض بان المؤسسة لا تنوي وليست بحاجه لتصفية أنشطتها أو تقليصها بدرجة كبيرة، وفي حالة وجود مثل تلك النية فانه قد يكون من الواجب إعداد القوائم المالية طبقا لأساس مختلف، حيث تقاس الأصول بالقيمة القابلة للتحقق ويتم الاعتراف بالالتزامات الإضافية التي تنشأ فقط عند التصفية أو الإفلاس، وفي هذه الحالة يجب الإفصاح عن الأساس المستخدم، ولا يعني هذا المبدأ أن المؤسسة ستظل بصفة دائمة ولكنه يعني أنها ستظل قائمة لمدة كافية لتنفيذ الخطط الحالية، ولمقابلة

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، مرجع سبق ذكره، ص 23.

التزاماتها التعاقدية، ويؤثر هذا المبدأ على تصنيف وتقييم عناصر الأصول والخصوم والالتزامات في الميزانية، فطالما أن المؤسسة مستمرة في أعمالها فان أصولها ستستخدم في عملياتها وسيتم الوفاء بالتزاماتها من خلال ممارسة نشاطها، وبناءا على ذلك لا يتم تبويب الأصول على أساس أولويات التصفية النهائية أو الالتزام على أساس أولوياتها القانونية عند التصفية.[1]

- **أساس الاستحقاق:**

كي تحقق القوائم المالية أهدافها فإنها تعد طبقا لأساس الاستحقاق، وطبقا لهذا الأساس فانه يتم الاعتراف بآثار العمليات والأحداث الأخرى عند حدوثها (وليس عند استلام أو دفع النقدية وما يعادلها).

كما يتم إثباتها بالدفاتر المحاسبية والتقرير عنها بالقوائم المالية للفترات التي تخصها، ولا تقتصر القوائم المالية المعدة طبقا لأساس الاستحقاق على بيان العمليات التي حدثت في الماضي وما تضمنته من استلام ودفع نقدية ولكنها توضح أيضا لمستخدميها الالتزامات بدفع نقدية في المستقبل والموارد التي سوف يتم الحصول عليها في صورة نقدية في المستقبل.

ولذا فالقوائم المالية توفر معلومات عن العمليات المنصرمة وغيرها من الأحداث التي تعتبر هامة للمستخدمين في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية، ويستخدم أساس الاستحقاق لوصف الإجراءات المحاسبية المستخدمة لتخصيص الإيرادات والمصروفات بصورة سلمية على الفترات المحاسبية المختلفة ولا يمنع استخدام هذا الأساس في مقطع الشركات التجارية والصناعية في الوقت الحاضر من استخدام أسس أخرى في بعض أنواع المشروعات.[2]

[1] احمد نور، المحاسبة المالية– القياس والتقييم و الافصاح المحاسبي وفقا للمعايير المحاسبية الدولية والعربية والمصرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004، ص38.

[2] احمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 38.

خاتمة الفصل:

من اجل معرفة دور تحليل القوائم المالية في تشخيص إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية قمنا في هذا الفصل بدراسة المفاهيم الأساسية للتحليل المالي الذي يعتبر أداة يستعملها العديد من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، فهو يعتبر دراسة تفصيلية للقوائم المالية، وذلك من اجل الوصول إلى معرفة الوضعية المالية الدقيقة واتخاذ القرارات المناسبة، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم القوائم المالية والمتمثلة في الميزانية و جدول الحسابات النتائج وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية، الخزينة ومدى أهميتها للمؤسسة ومختلف المستخدمين.

كل هذا يجعلنا ندرك انه لكي تقوم المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي الجيد لابد أن تكون عملية تقييمها وتحليلها لقوائمها المالية وفق معايير وخطوات دقيقة و واضحة وفق منهج علمي لعملية التحليل والتي تبدأ بتحديد الهدف بوضع التوصيات المناسبة لتدارك الأخطاء ومعرفة نقاط الضعف ووضع الحلول والاقتراحات المناسبة من اجل وضع تشخيص استراتيجي جيد للمؤسسة وهو ما سوف نتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

تمهيد:

البيئة المتغيرة التي نشهدها في عصرنا هذا تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد مما يحتم على المؤسسات الاقتصادية التعايش معها ومواكبة التغيرات التي شملت جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، في ظل بيئة غير مستقرة والعاصفة بالأحداث تصعب على الإدارة عملية تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، لذا على المؤسسات أن تكون قابلة للمرونة مع التغيرات الطارئة على البيئة الخارجية والتكيف معها دون نسيان مراعاة البيئة الداخلية وهذا كله لضمان سيرورتها ونموها ولتفادي المصير المعلوم ألا وهو زوال المؤسسة وخروجها من بيئة الأعمال، ويعتبر التشخيص الاستراتيجي احد سبل نجاة المؤسسة عند تطبيقه وذلك عن طريق وضع استراتيجيات تسمح باستغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات ثم التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة وهذا ما يوفر المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي.

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي للمؤسسة.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية المالية والتشخيص في المؤسسة.

أولا: ماهية الإستراتيجية المالية وأهميتها:

للإستراتيجية المالية أهمية كبيرة داخل المؤسسة، نوضح ماهية هذه الإستراتيجية وأهميتها في ما يلي:

1- ماهية الإستراتيجية المالية:

تعرف الإستراتيجية المالية على أنها " تلك الإستراتيجية المتفحصة والمحددة للإطار العام الذي يمكن في حدوده اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد الشركة على تنفيذ استراتيجياتها الشاملة"، إذ تحاول الإستراتيجية المالية تعظيم القيمة المالية للشركة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للشركة [1]، أي أنها تهدف إلى استخدام الموارد المالية بطريقه تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي، والذي يمكن تحقيقه من خلال مجموع قرارات المبادلة كالقروض، التوسع الداخلي، وغيرها.[2]

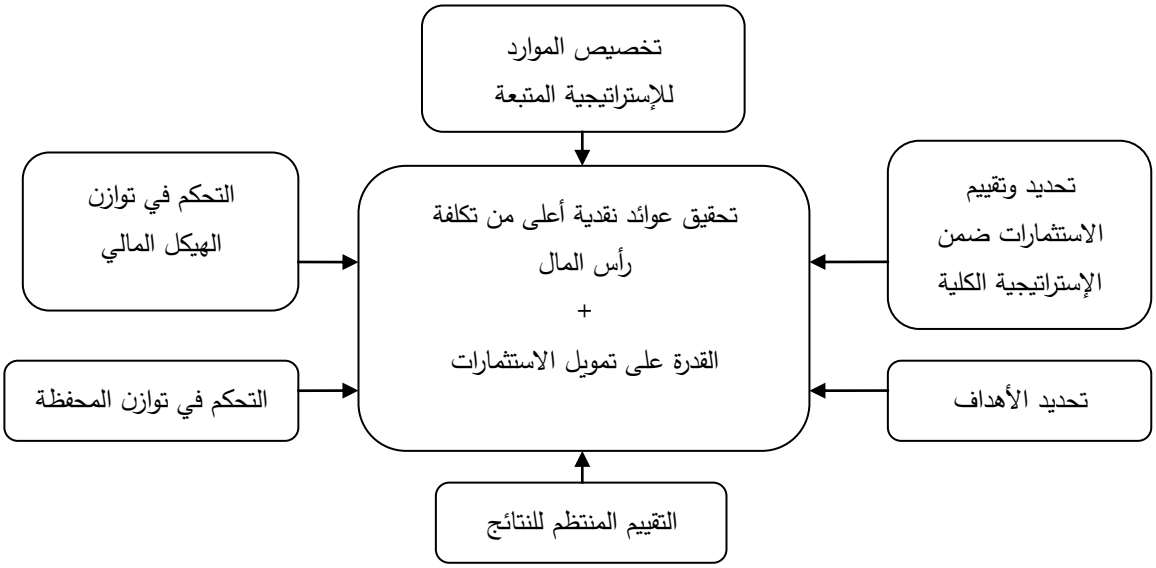
وبصفة عامة تتضمن الإستراتيجية المالية الغايات والتوجهات المتعلقة بالجانب المالي، والتي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى المتوسط والطويل، حيث تتضح من خلال القرارات المالية التي تعتبر إستراتيجية ليس لكونها تتعلق بالأمد الطويل بل لكونها ذات أهمية وتأثير على المردودية.

[1] السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص196.

[2] بوصبع هناء، تحليل الإستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الخامس، الجزائر، 2016، ص119.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

الشكل رقم (2-1): الإستراتيجية المالية وتحقيق القيمة المالية في المؤسسة.



المصدر: د. بوصبع هناء، تحليل الإستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الخامس، الجزائر، جوان 2016، ص119.

يتضح من الشكل السابق، أن تحقيق العوائد النقدية يأتي في قلب منهج خلق القيمة المنتظرة من تخصيص الموارد المالية، وتلعب النسب المالية في هذا الإطار دورا جوهريا في جعل القرارات والأنشطة الخالقة للقيمة (توازن الهيكل المالي، تقييم الاستثمارات، تحديد الأهداف وتوازن محفظة الأعمال) ذات كفاءة عالية تمكن في النهاية من الاستخدام الأمثل للموارد المالية.[1]

وعلى كل، فان مضمون الإستراتيجية المالية يتمحور حول النقاط التالية:

اختيار المزيج التمويلي الملائم: ترسم الإستراتيجية المالية عادة اختيارات الشركة فيما يخص مصادر التمويل المتاحة والمتوفرة، لذا يطلق على الإستراتيجية المالية عادة مصطلح السياسة المالية وأحيانا السياسة التمويلية لأنها تحدد وسائل تمويل والأهداف المتعلقة بها.

تحديد هيكل الميزانية : لميزانية المؤسسة عدة مكونات ويتوقف على الشركة أن تتخذ قرارات إستراتيجية للتغيير في وزن هذه المكونات.

[1] بوصبع هناء، مرجع سبق ذكره، ص120.

تحديد أهداف التمويل (ملامح الاستثمار): يجب أن تتسم الإستراتيجية المالية بالوضوح فيما يتعلق بفرص وطموحات الاستخدامات المراد تحقيقها، ولذلك تقترن الإستراتيجية المالية عادة بكلمة استثمارية، إستراتيجية مالية واستثمارية، أو سياسة التمويل والاستثمار.[1]

2- أهمية الإستراتيجية المالية في سيرورة عمل المؤسسة:

يمكن تلخيص دوافع لجوء المؤسسة إلى تبني إستراتيجية مالية إلى ما يلي:

الإستراتيجية المالية كوسيلة لمواجهة مستجدات المحيط: في ظل العولمة، اكتسب محيط الأعمال بعدا دوليا، حيث أصبح من الصعب التأقلم معه، بسبب العديد من المتغيرات الاقتصادية، المالية، والاجتماعية ولمواجهة هذه الوضعية يجب على المؤسسة تبني إستراتيجية مالية فعالة، تضمن بها التسيير الجيد لأموالها بما يكفل تدعيم المشاريع الاستثمارية.

الإستراتيجية المالية كأداة للنمو: إن النمو ليس ظاهرة عشوائية، بل هو نتيجة لمجموعة من القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية، في لكل مؤسسة منهجية معينة في اختيار الإستراتيجية الملائمة.

الإستراتيجية المالية كآلية لخلق القيمة المالية في المؤسسة: إن تحقيق العوائد النقدية يمثل جوهر خلق القيمة المنتظرة من تخصيص الموارد المالية، وتساهم النسب المالية في هذا الإطار بجعل الأنشطة الخالقة للقيمة ذات كفاءة وتمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المالية ضمن منهج استراتيجي معين.

الإستراتيجية المالية وتحقيق ميزة تنافسية من منطلق تحسين الأداء: تعيش أي مؤسسة حالة تغير دائم، تواجه فيه إداراتها معضلة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بشكل دائم خلال مراحل تنفيذها، إذا اقتضت هذه التغيرات ذلك.[2]

---

[1] دبي علي، دور أدوات التحليل المالي في إعداد إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، يومي 22 و23 ماي 2012، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، 2012 ص8.

[2] بوصبع هناء، مرجع سبق ذكره، ص120.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

ثانيا: عموميات حول التشخيص.

للتشخيص عدة مفاهيم نوضحها ونوضح أهميتها وأنواعها في ما يلي:

1 **مفهوم التشخيص:** إن التشخيص يعبر عن إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك بالدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم دلالتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج مما يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات خارجها واصل كلمة التشخيص يعود إلى المجال الطبي الذي انتقل إلى الإدارة بنفس المفهوم المستخدم في المجال الأول وهذا ما ذهب إليه كامل حمدي في أن أصل كلمة التشخيص يونانية "دياغو ستيكوس"Diago-sticose" ويقصد بها الفحص الطبي كونها الأكثر استعمالا في المجال الطبي والتشخيص هو معرفة المرض من اجل علاجه أو لتفادي الخطر وذلك بمعرفة أي إطار قبل استفحاله، حيث عرفه Pierre Conson على انه أداة مهمة في اتصال المؤسسة مع محيطها وليس فقط ماليا ولكن صناعيا وتجاريا، فهي تهدف إلى تشخيص أو فحص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة ودعم التقدير المستقبلي.[1]

وهو تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة تمكن التعريف بصفة واضحة على الوضعية الواجب تحسينها والتي ينبغي المحافظة عليها والتي يجب تعيينها.[2]

2 **أهمية التشخيص:** يعمل المسيرون داخل المؤسسة على القيام بالتشخيص لما له من أهمية نوضحها فيما يلي: [3]

- الإحاطة بجميع النتائج القياسية للمؤسسة.

---

[1] قربة معمر، التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في بناء الأهداف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص 11.

[2] زهرة مختاري، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص48.

[3] ايزمور رقية، كريم نسرين، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي امحند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2018/2017، ص09.

- الرفع من كفاءة المؤسسة وضمان إستراتيجيتها في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق باعتباره قاعدة تسييرية.
- إعطاء نظرة شاملة حول وضعية المؤسسة لجميع المتعاملين معها سواء كانوا مدراء أو مساهمين أو من طرف الدولة خاصة عند اتخاذ قرارات تشمل التطهير، إعادة الهيكلة أو الخوصصة.
- تكمن أهمية التشخيص بالنسبة للمؤسسات الكبيرة من خلال قياسها به بصفة دورية ومستمرة حيث عادة ما تقوم به كل سنة وهذا لما له من أهمية في مواجهة التقلبات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمِؤسسة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيتطلب في حالة مواجهة المؤسسة لأزمة أثرت بشكل أو بآخر على توازنها وهذا ما يقلل من كفاءته حيث في مثل هذه الحالة يكون متأخرا.

3- **أنواع التشخيص:** باختلاف المجالات التي تستخدم فيها عملية التشخيص تختلف أنواعه، يمكن تقديمها في النقاط التالية:

- **التشخيص الوظيفي:** وهو العمل على فحص وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة (تجارية، تقنية..) بهدف استخلاص الاختلالات الوظيفية المتوقعة، و نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- **تشخيص الهوية:** وهو تشخيص يعتمد على إبراز عناصر التسيير للمؤسسة مثل التنظيم والاتصال داخل المؤسسة.
- **التشخيص العام:** يمكن تعريف التشخيص العام على انه فحص كلي للمؤسسة عن طريق نظرة إستراتيجية، تحليل مختلف الوظائف، التوازن المالي، تقدير هوية المؤسسة.
- **التشخيص السريع:** هو تشخيص تستعمله المؤسسة كلما أحست بمضايقات وذلك في أجال جد قصيرة أي بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء النتائج، عندئذ يتم اخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.
- **التشخيص الاقتصادي:** يهتم بتسويق المنتج كسلعة للاستهلاك النهائي أو كمواد وسيطة أو كتجهيزات وأخيرا نوعية المنتج أمام المنافسة الدولية الخاصة، ويجب هنا دراسة عامل

الطلب وعلاقته بالعائد والسعر، أما الغرض منه احتمال ظهور منافسين جدد سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو على المستوى الخارجي أما بالنسبة للمحيط تتكون الدراسة مثلا من خلال القيود الجمركية، الجباية والضرائب.[1]

- **التشخيص الاستراتيجي:** إن التشخيص الاستراتيجي يقوم على أساس نقطتين أساسيتين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي للمحيط.[2]

المطلب الثاني: ماهية التشخيص الاستراتيجي.

في ظل بيئة تنافسية معقدة فان عملية تحقيق تشخيص استراتيجي شامل لمحيط المؤسسة أمر لابد منه وحسب Nath و Norojoman فان هذا المحيط ينقسم إلى محيط داخلي والذي يتضمن مجموع الأنشطة والعناصر الخاضعة لسيطرة المؤسسة وإدارتها مثل الوظائف التنظيمية والتسويقية والمالية والأفراد والإنتاج، ومحيط خارجي وهو بدوره ينقسم إلى محيط الصناعة والمتعلق بالتأثير المباشر على المؤسسة وإلى محيط عام وهو أوسع واشمل حيث يحتوي على عدة متغيرات منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية، حيث تتداخل هذه المتغيرات فيما بينها وتؤثر على بعضها البعض.[3]

للتشخيص المالي عدة مفاهيم نلخصها ونبرز أهدافه في ما يلي:

1- مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

يعود مصطلح التشخيص إلى الكلمة الإغريقية Diagnosis وهي تعني المعرفة والإدراك بالشيء ولقد شاع استخدامه في المجال الاقتصادي خاصة منذ سنه 1970 مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية حيث أصبحت المؤسسات تعاني من صعوبات وتدهور وباعتبارها

---

[1] وكال نور الدين،خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، بدون رقم المجلد، العدد الأول، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 133-134.

[2] قربة معمر، مرجع سبق ذكره، ص26.

[3] كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية-العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص125-138.

شخص معنوي يتضرر نتيجة المنافسة فهي في حاجه إلى شخص ليحدد وضعي بها ويصف لها الإجراء المناسب.

وعليه فالتشخيص في المجال الاقتصادي هو تحليل ومعرفة نقاط ضعف وقوة المؤسسة لتصحيح الأولى واستغلال الثانية من جهة ومعرفة الفرص والتهديدات التي يطرحها المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى، كما يمكن تعريفه أيضا على انه الحكم على المؤسسة انطلاقا من وضعية معينة [1]، كما عرفه خالد محمد بن حمدان على انه الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال " أين نحن الآن؟".[2]

2- أهداف التشخيص الاستراتيجي:

مراقبه السوق وقياس شدة المنافسة بين مختلف المؤسسات.

تحليل شروط العرض والطلب.

فهم وظيفة المؤسسة ومجالات نشاطاتها الإستراتيجية .

دراسة البيئة الإنتاجية والقنوات التوزيع.

دراسة قوة وضعف المؤسسة مع تحديد الفرص و التهديدات المرتبطة بالبيئة.

تحديد العوامل الأساسية للنجاح ثم الموارد والكفاءات الإستراتيجية في القطاع.[3]

المطلب الثالث: أنواع التشخيص الاستراتيجي.

يتركز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين المتمثلان في التشخيص الداخلي للمؤسسة و التشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط، وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما

---

[1] تجاني وافية، دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، الجزائر، 2017، ص374.

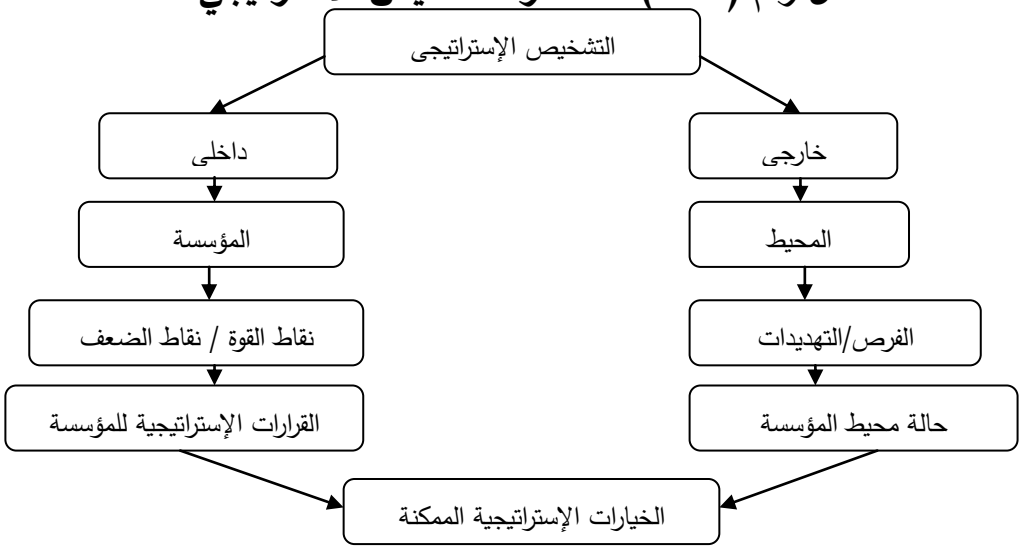
[2] خالد محمد بن حمدان،وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي،دار البزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص72.

[3] بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل استراتيجيه الخوصصه، أطروحة مقدمه لنيل شهادة دكتوراه، جامعه ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/ 2016،ص13.

طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية ، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها.[1]

وفي الشكل التالي وصف لهذه العناصر.

الشكل رقم (2-2): عناصر التشخيص الاستراتيجي.



المصدر: بن حمو عصمت محمد، مرجع سبق ذكره، ص13.

1- التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدة، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية[2]، وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

[1] سامر زهره، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكره مقدمه لنيل شهادة الماستر، جامعه محمد خيضر، بسكره، 2013،ص 20.

[2] سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص25.

أ – **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتزم خدمتها.[1]

ب –**نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصوره جيدة أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للشركة، وقد تنتج عيوب الشركة الداخلية عن:

- عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو القصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها.
- قله الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.
- الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.[2]

2– **التشخيص الخارجي:** يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، وقوة المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى.[3]

- **الفرص:** هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصاد طبيعي، وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها وتفوقها.

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية–مفاهيم ونماذج وتطبيقها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2006، ص219.

[2] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص39.

[3] سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص65.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

- **التهديدات:** وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة للوصول إلى أهدافها.[1]

[1] نعمة عباس، خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مدخل ومفاهيم، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010،ص156.166.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة.

إن معرفة وتحليل بيئة المؤسسة يسمح لنا بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والتي يتولد عليها معرفة المؤسسة لنقاط قوتها ونقاط ضعفها يأتي من تحليلها إلى ما يسمى بالبيئة الداخلية لها.

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية في المؤسسة وعناصرها.

للبيئة الداخلية عده تعاريف نلخصها ونوضح عناصرها في ما يلي:

أولا: تعريف البيئة الداخلية.

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، وترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميليز، وأحيانا بالبيئة العملية حسبه بورتر، وأحيانا أخرى ببيئة العمل حسب تومبسون، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفية تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.[1]

ويعني تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة....الخ.[2]

ثانيا: عناصر البيئة الداخلية.

تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليلها إلى جزئياتها مع توفر نظام من المعايير والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة، بحيث أن الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة

---

[1] جعفر عبد الله، موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص159.

[2] هشام سفيان صلواتشي،يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص1.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

يسمح بمعرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح.

وتحظى التنظيمات كافة بخمسه أنواع من المهارات والموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وغايتها وهي كالأتي:

- **الموارد المالية:** كالتدقيق النقدي وطاقة الائتمانية ومدى توفر رأس المال المملوك تحت الطلب.
- **الموارد الطبيعية:** كالمباني الإدارية، مصانع الإنتاج، المعدات، المعارض والمخازن والمخزون، تسهيلات الخدمة والتوزيع.
- **الموارد البشرية:** كالعلماء والمهندسين ومشرفي الإنتاج، فريق البيع وخبراء التحليل المالي.
- **الموارد التنظيمية:** كنظم الرقابة على الجودة، نظم الإدارة، والنماذج المالية.
- **الإمكانات التكنولوجية:** كتصنيع المنتجات.[1]

المطلب الثاني: أهمية دراسة وتشخيص البيئة الداخلية.

تهتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانياتها الداخلية وذلك تبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:

1- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.

2- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

3- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.

[1] جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص159.

4- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام اكبر عدد من الفرص.

5- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

6- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.

7- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

8- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

9- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...الخ.

وعموما فان أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام.[1]

[1] د.الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007، ص42.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الثالث: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة.

لتحليل البيئة الداخلية هناك أدوات لها تتماثل في مدخل الاعتماد على الموارد وعلى ما ترتكز من ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية والمتمثلة في مختلف الموارد المالية والمادية والبشرية أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة والأداة الثالثة تتمثل في تحليل الموارد الوظيفية وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في النقاط الموالية.

أولا: مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات:

ابسط طريقة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هي تلك التي تعتمد على الفحص الدقيق للأنشطة الوظيفية للكشف عن نقاط القوة والضعف بها، وتشتمل على الموارد التنظيمية كل من الفصول المالية والمادية والبشرية في كل مجال، بالإضافة إلى قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الوظيفية.[1]

1- تحليل موارد المؤسسة:

تشتمل الموارد على أصول الشركة المادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية، ونظرا لأهمية الموارد ودورها في منح التميز للمؤسسة واختلافها عن المنافسين، اصبح تحليلها يمثل مدخلا قائما بذاته، يعرف باسم المقاربة الإستراتيجية للموارد، ويعتبر هذا المدخل أن التموقع الذي يديم الأفضلية التنافسية للمؤسسة هو ذلك المبني أولا على خصوصيات مواردها لأن واقع المنافسة قد كشف أن المؤسسات التي تمتلك نفس الحجم من الموارد لا تحقق في أغلب الأحيان نفس مستوى الأداء والفعالية ويرجع ذلك إلى التمييز في أسلوب استغلال هذه الموارد والمزج بينها هو الذي يختلف من مؤسسة إلى اخرى وبإختلاف بصمات الأفراد خلال مزجهم لهذه الموارد الخاصة.[2]

1-1- تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة:

---

[1] نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001/2000، ص111.

[2]. طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2014/2013، ص40.

1-1-1- تحليل الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي عادة على انه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وانجاز المهام، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطه القيادة (وحده القيادة) وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية.[1]

والهيكل التنظيمي للمؤسسة له تأثير على قدراتها على النجاح في الأسواق معينة فعندما يكون الهيكل التنظيمي ميكانيكي فانه من الصعب أن تنجح هذه المؤسسة في سوق يتطلب منتجات تتطور بسرعة لان قدرة هذا الهيكل على التطوير السريع ضعيفة، وبالتالي يجب دراسة الهيكل التنظيمي الحالي وانعكاساته على قدرات المؤسسة.[2]

والغرض هنا هو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة.

1-1-2- تحليل ثقافة المؤسسة: هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم حيث أن لكل مؤسسة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في أفراد التنظيم، ولان الأفراد هم من الدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية، ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي:

- **بناء حس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثيل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والمثابرة والأشخاص البارزين في المؤسسة، مما يحفز على الاقتداء بها وتحسين الأداء.

[1] عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 28/27 أفريل2011، ص05.

[2] خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص191،190.

- **ايجاد شعور بالتوحد:** فالثقافة توحد السلوكيات وتمضي مع الأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء:** و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- **زيادة التبادل بين الأعضاء:** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.[1]

1-2- التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي من ابسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتشخيص البيئة الداخلية، ويقوم هذا المدخل بلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية، وفيما يلي أهم الأنشطة التي يتناولها التحليل الوظيفي.[2]

1-2-1 الإنتاج والعمليات:

يعد نشاط الإنتاج والعمليات نشاطا رئيسيا في تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات متنوعة باعتماد طرائق وأساليب وتقنيات مختلفة، ويعالج تحليل هذا النشاط مجموعة عوامل خاصة بالمواد الأولية وأفاق توفرها ونوعيتها ومصادر تجهيزها إلى جانب كفاءة الآلات والمكائن والأجهزة وطاقاتها المتاحة وتكاليف العمليات وكفاءة التسهيلات القائمة وكفاءة نظم الرقابة على المواد المخزونة والبضاعة المصنعة وتقوم الإدارة العليا في المؤسسة بالبحث عن عوامل الإنتاج والعمليات في المؤسسة مما يشكل قدرات مميزة تمكن الإدارة من استغلال

---

[1] طاهر منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص296.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص215.

الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطارها وتهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.[1]

1-2-2 العوامل التسويقية:

ويتضمن هذا البعد تحليل الأنشطة التسويقية الرئيسية وهي: بحوث السوق، والمنتج والنشاط التسويقي، والتوزيع والترويج والخدمات الملحقة والمكانة الذهنية للمؤسسة في عقول المستهلكين والزبائن.

ويرى Jauchs Gleck أن الاستراتيجيات التسويقية تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:

تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل الزبون.

تحديد السعر والجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون والمؤسسة.

تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى الزبون.

جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع الزبون أن يجدها فيها.[2]

1-2-3 العوامل المالية:

الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها، حيث يهدف تحليل العوامل المالية إلى تبيان قدرات المؤسسة المالية مقارنة بالمنافسين، وتتضمن عوامل الهيكل المالي وهيكل رأس المال ومصادر التمويل، والفوائد والاستثمارات والعوائد والموقع الضريبي والموازنات، ونظم المحاسبة السائدة وكفاءاتها، والحسابات المخزنية ومدى ملائمتها للسياسة المالية والعملاتية.[3]

---

[1] محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص314.

[2] محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره ص314.

[3] محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره ص315.

1-2-4 الموارد البشرية:

تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف واختيار وتدريب العاملين، وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية ويعد تحليل الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية، بسبب أن مخرجات التحليل تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة وحجمها وتركيبها من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات والولاء والقيم التي تحملها.[1]

1-2-5 البحث والتطوير:

تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظرا لان المؤسسات التي لا تتساير مع مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها، حيث يعد نشاط البحث والتطوير من أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الناجحة، إذ أن الاهتمام بهذا المجال عادة ما يترتب عليه نتائج ايجابية تتعلق بالمخرجات تدعم مؤشرات القوة لدى المؤسسة، لذا يجب أن يتم تقييم هذا النشاط وتحليل عوامله الرئيسية بغية التركيز على نواحي الإيجاب وتعزيزها ومعالجة أية إخفاقات في هذا النشاط.[2]

2- تحليل قدرات المؤسسة:

إدارة القدرات في المؤسسات من العملية الإستراتيجية الضرورية فيها، فالقدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة في المؤسسة فمثلا قد يكون لدى المؤسسة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والعلم وباستخدام هذا المولد وتدعيمه بالموارد المالية والإدارية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات وكذلك قد يكون للمؤسسة موارد بشرية ولكن ليس لديها القدرة على تطوير منتجاتها، قد تشتمل قدرات المؤسسة على العديد من النشاطات الحيوية هي:

- القدرة على التصنيع.

---

[1] محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره ص315.

[2] محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره ص316.

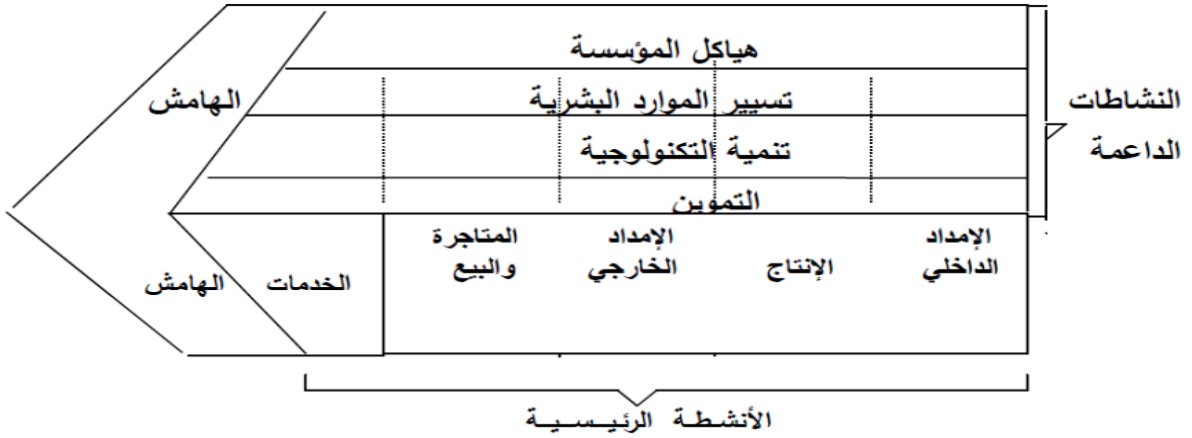
الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

- القدرة على تقديم الخدمات والتوزيع.
- القدرة على الابتكار والتطوير.
- القدرة على تقليل التكاليف.
- القدرة على شراء المواد الخام.
- القدرات الإدارية.
- قدرات إدارة الموارد المالية وانجاز العمليات المحاسبية..الخ.[1]

ثانيا: مدخل سلسله القيمة.

يعد نموذج سلسلة القيمة من احد الأساليب كثيرة الاستعمال في عملية التشخيص تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمنظمة وقد قسم بورتر أنشطة المؤسسة إلى نوعين كما هو واضح في الشكل.

الشكل رقم(2-3): مفهوم سلسله القيمة.



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مصدر سبق ذكره، ص19.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات المؤسسة قد تم تقسيمها إلى:

1- الأنشطة الأولية: وهي خمسة أنشطة.

الإمداد الداخلي: أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، المخازن والرقابة على المخزون.

[1] خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره،ص 190،191.

الإنتاج: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل النهائي وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة وصيانة الآلات.

الإمداد الخارجي: أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المشترين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة، سيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.

التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع والعلاقات العامة.

الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة بتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل الخدمات، التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار، والأجزاء وتعديل المنتج.[1]

2- الأنشطة الداعمة: وهي أربعة أنشطة.

- **بنية المؤسسة الأساسية:** تشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.
- **تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر كامل الحلقة ككل.
- **التنميه والتطوير التكنولوجي:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

[1] حمد مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2005-2006، ص103-104.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

- **التموين:** أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وهكذا تتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.[1]

[1] حمد مويزة، مرجع سبق ذكره، ص104.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي للمؤسسة.

إن بيئة المؤسسة ما هي إلى المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها وتتميز بالتغير والتعقيد مما يستدعي دراساتها وتحليلها والمقصود هنا بدراسة البيئة الخارجية هي حصر القيود والفرص التي تقدمها البيئة في توجيهاتها، لهذا لا بد من المؤسسات تحليل بيئتها الخارجية نظرا لأهميتها البالغة في تحديد الفرص والتهديدات التي تتلقاها من العالم الخارجي للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية للمؤسسة.

نوضح في ما يلي مفهوم وعناصر البيئة الخارجية.

أولا: مفهوم البيئة الخارجية.

تمثل البيئة الخارجية العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات ونسبة انجازها للأهداف الرئيسية والموضوعية كإطار عام لتحقيقها، سواء كانت هذه العناصر اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو حكومية وغيرها تمثل تهديدات على المنظمات لا بد من الاستعداد لمواجهتها، وتكمن هذه الصعوبة بان جميع العناصر البيئية خاضعة للتغيير في أي وقت قد لا نتوقعه ويمثل حجم التكييف والاستعداد من قبل المنظمات لتلك العناصر قد تحقق منها مكاسب تنافسية فيها لو استطاعت أن تحقق أداء متميز في ظل هذه الظروف وتعرف البيئة كل ما هو خارج حدود المنظمة وتعرف بأنها المستهلكين والمزودين والزبائن والمنافسين والمجتمع المحلي والحكومة، وتعرف بأنها أي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءا من المنظمة ذاتها، وتمثل البيئة الخارجية جميع العوامل المحيطة بالشركات التي تؤثر في عمليات اتخاذ قراراتها سواء بشكل مباشر وتم تحديدها بمجموعة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها ومن هنا يمكن تعريف البيئة الخارجية بأنها مجموعة العوامل التي تحيط خارجيا بالمنظمة وتؤثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر.[1]

[1] حامد كريم الحدراوي، كرار صالح سهيل، بعض عوامل البيئة الخارجية وآثارها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد 02، العراق، 2015، ص53.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

ثانيا: عناصر البيئة الخارجية.

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسات من مجموعتين من المتغيرات البيئية، هي البيئة الخاصة والبيئة الخارجية العامة.

1 -**البيئة الخاصة (بيئة الصناعة):** تأثير البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة يكون أكثر مباشرة من البيئة العامة ولذا يطلق عليه أحيانا بالبيئة الخارجية التشغيلية وتتكون هذه البيئة من عدد من العناصر مثل المنافسون، المستهلكون، الوكالات الحكومية، الموردون، المؤسسات العمالية.[1]

2- البيئة الخارجية العامة: تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في خمسة مجموعات من المتغيرات البيئية وهي:

- المتغيرات الاجتماعية والحضارية.
- المتغيرات الفنية والتكنولوجية.
- المتغيرات السياسية والقانونية.
- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغيرات الدولية.[2]

المطلب الثاني: أهمية دراسة وتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة.

تتجلى الفوائد المتأتية من دراسة البيئة الخارجية في ما يلي:

-توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لان الأخطاء غير مسموح بها.

---

[1] حسن محمد احمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص32.

[2] حسن محمد احمد محمد المختار، مرجع سبق ذكره، ص33.

-في صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن من إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

-صياغة إستراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (موارد أولية، رأسمالية، تكنولوجية، الأفراد..الخ) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق المنفعة.

-النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تساهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذ وأساليب وشروط الدفع وتجديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

-تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

-تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

-تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

-تبين المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.[1]

[1] لعذور صورية، قطاف ليلى، دور المعرفة في عملية التشخيص الإستراتيجي التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد رقم 10، الجزائر، 2016، ص 236.

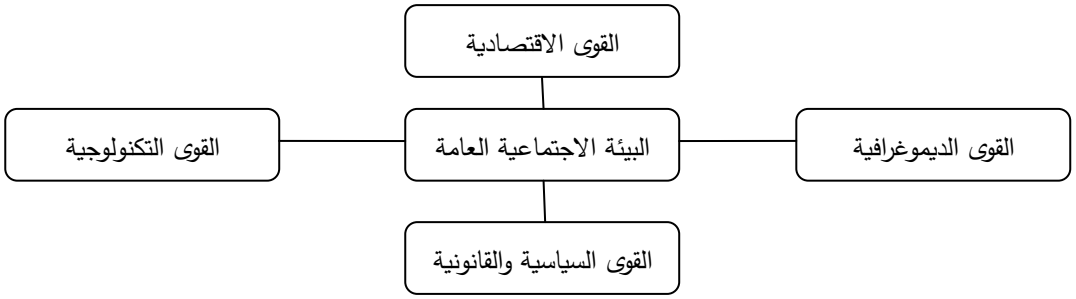
المطلب الثالث: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الخارجية.

هناك العديد من الطرق والأساليب، لتحديد الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجية وفيما يلي أهمها:

أولا: القوى التنافسية الغير مباشرة:

تتكون من مجموعه القوى التي تؤثر اجتماعيا، اقتصاديا، قانونيا، سياسيا أو تكنولوجيا على عمل المؤسسة[1]، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-4): نموذج عناصر البيئة الاجتماعية العامة.



المصدر: أ.د عبد القرير صالح بن جيتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، 2004، ص 146.

1- القوى الاقتصادية:

هي مجموعه من العوامل الاقتصادية التي تؤثر في المجتمع بكافة مؤسساته ومنها حالة الواقع الاقتصادي العام أو الكلي من حيث النشاط أو الركود، وبطبيعة الحال فان هذه الأوضاع تؤثر على عمل المنظمة بطريقة مباشرة، وبصفة عامة يمكن تلخيص هذه القوى الاقتصادية على النحو التالي:

- معدل الفائدة.
- معدلات التضخم.
- مستويات البطالة.

[1] بن حمو عصمت محمد، مرجع سبق ذكره، ص18.

- اتجاه الناتج المحلي الإجمالي.
- مستوى دخل الفرد.
- مناخ الاستثمار.
- أسعار الصرف.
- السياسات المالية.
- العضوية في المؤسسات أو المنظمات الاقتصادية العالمية أو الإقليمية.
- تقنيات أسواق المال.[1]

2- القوى الديموغرافية:

هي مجموعة الخصائص المتعلقة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة والتي تؤثر إما سلبيا أو ايجابيا على المؤسسة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- معدل النمو السكاني.
- التوزيع العمري للسكان.
- معدلات الولادات.
- اللغات القومية والأجنبية.
- المعتقدات الدينية.
- جماعات حماية المستهلك.
- التغير في نمط الحياة.
- حجم العمالة المتوفرة.[2]

3- القوى السياسية والقانونية:

قد تؤثر قرارات القوى السياسية في الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة إما بالإيجاب أو السلب، مثلا قيام الحكومة بحماية المنتوج الوطني وذلك بفرض تعريفات جمركية على

[1] بن حمو عصمت محمد، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] بن حمو عصمت محمد، مرجع سبق ذكره، ص19.

البضائع المستوردة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على المؤسسات المحلية والعكس بالنسبة للمؤسسات الأجنبية وبصفة عامة يمكن تلخيص القوى السياسية والقانونية التي تؤثر على المؤسسة في النقاط التالية:

- قوانين حماية البيئة.
- قوانين التأمينات.
- النظام السياسي المطبق والاستقرار السياسي.
- قوانين الضرائب.
- قوة حجم القوى السياسية المختلفة.
- قوانين العمل.
- القوانين التنظيمية للتجارة الخارجية.[1]

4- القوى التكنولوجية:

التطور المستمر للتكنولوجيا يفرض على المؤسسة بذل كل الجهود من اجل أن تبقى في المستوى المطلوب (مواكبه التطورات) وذلك من اجل تفادي التهديدات الناجمة عن تقدم التكنولوجيا المستخدمة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وبصفة عامة يمكن تلخيص القوى التكنولوجية في النقاط التالية:

- نسبه الإنفاق على البحث والتطوير.
- توفر الانترنت.
- توفر البنية التحتية للاتصالات.
- التطور التكنولوجي في مجال النقل (شبكات النقل).
- مستوى تطور كفاءة و مهارة العامل.
- التجارة الالكترونية.
- القوانين الخاصة بحماية حقوق الاختراع والعلامات التجارية.[2]

[1] بن حمو عصمت محمد، مرجع سبق ذكره، ص20.
[2] بن حمو عصمت محمد، مرجع سبق ذكره، ص20.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

كما يبين الجدول الموالي أهم العوامل المؤثرة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة:

الجدول رقم (2-1): بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة.

الدولية	السياسة القانونية	التكنولوجية	الاقتصادية	الاجتماعية
القوانين الدولية	تعليمات حماية التجارة	مجموع إنفاق الدولة على البحث والتطوير	اتجاهات إجمالي الناتج القومي	التغير في نمط الحياة
قرارات الأمم المتحدة	قوانين حماية البيئة	مجموع إنفاق الصناعة على البحث والتطوير	معدلات الفائدة	التوقعات المهنية
قرارات صندوق النقد الدولي	قوانين الضرائب	تركيز الجهود التكنولوجية	عرض النقود	نشاط المستهلكين
الإنفاقات الدولية	حوافز خاصة	حماية الاختراع	معدلات التضخم	معدل تكوين الأسرة
اتجاهات الشركات العالمية	تعليمات التجارة الخارجية	السلعة الجديدة	معدلات البطالة	توزيع العصر للسكان
قرارات الأقطار الكبرى	الاتجاه نحو الشركات الأجنبية	السلعة الجديدة	مراقبة الأجور والأسعار	التحول الإقليمي في السكان
الحروب والكوارث العالمية	قوانين التوصيف	تطورات جديدة في نقل التكنولوجيا من المعمل إلى السوق	رفع وخفض قيمة العملة	توقعات الحياة
-	استقرار الحكومة	تحسين الإنتاجية من خلال المكننة	توافر الطاقة وكلفتها	معدل نمو السكان
-	-	-	الدخل الفردي	معدلات المواليد

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004،ص 139.

ثانيا: تحليل القوى التنافسية المباشرة (نموذج بورتر للقوى الخمس):

إن طبيعة ودرجة المنافسة في الصناعة يتوقف حسب بورتر على خمس عوامل هي:

1- التنافس بين المنافسون الحاليون: تتباين وجهات المسيرين حول المنافسة القائمة بين المؤسسات، واعتمادا على تقييمهم للتهديدات والفرص المتاحة والاستراتيجيات المعتمدة من قبل كل منهم و ردود المنافسين حيالها، وإجمالا هناك عاملان يؤثران على حده المنافسة في

الصناعة الواحدة، هما عدد المؤسسات العاملة في ذلك القطاع، ومعدل نمو هذه المؤسسات.[1]

2- تهديد المنافسين الجدد: وقد حدد بورتر سبعه عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

- **اقتصاديات الإنتاج الكبير:** على المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.
- **متطلبات رأس المال:** كلما كانت المؤسسة بحاجه إلى الأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.
- **تميز المنتج:** للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد فيجب أن ينفق الكثير من الأموال لمواجهة الاسم مثل كوكاكولا، واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.
- **تكاليف التحويل:** التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى أخر.
- **اختراق قنوات التوزيع:** يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات.
- **مزايا الشركات القائمة مسبقا:** مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (التكنولوجيا، سهولة الحصول على الموارد الخام،...الخ).
- **سياسة الحكومة:** حيث يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص.[2]

3- قدرة الموردون على المساومة: يرى بورتر أن الموردين تكون لديهم القدرة على المساومة إذا توفر وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة، وارتفاع تكاليف

---

[1] مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 152، 153.

[2] عماري عمار وآخرون، أهمية التحليل البيئي في تقييم المؤسسات، جامعة المسيلة، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، سكيكدة، 2006، ص05.

التحول من مورد إلى أخر، وان يضع الموردون تهديدا جادا وهو انه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري للإنتاج نفس المنتجات التي تقدم للمشتري، ولدى المورد علامة تجاريه قويه.[1]

4- قدرة المستهلكين على المساومة: إن القدرة التفاوضية للزبائن تتعزز عندما يكون:

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع والخدمات.
- وجود بعض المؤسسات تبيع للمستهلك مباشرة مما يجعل هذا الأخير يفرض شروطه على هذه المؤسسات.
- معرفة المشترين للسلعة أو الخدمة.
- عندما يكون المشترون بمثابة تهديد لأي محاولة للتكامل الرئيسي الخلفي، وعبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء ووجود بدائل للسلع والخدمات.[2]

5- تهديد المنتجات البديلة: نتيجة توفر حرية الاختيار أمام المستهلك، أو تزايد حدة تأثير وجود البدائل للسلعة المعينة في حال تعود المستهلك على شراء سلع بديلة، أو عدم ولائه لعلامة معينة.[3]

وعليه فان القوى الخمس وضعت من طرف مايكل بورتر سنه 1982م وهي منهجية تعمل على تقسيم جاذبية الصناعة القطاع الاستراتيجي، والشكل التالي ملخص ما تم التعرف عليه سابقا:

---

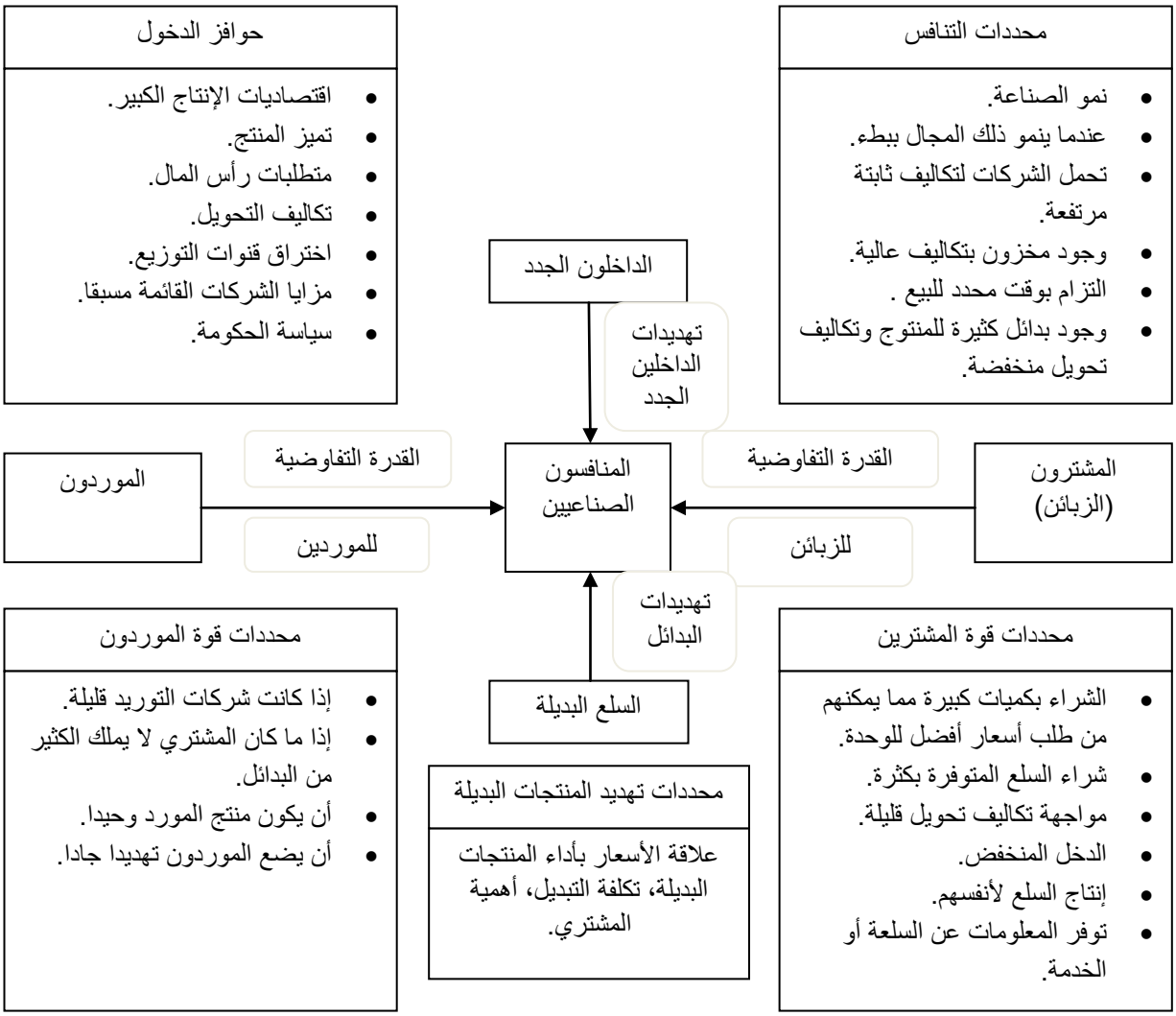
[1] محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص350.

[2] نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 173.

[3] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبو ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2007، ص124.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

الشكل رقم(2-5): نموذج بورتر للقوى الخمسة في بيئة الصناعة.



المصدر: السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011،ص143.

ثالثا: تحليل المركز التنافسي.

على المؤسسة أن تموقع مجالات نشاطها الإستراتيجية وان تطرح على نفسها أربعة أسئلة أساسية تخص كل واحدة منها، تحدد مركز مجالاتها التنافسية:

- ما هو مستقبل مؤسستنا؟
- ما هي الوضعية التنافسية لمؤسستنا؟
- ما هي عوامل ومفاتيح نجاح مؤسستنا؟

- ما هي الكفاءات المميزة التي تمتلكها مؤسستنا، أو التي يجب أن نتحصل عليها حتى نحسن من وضعنا التنافسي؟

وبناءا على الإجابات المتحصل عليها من هذه الأسئلة الأربعة، يمكن للمؤسسة أن تحدد مجالها، كما أن هناك عدد من المصفوفات الإستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد المركز التنافسي للمؤسسة بدقة[1]، نذكر منها.

1- مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG):

وهي اختصار لثلاثة كلمات انجليزية التي تعبر عن المجموعة الاستشارية لبوسطن Boston-consulting-group وهذا في سنه 1970، إذ يعمل هذا النموذج على تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة وقد ذكرت عدة مفاهيم حيث عرف على انه يعتمد على مفهوم دورة حياة النشاط ومنحنى الخبرة، إذ يلخص إلى أن مردودية المؤسسة تكون اكبر كلما كانت حصتها السوقية النسبية مرتفعة، حيث يتم قياس قيمة كل نشاط، على أساس معدل النمو والمركز التنافسي لميدان كل نشاط استراتيجي، كما تقيم بالحصة السوقية للمؤسسة.[2]

إن نموذج BCG يقوم في تحليله لوضع المؤسسة و تقييمها على شرطين أساسيين هما توفر الربحية ومستقبل كل ميدان نشاط والمتمثلين في المعيارين الأساسيين معدل النمو للسوق والحصة السوقية وذلك بالاعتماد على دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة وهذا ما ذكره عبد العزيز صالح في عملية التقييم وهما معدل النمو، حصة السوق.[3]

---

[1] ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الإستراتيجي: المشاكل والمناهج، باريس، فرنسا، 2005، ص69.

[2] P. Cherpintier, organisation et gestion de l'entreprise, imprimerie chirarc, 2004, p75.

[3] عبد العزيز صالح بن بيثور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص 261.

الشكل رقم (2-6): مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG).

المأزق	النجم
- استهلاك كبير للسيولة. - أرباح مرتفعة. - استدانة مرتفعة. - استثمارات مرتفعة.	- توليد واستهلاك للسيولة. - أرباح مرتفعة. - استدانة منخفضة. - استثمارات مرتفعة.
البطة المتعثرة	البقرة الحلوب
- سيولة متوازنة. - تنازل عن الاستثمارات. - أرباح ضعيفة. - استدانة ضعيفة.	- توليد واستهلاك للسيولة. - أرباح مرتفعة. - استدانة ضعيفة. - استثمارات ضعيفة.

المصدر: الياس بن الساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006،ص57.

يظهر تقاطع المحور الأفقي الذي يمثل حصة السوق والمحور العمودي الذي يمثل معدل نمو السوق أربعة وضعيات هي: النجم، المأزق، البقرة الحلوب، البطة المتعثرة.

ويتم حساب وتحديد منحنى الخبرة على أساس العلاقة الرياضية التالية[1]:

إن هذا المنحنى يركز على العلاقة بين كلفة الإنتاج وكمية الإنتاج المتراكمة، حيث يتم إدخال كل التكاليف في المؤسسة للوصول إلى وضع العلاقة السابقة كما انه يتم تحديد الحصة السوقية والتي تمثل البعد الأول للمصفوفة على أساس العلاقة التالية:[2]

$$\text{نسبة الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات وحدة نشاط الشركة}}{\text{مبيعات اكبر منافس في السوق}}$$

[1] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص 147.

[2] نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة، عمان، الأردن، 2004، ص121.

ويساعد هذا المعيار المؤسسة في معرفة حصتها السوقية بالنسبة لباقي المنافسين مما يتيح لها تحديد موقعها التنافسي والتدفق النقدي الذي يساعدها في تدعيم وحداتها الإستراتيجية وأنشطتها الأخرى، أما المعيار الثاني الذي يعتمد عليه تحليل BCG فهو معدل نمو السوق الذي يعتبر كمؤشر يعبر عن درجة جاذبية السوق ومدى تغطية الاحتياجات في السيولة الضرورية لتنمية ميادين النشاط الاستراتيجي للمؤسسة ويتحدد معدل نمو السوق على أساس العلاقة التالية[1]:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي المبيعات للبضاعة في الفترة (ن+1)} - \text{إجمالي المبيعات للفترة نإجمالي المبيعات للفترة ن}}{}$$

وعلى أساس المعطيات التي يتم استخراجها من العلاقات السابقة يتم وضع المصفوفة، إذ يتم تقسيمها إلى أربعة خلايا بالاعتماد على محوري الحصة السوقية ومعدل النمو.

وضعية النجوم: تعتبر هذه الوضعية المكانة المثلى حسب هذا التحليل، إذ تعرف المؤسسة معدل نمو مرتفع في رقم الأعمال وتكون الحصة السوقية في مستوياتها العليا، كما يشهد السوق معدل نمو مرتفع، الأمر الذي يجعل المؤسسات تتمتع بوضعية تنافسية قوية لاستحواذها على حصة السوق الأكبر مقارنة بالمنافسين الحاليين.[2]

وضعية البقرة الحلوب: تعتبر من أحسن الوضعيات، حيث تتميز الوضعية المالية بإيرادات مرتفعة، مقابل مستوى منخفض في التكاليف والمجهودات الاستثمارية، ويرجع ذلك إلى استقرار السوق وارتفاع الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، كما تتميز المؤسسة باحتلال موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق.[3]

وضعيه المأزق: تنشط المؤسسة في سوق واعدة تتميز بمعدل نمو مرتفع وطلب متزايد، إلا أن حصة السوق متواضعة رغم الاستثمارات الضخمة، والتي تستهلك جزءا كبيرا من

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 121.
[2] إلياس بن سامي، يوسف قرشي، ص57.
[3] إلياس بن سامي، يوسف قرشي، مرجع سبق ذكره، ص57

السيولة المالية في حين ان الوضعية المتراجعة تنتج إيرادات مالية تتناسب مع المستوى الكبير للاحتياجات المالية.[1]

وضعية البطة المتعثرة: تعيش المؤسسة وضعية سيئة، إذ لا توجد أي بوادر أو أفاق للنمو والبقاء بحيث تنشط المؤسسة في سوق مشبعة وحصة المؤسسة في هذه السوق المتراجعة قليله، وهذا ما يجعل التدفقات المالية معدومة، ويتوجب على المؤسسة إيجاد البدائل الإستراتيجية من اجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتوج جديد.[2]

2- مصفوفة جنرال إلكتريك:

جاءت هذه المصفوفة لتفادي العيوب والنقائص التي وجدت في مصفوفة BCG حيث تم اقتراحها من قبل شركه جنرال إلكتريك بالاشتراك مع مؤسسة ماكينزي للاستثمارات في محاولة منها لتجنب الانتقادات التي وجهت إلى جماعة بوسطن، إذ تركزت هذه الانتقادات على:

- أن الحصة السوقية ليست المؤشر الوحيد الدال على قوة وضعف المركز التنافسي.
- أن معدل النمو ليس المؤشر الوحيد في جاذبية الصناعة.
- اقتصار المجال التنافسي على منافس واحد الذي تكون له اكبر حصة سوقية.
- أن العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليست بالضرورة علاقة خطية.[3]

إن نموذج ماكينزي يرتكز على بعدين أساسيين في عملية التحليل والتقييم وهما جاذبية الصناعة والموقع التنافسي، حيث أن هذا النموذج لا يعتمد على معدل النمو كمؤشر وحيد بل يحاول التركيز على مجموعة من النقاط إضافة إلى ذلك قدم هذا النموذج ثلاث مستويات للتحليل تتمثل في مستوى عالي، متوسط، ومنخفض، خلافا للنموذج السابق الذي أهمل المستوى المتوسط، ونحاول تقديم مكونات بعدي التحليل المتمثلين في جاذبية الصناعة تضم

---

[1] إلياس بن سامي، يوسف قرشي، مرجع سبق ذكره، ص58.

[2] إلياس بن سامي، يوسف قرشي، مرجع سبق ذكره، ص58.

[3] جمال رشدي عبد العزيز، منهج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات القياسية، رسالة دكتوراه، عين الشمس، مصر، 2004، ص 267.

مجموعة من العناصر تتمثل في حجم الصناعة ونموها وربحيتها، والثبات التكنولوجي، وكثافة المنافسة والموسمية في النشاط.[1]

ويتم قياس جاذبيه الصناعة بتحديد أهمية كل عنصر من العناصر التالية:

حجم السوق، درجة الموسمية في الصناعة، درجة التمايز التكنولوجي، ربحية الصناعة في الخطوة الأولى وفي الخطوة الثانية يتم تحديد الوضع النسبي للصناعة محل التحليل والتقييم.

ويتم حساب درجة الجاذبية حسب العلاقة التالية:

درجه الجاذبية الصناعية= درجة الأهمية النسبية للعنصر x درجة الوضع النسبي للصناعة.

إن قياس جاذبية النشاط لا تختلف في طريقة عملها عن تحديد وقياس جاذبية الصناعة فقوة النشاط أو الوحدة محل الدراسة يتم تحديدها من خلال استخدام عدة عناصر أهمها:

- حصة النشاط في السوق.
- درجه الموسمية في منتجات النشاط أي درجه ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة بالنسبة للمنافسين.
- درجه استخدام المنظمة لطاقاتها الإنتاجية للعمل في الصناعة.
- المهارات التقنية المتاحة والمطلوبة في الصناعة.

وانطلاقا من دراسة العناصر المساعدة في تحديد قوة النشاط يتم تحديد هذه القوة على أساس ثلاث خطوات كما رأيناها في جاذبية الصناعة حيث يتم جمع نتائج كل عنصر لتعطينا قوة نشاط المنظمة وتحسب حسب العلاقة التالية:[2]

قوة نشاط المنظمة= الأهمية النسبية لكل عنصرx درجه الوضع النسبي للنشاط.

---

[1] حسن محمد احمد محمد المختار، مرجع سبق ذكره، ص129.

[2] سعد غاب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص192.

الشكل رقم(2-7): مصفوفة ماكنزي.



المصدر: ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013،ص 285.

3- مصفوفة ADL:

نسمي هذا النموذج إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arthor-D-Little ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد إستراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياه النشاط (درجه نضج النشاط) والوضع التنافسي للمؤسسة.

دورة حياة النشاط: يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع.

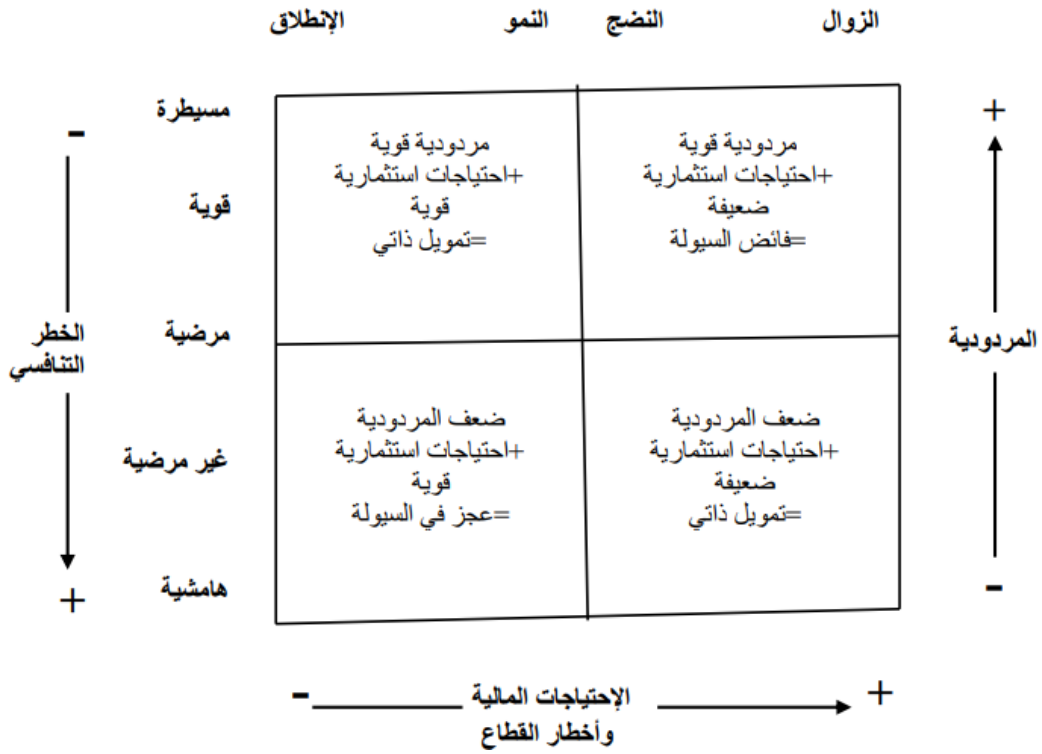
الوضعية التنافسية: وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها.[1]

والشكل التالي يوضح مصفوفة ADL:

[1] بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، جامعة ورقلة، 2010/ 2011، ص31، 32.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

الشكل رقم (2-8): مصفوفة ADL.



المصدر: بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، جامعة ورقلة، 2010/ 2011، ص 32.

الفصل الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

خاتمة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل ليلقي الضوء على مفاهيم كل من الإستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي حيث تعددت المفاهيم التي تناولها العديد من الباحثين في شؤون الإستراتيجية منها "أنها خطة طويلة الأجل تتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل" أما التشخيص الاستراتيجي الذي ينقسم بدوره إلى تشخيص البيئة الداخلية الذي يعتمد في تشخيصه إلى سلسلة القيمة، الموارد والهيكل التنظيمي للمؤسسة أما تشخيص البيئة الخارجية يعتمد بدوره على تحليل البيئة العامة الخارجية للمؤسسة كالبيئة السياسية ومختلف العوامل المؤثرة ويعتمد على تحليل القوى التنافسية الذي جاء بها بورتر في نموذجه ، من أهم استنتاجات هذا الفصل:

- هو أن التشخيص الاستراتيجي يلعب دورا هاما في القرارات المالية التي تأخذ لرسم إستراتيجية المؤسسة.

- تشخيص البيئة الداخلية يعمل على بيان نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا ويعمل على تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة للمؤسسة و تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي.

- تشخيص البيئة الخارجية تتيح للمؤسسة معرفة الفرص التي عند استغلالها تزيد من تطورها ولكن البيئة لا نجد بها فرص فقط بل هناك أيضا تهديدات يمكن تجنبها في ظل بيئة غير ثابتة.

وفي الفصل الموالي سوف نسقط كل ما هو نظري وما تطرقنا له في الفصل الأول والثاني على مؤسسة وحدة تغذية الأنعام –قصر البخاري .

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تغذية الأنعام بقصر البخاري

مقدمة الفصل:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى تحليل القوائم المالية والتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة سنحاول في هذا الفصل الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية حيث نعتمد إسقاطها لما هو نظري كما هو معاش في إحدى المؤسسات الجزائرية ولقد وقع اختيارنا في ذلك على المؤسسة الوطنية " وحدة تغذية الأنعام بقصر البخاري ولاية المدية ومن اجل القيام بالدراسة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول:** تقديم وحدة أغذية الأنعام قصر البخاري.
- **المبحث الثاني:** دراسة الإستراتيجية المالية في المؤسسة من خلال القوائم المالية.
- **المبحث الثالث:** تشخيص بيئة المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تغذية الأنعام بقصر البخاري

المبحث الأول: تقديم مِؤسسة أغذية الأنعام.

تعتبر مؤسسة أغذية الأنعام بقصر البخاري إحدى المشاريع الصناعية الخاصة لإنشاء مؤسسات زراعية وتحويلها إلى منتجات مصنعة خاصة لتغذية الأنعام لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف نشاط مهام وأهداف هذه المؤسسة وكذا الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة تغذية الأنعام قصرا البخاري (المدية) ومعرفة نشاطها ككل.

أولا: التعريف بالمؤسسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مؤسسة تغذية الأنعام بقصر البخاري وذلك بإعطاء نبذة تاريخية عنها.

1 نشأتها وموقعها::

نشأت المؤسسة الأم في التاسع ابريل 1969، أسس المجمع المدني لأغذية الأنعام بمقتضى القرار الوزاري رقم 69/19 حيث كان يسمى آنذاك بالديوان القومي لأغذية الأنعام ONAB، فهي مؤسسة وطنية تابعة لوزارة الفلاحة والصيد البحري التي كان موقعها بالقبة (الجزائر العاصمة) وكانت تقوم باستيراد البيض واللحوم وهي موزعة على ثلاث مديريات: شرق، وسط، غرب، ومع تبني الجزائر سياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ثم إعادة النظر في تركيبة المجمع وهذا بعد دراسة توثيقية صدرت سنة 1997 نجم عنها تقسيم الوحدات إلى وحدات استيراد المواد الأولية وتحويل الديوان القومي لأغذية الأنعام من ONAB إلى مجمع تربة الدواجن للوسط ORAC.

وقد نشأت من طرف شركة إيطالية تسمى GIZA حيث دامت الأشغال به 18 شهر بداية من 1983 إلى 1985 لشروع الوحدة في نشاطها الإنتاجي في 25 سبتمبر 1985 ويرجع السبب الرئيسي في إنشاء الوحدة بهذه المنطقة إلى الموقع الإستراتيجي والمساحة الشاسعة.

تقع وحدة إنتاج أغذية الأنعام بقصر البخاري في المخرج الجنوبي لدائرة قصر البخاري حيث تبعد عن ولاية المدية ب65 كم.

- المساحة الإجمالية للوحدة 26943م^2 منها 5972م^2 مبنية و20971م^2 غير مبنية.
- تحتوي الوحدة على ورشة لصيانة وتصليح الشاحنات بمساحة تقدر 825م^2.
- مبنى تعيين الحبوب لاستقبال المواد الأولية بمساحة تقدر ب 360م^2.
- مبنى يضم محول جهاز كهربائي بمساحة 115م^2.
- ميزانين للحمولة الثقيلة وتقدر مساحة كل منهما ب 66م^2.

2 نشاط المؤسسة:

هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع إنتاجي تابعة لوزارة الفلاحة والصيد البحري تختص بإنتاج أغذية الدواجن وكل ما يتعلق بها، ولها نشاط أساسي وثانوي.

أ -**النشاط الأساسي:** يتمثل في صناعة وتسوق أغذية الأنعام والأعلاف وبيع السلع الداخلة في نشاط المؤسسة والمتمثلة في:

- أغذية الحيوانات المنتجة للحوم الحمراء (العجل، الخروف،..)
- أغذية الحيوانات المنتجة للحوم البيضاء (الدجاج، السمك).
- أغذية الحيوانات المنتجة للحليب (الأبقار الحلوب).
- أغذية أخرى (الأرانب، الخيول، الجمال،..).

ب – **النشاط الثانوي:** يتمثل في إعادة بيع المواد الأولية، كما أن نشاط المؤسسة يتميز بتدفقات فيزيائية تحصل على مستواها حيث تقوم بما يلي:

- بيع.
- الاستلام.
- المعاينة.
- وزن الحمولة إلى المخزن.
- وزن الحمولة الصافية.

وتقوم المؤسسة بعملية تحويل وبيع المنتجات النهائية ويتم ذلك ب:

- إخراج المواد الأولية من المخازن.

- التصنيع.
- إدخال منتجات تامة الصنع إلى المخازن.
- بيع المنتجات النهائية.

ثانيا: مهام وأهداف المؤسسة.

تتمثل مهام وأهداف المؤسسة في ما يلي:

1 -**مهام المؤسسة:** تتمثل في ما يلي.

- إنتاج أغذية مركبة في أكياس وصهاريج.
- شراء المواد الأولية الخاصة بصنع أغذية الأنعام.
- نشر تقنيات استعمال أغذية مركبة.
- إنتاج مركبات معدنية وفيتامينية.

2 أهداف المؤسسة: تتمثل في ما يلي.

- مساعدة وتموين المربين وتعاونيات تربية الأنعام.
- تطوير تربية الدواجن.
- تطوير سوق اللحوم.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي محليا وجهويا.
- إنتاج الأغذية المركبة.
- تسويق الأغذية.
- حاجيات طالبي أغذية الأنعام.

ثالثا: إمكانيات المؤسسة.

تتمتع مؤسسة أغذية الأنعام بعدة إمكانيات تثبت حقيقة المكانة التي تتمتع بها في السوق الوطني وتتمثل في:

1 إمكانيات الإنتاج:

تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة وهائلة تحتل المراتب الأولى في تلبية حاجيات السوق المحلي.

الجدول رقم (3-1): الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

المنتج	أغذية الأنعام	المجموع الكلي
الطاقة الإنتاجية	15 طن	22628

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير.

الجدول رقم (3-2): توزيع الطاقة بوحدة قصر البخاري بالنسبة للوحدات الأخرى

الوحدات	الطاقة الإنتاجية في الساعة	مجموع الطاقة الإنتاجية
وحدة عين بسام	30 طن	600.000 طن
وحدة قصر البخاري، مسيلة، جلفة، القصر، بجاية	15 طن	
وحدة القبة	A: 12 طن B: 6 طن	
وحدة الحطاطبة	10 طن	
وحدة بابا علي	6 طن	

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير.

الجدول رقم (3-3): التوزيع السنوي للطاقة الإنتاجية بالطن

السداسي الأول	الإنتاج/طن	السداسي الثاني	الإنتاج/طن	السداسي الثالث	الإنتاج/طن	السداسي الرابع	الإنتاج/طن
جانفي	1505	ابريل	2233	جويلية	2432	أكتوبر	2082
فيفري	1802	ماي	1697	أوت	1658	نوفمبر	2090
مارس	2139	جوان	1629	سبتمبر	1495	ديسمبر	1842
المجموع	5446	المجموع	5559	المجموع	5585	المجموع	6014

المصدر: قسم مراقبة التسيير.

مع العلم أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية تتمثل موادها الأولية في ما يلي:

- **موادها الأساسية:**

- **الصوجا:** مستورد من الأرجنتين.
- **الذرى:** مستورد من الأرجنتين أو نوع محلي من المنيعة.
- **النخالة:** محلي.
- **الشعير:** محلي.

وهي التي تدخل بشكل كبير في الإنتاج المحلي.

- **موادها الثانوية:**

- الفيتامينات.
- الملح والكالكير.
- الفوسفات.

وهي التي تدخل بنسبة قليلة في الإنتاج المحلي.

2 إمكانية التخزين:

تمتلك المؤسسة طاقة وقدرة هائلة حيث تحتوي على 28 حافظة حبوب حديدية لتخزين المواد بمقدار 9100 طن أي 1092 م^3 وهذا ما مكنها من تفادي إقطاع المخزون.

3 إمكانية التسويق:

تمتلك المؤسسة طاقة كبيرة تغطي حاجيات السوق المحلي.

الجدول رقم (3-4): إمكانية التسويق للمؤسسة

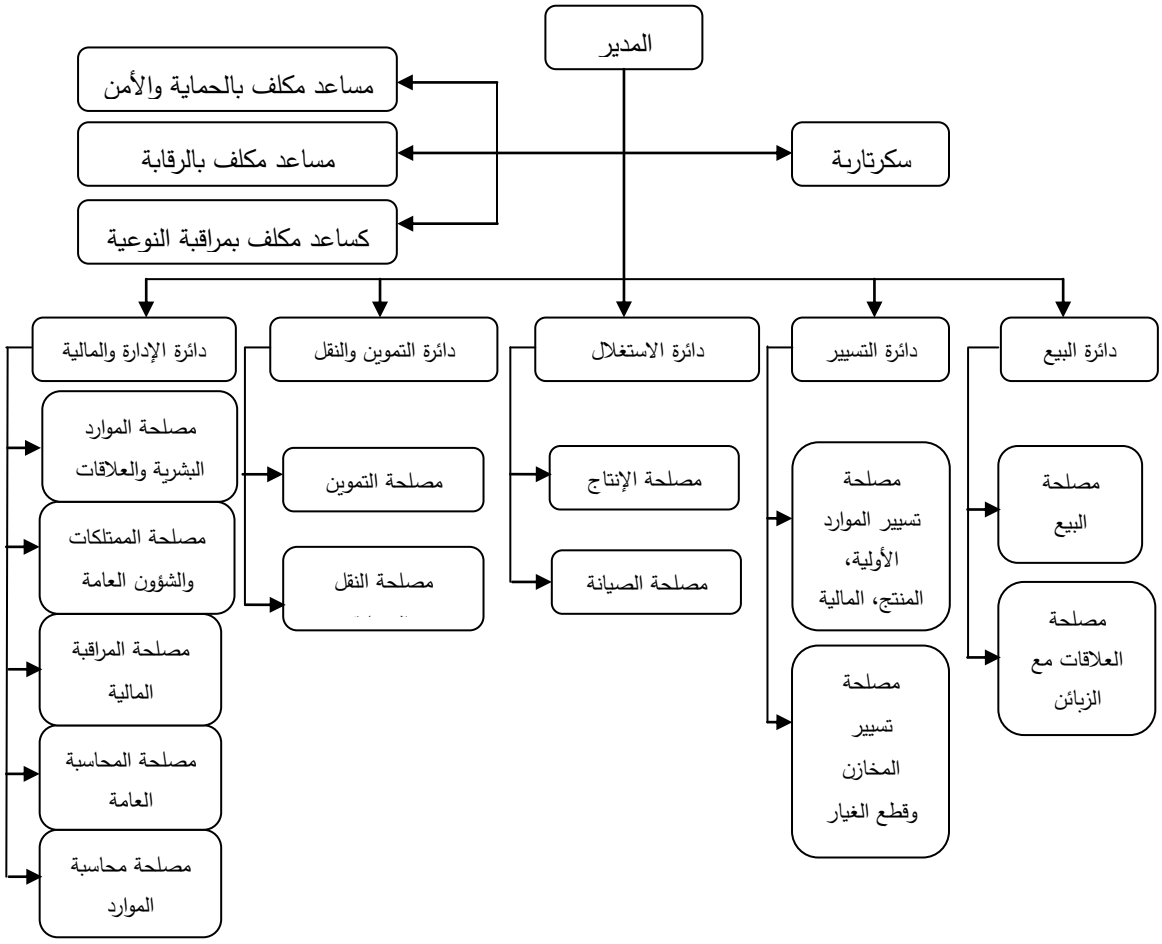
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
الكمية/ساعة	18238 طن	20181 طن	23039 طن	22223 طن	22611 طن

المصدر: قسم مراقبة التسيير.

المطلب الثاني: الدراسة الهيكلية للمؤسسة.

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة لتغذية الأنعام



المصدر: المرسوم الوزاري رقم 85/21 المؤرخ في 23 فيفري 1985 المتضمن تحديد المنشآت والهياكل لمؤسسة تغذية الأنعام.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي.

1 -**المدير:** يعتبر أعلى هرم في الوحدة فبحكم انه المدير يعتبر المسؤول عن السير الحسن لها فهو يسهر على إصدار واتخاذ القرارات المناسبة ومراقبة نشاط أجهزة الوحدة ومستخدميها كما يعمل على تحسين صورة الوحدة ورفع قيمتها في السوق مع احترام مقاييس المنافسة وإجراءاتها.

هناك ثلاث مساعدون رئيسيون للمدير:

- **مساعد المكلف بالحماية والأمن:**

ويتكون هذا القسم من المسؤول الأول عن الحماية والأمن الذي يشرف على أربع رؤساء فرق يتكون كل فريق حماية من أربعة أعوان أمن يعملون بالمناوبة 20سا/24سا وهم على دراية تامة بكل من يدخل ويخرج من الوحدة ويحرصون على توفير الحماية والأمن للأشخاص والممتلكات حيث يطبقون كل التعليمات القانونية بدقة وصرامة.

- **مساعد مكلف بمراقبه التسيير:**

يعتبر هذا القسم الوسيط بين المدير والدوائر الأخرى حيث يعمل على تطبيق التنظيمات والقوانين المعمول بها وتحسين المراقبة الداخلية للتسيير والمساهمة في إعداد الميزانية وحسن سيرها، إعداد التقديرات الشهرية والتنبؤات كما تقوم بإعداد التقارير الشهرية مفصلة تتضمن معلومات متعلقة بما يلي: (المواد الأولية، كميات المنتج والإنتاج المخزن، المنتج النهائي، المبيعات) وتكون هذه المعلومات عبارة عن جداول تتضمن مبالغ ونسب كما يعمل أيضا على تقدير اقتراحات مناسبة لتحسين المردودية، إضافة إلى إثبات النقائص وتسجيلها.

- **مساعد مكلف بمراقبة النوعية:**

ويتكون من مخبر تحاليل يضم مجموعة من الأجهزة الخاصة بتحليل وقياس درجة رطوبة المواد الأولية والمنتج النهائي، كما أن هناك اتصال مباشر للوحدة مع مخبر رئيسي بالقبة لان كل المواد المشتراة ترسل مباشرة إلى مخبر القبة لتحليلها قبل استلامها في عملية

الإنتاج التي تتم، تراعي فيها كل مقاييس النظافة والجودة، فالوحدة تحرص على تقديم أجود المنتجات لزبائنها والمتعاملين معها.

2 -**السكرتيرة:**

تقوم بعدة مهام من بينها استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها داخليا وخارجيا وتنظيم اللقاءات ومواعيد الاستقبال وتحرير الرسائل والوثائق، توزيع قرارات المدير على الدوائر والأجهزة.

3 - الدوائر والأجهزة:

- دائرة الإدارة العامة وتشرف على:

- مصلحة الممتلكات والشؤون العامة:

هي التي تسهر على تطبيق الإجراءات القانونية الصادرة عن المديرية العامة كما انه دراسة تامة بكل ممتلكات الوحدة كما يقوم بتسيير شؤونها قانونيا وإداريا.

- مصلحة المحاسبة المالية:

يتكون من محاسب رئيسي وعون محاسب يسهران على السير الحسن لأموال الوحدة، بتحقيق التوازن بين مداخل الوحدة ومصاريفها، وتسجيل العمليات الحسابية وتزويد مسؤول رئيس الدائرة والمديرية العامة بالتقارير الشهرية، دفع فواتير الموردين، دفع أجور العمال، حيث يكون الدفع عن طريق البنك إذ ترسل في أخر الشهر وثيقة تقارب من طرف البنك تكون في نسختين وثيقة التقارب التي تطابق المؤسسة مع البنك مسك سجل للبنوك والخزينة وتامين الممتلكات، تستقبل شبكات مرفوقة بفواتير الزبائن في مصلحة المبيعات وتؤخذ إلى البنك يوميا.

- **مصلحة المحاسبة العامة:**

سهر المصلحة على التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الحاصلة في الوحدة، ترتيب الفواتير والمستندات، إعداد البيع والشراء، إعداد الميزانيات الافتتاحية والختامية، إعداد ميزان المراجعة، القيام بعمليات الجرد....الخ.

- **مصلحة الموارد:**

هي التي تحرص كل الحرص على تحديد أسعار المنتج النهائي، كما أنها تقوم بتحديد سعر تكلفة الوحدة الواحدة لكل نوع من المنتجات، كما أن للمصلحة علاقة بمختلف المصالح والدوائر الموجودة بالوحدة.

- **مصلحة التموين:**

مهمتها الرئيسية هي تزويد الوحدة بكل ما تحتاج إليه من المواد الأولية سواء كانت محلية أو مستوردة، فهي تسعى للسير الحسن وذلك بنقل المواد الأولية والمنتجات بشاحنات نقل الخاصة بها.

- **مصلحة النقل:**

تقوم بالإشراف على نقل العمال والمستخدمين بالإضافة إلى نقل المواد الأولية والمنتوجات اعتمادا على شاحنات النقل الخاصة بالوحدة.

- دائرة الاستغلال وتهتم هذه الدائرة بكل ما يتعلق بعملية الإنتاج وصيانة وسائل الإنتاج، حيث تشرف على مصلحتين هما:

- **مصلحة الإنتاج:**

تعتبر مصلحة الإنتاج العمود الفقري للوحدة فهي تسهر على تحقيق البرنامج المسطر للإنتاج وذلك حسب الاحتياجات اليومية، الشهرية والسنوية مع مراعاة الجودة والنوعية.

- **مصلحة الصيانة وسائل الإنتاج:**

مهمتها الرئيسية هي الحفاظ على وسائل الإنتاج وتقديم الصيانة اللازمة لها.

- دائرة تسيير المخازن وتهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالمخازن (المواد الأولية، المنتج المخزن وقطع الغيار) فهي تشرف على مصلحتين:

- مصلحة تسيير المواد الأولية والمنتج النهائي:

تعمل هذه المصلحة على حسن سير عمليات التخزين واستهلاك المخزون بكل عقلانية مع احترام مدة تخزين المواد وشروط تخزينها ولها علاقة وطيدة مع باقي المصالح حيث يعمل أمين المخزن على إبلاغ وتنبيه رئيس دائرة التموين والنقل بضرورة تحديد المواد المخزونة في حاله انتهاء مدة صلاحيتها وأيضا عند نفاذها كليا من المخزن حيث يقوم بالإجراءات اللازمة.

- مصلحة تسيير قطع الغيار:

تهتم بكل ما يتعلق بقطع غيار آلات الإنتاج وغيرها.

- دائرة البيع وتتكون من مصلحتين:

- مصلحة البيع:

تهتم ببيع وتسويق المنتجات.

- مصلحة العلاقات مع الزبائن:

التي تتم بواسطتها التعامل مع الزبائن والعقود معهم ولها علاقة مع مختلف المصالح والدوائر في الوحدة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تغذية الأنعام بقصر البخاري

المبحث الثاني: دراسة الإستراتيجية المالية في المؤسسة من خلال القوائم المالية.

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الدراسة النظرية لتحليل القوائم المالية سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم عرضه على ارض الواقع، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة وحدة أغذية الأنعام، حيث سنعرض في المطلب الأول الميزانيات المالية للمؤسسة لثلاث السنوات ثم سنقوم بتحليل هذه الميزانيات باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

المطلب الأول: دراسة تحليلية للقوائم المالية للمؤسسة خلال الفترة 2018، 2019، 2020.

في نهاية كل دورة تقوم المؤسسة بإعداد القوائم المالية من اجل الحصول على معلومات لتوفيرها إلى المهتمين بوضعية المؤسسة المالية والنتائج التي حققتها خلال الفترة.

أولا: الميزانية.

سنقوم بعرض الميزانيات المالية لوحدة أغذية الأنعام للسنوات الثلاث 2018، 2019، 2020.

الجدول رقم (3-5) : ميزانية الأصول للسنوات 2018، 2019، 2020.

الأصول/السنوات	2018	2019	2020
الأصول غير الجارية			
تثبيتات معنوية	-	-	-
أراضي	27562689.00	27562689.00	27562689.00
مباني	154835.94	289501.38	254216.82
تثبيتات عينية أخرى	28739249.28	27221554.52	27234077.09
تثبيتات جارية	-	-	-
القروض والأصول المالية المتداولة	35200.00	35200.00	35200.00
مجموع الأصول غير الجارية	**56491974.22**	**55108944.90**	**55086182.91**
الأصول الجارية			
مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ	45302353.35	24948564.43	37320340.23
حقوق استخدامات مماثلة			
-الزبائن	858918911.70	962799415.62	1085110055.94
-المدينون الآخرون	267500.00	419400.00	241870.05
-الضرائب وما شابهها	44625.64	47500.12	110881.81
-حقوق واستخدامات مماثلة أخرى.	-	-	-
السيولات ومماثلاتها			
الخزينة	3028305.15	27523664.25	7411463.37
مجموع الأصول الجارية	**907561695.84**	**1015738544.42**	**1130194611.40**
المجموع العام للأصول	**964053670.06**	**1070847489.32**	**1185280794.31**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

الجدول رقم (3-6): ميزانية الخصوم للسنوات 2018، 2019، 2020.

الخصوم/السنوات	2018	2019	2020
رؤوس الأموال الخاصة:			
-رأس المال المصدر.	-	-	-
-رأس مال غير مستعان به.	-	-	-
-علاوات واحتياطات.	-	-	-
-فوارق إعادة التقييم.	-	-	-
-فوارق المعادلة.	-	-	-
-نتيجة صافية.	130269521.45	92244638.11	106180815.15
-حصة المجمع.	-	-	-
-حصة الشركة المدمجة.	337821463.85	254959991.54	223513028.82
المجموع	**468090985.30**	**347204629.65**	**329693843.97**
الخصوم الغير جارية:			
-قروض وديون مالية.	-	-	-
-ديون أخرى جارية.	-	-	-
-مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا.	13027394.24	12190767.95	12190767.95
مجموع الخصوم الغير جارية	13027394.24	12190767.95	12190767.95
الخصوم الجارية:			
-موردون والحسابات الملحقة.	475305500.92	703688490.89	839176472.81
-ضرائب.	524832.13	524832.13	-
-ديون أخرى.	7681685.34	7238768.70	6351820.60
مجموع الخصوم الجارية	**483512018.39**	**711452091.72**	**845528293.41**
المجموع العام للخصوم	**964630397.93**	**1070847489.32**	**1187412905.33**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

الجدول رقم (3-7): الميزانية المختصرة للسنوات 2018، 2019، 2020.

السنوات / البيان	2018		2019		2020	
	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة
الأصول:						
الأصول الثابتة.	56491974.22	5.86	55108944.90	5.14	55086182.91	14.64
قيم الاستغلال.	45302353.35	4.70	24948564.43	2.32	37320340.23	3.14
قيم جاهزة.	3028305.15	0.31	27523664.25	2.57	7411463.37	0.62
الأصول المتداولة.	907561695.84	94.14	1015738544.42	94.56	1130194611.40	95.35
مجموع الأصول	**964053670.06**	**%100**	**1070847489.32**	**%100**	**1185280794.31**	**%100**
الخصوم:						
الأموال الدائمة.	481118379.54	49.90	359395397.60	33.56	341884611.92	28.84
أموال خاصة.	468090985.30	48.55	347204629.65	32.42	329693843.97	0.81
ديون طويلة الأجل.	13027394.24	1.35	12190767.95	1.13	12190767.95	1.02
ديون قصيرة الأجل.	483512018.39	50.15	711452091.72	66.43	845528293.41	20.71
مجموع الخصوم	**964053670.06**	**%100**	**1070847489.32**	**%100**	**1185280794.31**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة.

تحليل الميزانية:

من خلال دراسة الميزانية المختصرة للمؤسسة محل الدراسة لاحظنا ارتفاع مجمل أصول المؤسسة خلال سنوات الدراسة تصاعديا حيث كان في 2018 مبلغ 964053670.06 ليرتفع في سنة 2019 إلى 1070847489.32 واستمر في الارتفاع في سنة 2020 ليصل إلى 1185280794.31 هذا ناتج عن الارتفاع الذي حصل في قيمة الأصول الجارية وذلك بسبب ارتفاع قيمة العملاء والضرائب مع وجود انخفاض في الأصول الغير جارية في كل من التثبيتات العينية والمعنوية للسنوات الثلاث محل الدراسة. أما من جانب الخصوم فحققت المؤسسة ارتفاع مستمرا على مدى الثلاث سنوات محل الدراسة وهذا راجع إلى ارتفاع الخصوم الجارية حيث كان مجموع الخصوم الجارية سنه 2018 يقدر ب 483512018.39 ليرتفع سنة 2019 إلى 711452091.72 إلى أن وصل في سنة 2020 إلى 845528293.41 وهذا راجع إلى الارتفاع المحقق في حساب الموردون والديون الأخرى مع ملاحظة انخفاض في الخصوم غير الجارية سنه 2019 و 2020 نتيجة انخفاض قيمة المؤونات أما الأموال الخاصة فقط شهدت أيضا انخفاضا في السنتين 2019 و2020 مقارنة مع سنة 2018.

ثانيا: جدول حساب النتائج.

1 -**عرض جدول حساب النتائج:** وهنا يتم تحديد إيرادات وتكاليف الدورة المالية خلال السنوات محل الدراسة 2018-2019-2020.

الجدول رقم (3-8): عرض جدول حساب النتائج لوحدة تغذية الأنعام قصر البخاري للسنوات 2018، 2019، 2020.

الرقم	اسم الحساب	المبالغ في 2018	المبالغ في 2019	المبالغ في 2020
	مبيعات ومنتجات الأنشطة الملحقة.	990565964.19	1069789777.3	1203314486.34
	تغير المخزونات والمنتجات النهائية والجارية.	27337.84	566817.91	-594105.01
	تنازلات ممنوحة.	14978115.21	14910045.88	19876049.48
	تنازلات مقبوضة.	-14401387.34	-14910045.88	-17743938.46
01	**إنتاج السنة المالية**	**991170029.9**	**1070356595.21**	**1204852492.35**
	مشتريات مستهلكة.	-801553933.74	-915950806.99	-1021419733.11
	الخدمات الخارجية واستهلاكات أخرى.	-4777654.82	-5556763.05	-5909180.93
02	**استهلاك السنة المالية.**	**-806331588.56**	**-921507570.04**	**-1027328914.04**
03	**القيمة المضافة للاستغلال.**	**184838441.34**	**148849025.14**	**177523578.31**
	أعباء المستخدمين.	-43986181.71	-47238830.29	-59551115.02
	الضرائب والرسومات ومدفوعات مشابهة.	-10341917.49	-11240629.82	-12558300.95
04	**إجمالي فائض الاستغلال.**	**130510342.14**	**90369565.06**	**105414162.34**
	منتجات العمليات الأخرى.	2199893.54	2531719.95	2150483.61
	أعباء العمليات الأخرى.	-44294	-720.72	-117273.11
	مخصصات المؤونات والاهتلاكات وخسائر القيمة.	-4608881.88	-3664429.32	-3797388.96
	استرجاع خسائر القيمة.	2168610.59	3008503.14	2530831.27
05	**النتيجة العملياتية.**	**130269521.45**	**92244638.11**	**106180815.15**
	المنتوجات المالية.	-	-	-
	الأعباء المالية	-	-	-
06	**النتيجة المالية.**	-	-	-
07	**النتيجة العادية قبل الضرائب.**	**130269521.45**	**92244638.11**	**106180815.15**
	الضريبة الواجب دفعها عن النتائج العادية.	-	-	-
	مجموع منتجات الأنشطة العادية.	1009939921.37	1090806864.18	1227277745.69
	مجموع أعباء الأنشطة العادية.	-879670399.92	-998562226.07	-1121096930.54
08	**صافي نتيجة الأنشطة العادية.**	**130269521.45**	**92244638.11**	**106180815.15**
	العناصر غير العادية (المنتجات).	-	-	-
	العناصر غير العادية (الأعباء).	-	-	-
09	**النتيجة غير العادية.**	-	-	-
10	**صافي النتيجة للسنة المالية.**	**130269521.45**	**92244638.11**	**106180815.15**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

2 تحليل جدول حساب النتائج:

الجدول رقم (3-9): دراسة تغيرات الأرصدة الوسيطة للتسيير.

البيان	2018	2019	2019
إنتاج السنة المالية.	991170029.90	1070356595.21	1204852492.35
قيمة التغير.	-	79186565.31	134495897.14
نسبة التغير.	-	%7.99	%12.57
استهلاك السنة المالية.	-806331588.56	-921507570.04	-1027328914.04
قيمة التغير	-	-115175981.5	-105821344.10
نسبة التغير.	-	%14.28	%11.48
القيمة المضافة للاستغلال.	184838441.34	148849025.17	177523578.31
قيمة التغير.	-	-35989416.17	28674553.14
نسبة التغير.	-	%(19.47)	%19.26
إجمالي فائض الاستغلال.	130510342.14	90369565.06	105414162.34
قيمة التغير.	-	-40140777.08	15044597.28
نسبة التغير.	-	%(30.75)	%16.64
النتيجة العملياتية.	130269521.45	92244638.11	106180815.15
قيمة التغير.	-	-38024883.34	13936177.04
نسبة التغير.	-	%(29.19)	%15.10
النتيجة العادية قبل الضرائب.	130269521.45	92244638.11	106180815.15
قيمة التغير.	-	-38024883.34	13936177.04
نسبة التغير.	-	%(29.19)	%15.10
النتيجة الصافية للسنة المالية.	130269521.45	92244638.11	106180815.15
قيمة التغير.	-	-38024883.34	13936177.04
نسبة التغير.	-	%(29.19)	%15.10

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على جدول حساب النتائج.

$$\text{نسبة التغير لسنتي (2019/2018)} = \frac{\text{قيمة التغير لسنتي (2019/2018)}}{\text{استهلاك السنة المالية 2018}} = \frac{\text{استهلاك سنة 2019} - \text{استهلاك سنة 2018}}{\text{استهلاك السنة المالية 2018}}$$

من خلال نتائج الجدول السابق يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

- **إنتاج السنة المالية:** نلاحظ أن إنتاج السنة المالية سجل ارتفاعا مستمرا خلال سنتي 2019 و 2020 بحيث سجل ارتفاع في سنة 2019 ب 7.99% وسنة 2020 ب 12.57% ويرجع ذلك إلى الارتفاع في المنتوجات والمبيعات والمخزونات.

- **استهلاك السنة المالية:** حقق ارتفاعا في كلتا سنتي الدراسة 2019 و2020 بحيث سجل في سنة 2019 ارتفاعا ب14.28% و11.48% لسنة 2020 وذلك راجع إلى ارتفاع في الخدمات الخارجية واستهلاكات أخرى.

- **القيمة المضافة للاستغلال:** عرفت انخفاضا في سنة 2019 بنسبة 19.47% ثم عرف ارتفاعا في سنة 2020 بنسبة 19.26% وذلك راجع إلى زيادة في إنتاج السنة المالية.

- **إجمالي فائض الاستغلال:** نلاحظ انخفاض بنسبة 30.75% في سنة 2019 بسبب ارتفاع كل من الضرائب والرسوم وكذا أعباء المستخدمين بينما شاهدنا ارتفاعا بنسبة 16.64% في سنة 2020 وذلك بسبب ارتفاع نفقات المستخدمين وارتفاع في القيمة المضافة.

- **النتيجة العملياتية:** نلاحظ أن هناك انخفاض في نتيجة العمليات لسنة 2019 بنسبة 29.19% وذلك راجع إلى ارتفاع في أعباء العمليات و مخصصات المؤونات والاهتلاك أما في سنة 2020 شاهدنا ارتفاعا بنسبة 15.10% وهذا راجع إلى زيادة في منتجات العمليات.

- **النتيجة العادية قبل الضرائب:** نلاحظ أن النسب السابقة بقيت على حالها وهذا لعدم وجود منتجات وأعباء مالية، أي النتيجة المالية منعدمة.

- **النتيجة الصافية للسنة المالية:** شهدت انخفاضا بنسبة 29.19% سنة 2019 بسبب ارتفاع أعباء الأنشطة العادية بينما ارتفعت في سنة 2020 بنسبة 15.10% بسبب ارتفاع منتجات الأنشطة العادية.**ثالثا:** عرض جدول سيولة الخزينة لوحدة تغذية الأنعام قصر البخاري (2018-2019-2020).

الجدول رقم (3-10): جدول سيولة الخزينة لوحدة تغذية الأنعام قصر البخاري (2018-2019-2020)

البيان	2018	2019	2020
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية:			
-التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن.	914050827.37	9655585630.00	1080127767.00
-المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين.	-858372718.44	-330746038.63	-1051516819.57
-الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة.	-61286.15	-92598.84	-114710.31
-ضرائب على النواتج المدفوعة.	-	-	-
-تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية.	55616822.78	634746992.53	28496237.12
-تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية.	1416850.33	1284439.07	587831.91
-تحويل الأموال.	-	-	-
-وضع مبلغ لأجل.	-	-	-
-استرجاع مبلغ لأجل.	-	-	-
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية (أ).	57033673.11	636031431.60	29084069.03
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار:			
-المسحوبات عن اقتناء تثبيتات مادية أو غير مادية.	-211700.00	-2532693.50	-981704.91
-المسحوبات عن اقتناء تثبيتات مالية.	-	-	-
-التحصيلات الأخرى عن عمليات بيع تثبيتات مالية.	-	-	-
-الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية.	-	-	-
-الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج.	-	-	-
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من العمليات الاستثمارية (ب).	-211700.00	-2532693.50	-981704.91
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من العمليات التمويلية:			
-الدعم.	-	-	286416.00
-التوزيعات على الأرباح.	30000000.00	-	-
-التحصيلات المتأتية من القروض.	-86650885.08	-609003379.00	-48500981.00
-تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.	-	-	-
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من العمليات التمويلية (ج).	-56650885.08	-609003379.00	-48214565.00
الأثر المالي لنسبة الصرف على السيولة.	-	-	-
تغيرات أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج).	171088.03	24495359.10	-20112200.88
-أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية.	2857217.12	3028305.15	27523664.25
-أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية.	3028305.15	27523664.25	7411463.37
تغيرات أموال الخزينة للفترة.	171088.03	24495359.10	-20112200.88
المقاربة مع النتيجة المحاسبية.	-130098433.42	-67749279.01	-124160905.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الجدول رقم (3-11): يوضح تطور الخزينة المتاح للسنوات 2018، 2019، 2020.

البيان / السنوات	2018	2019	2020
تدفق خزينة الاستغلال.	57033673.11	636031431.60	29084069.03
تدفق خزينة الاستثمار.	-211700.00	-2532693.50	-981704.91
تدفق الخزينة المتاح.	57245373.11	638564125.10	30065773.94

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

التعليق: يعد رصيد تدفق خزينة الاستغلال مؤشرا هاما لبيان مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من نشاطها الأساسي، ومن الملاحظ من الجدول أن المؤسسة حققت فائضا على مستوى خزينة الاستغلال، إذ سجل رصد تدفق خزينة الاستغلال رصيدا موجبا من سنة 2018 إلى سنة 2020 وهذا يدل أن المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجات دورة الاستغلال اعتمادا على مواردها الذاتية المتمثلة في الفوائض المالية المحققة خلال هذه الدورة، إلا انه في سنة 2019 لاحظنا أن رصيد تدفق الخزينة للاستغلال ارتفع من 57033673.11 سنة 2018 إلى 636031431.60 سنة 2019 بسبب ارتفاع النتيجة الصافية ثم في سنة 2020 شاهدنا انخفاض وذلك راجع أيضا إلى انخفاض النتيجة الصافية، وبالرغم من الانخفاض لاحظنا أن المؤسسة استطاعت تمويل احتياجات دورة الاستغلال بواسطة مواردها الذاتية خلال سنوات الدراسة.

رصيد تدفق الخزينة المتاح موجب خلال فترة الدراسة يدل على أن المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات الدورة، الاستثمار بالاعتماد على دورة الاستغلال.

المطلب الثاني: التشخيص المالي للمؤسسة من خلال القوائم المالية.

لقياس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها بتواريخ استحقاقها وكذا إمكانية خلق عوائد مالية تساعدها على تطوير نشاطها وتوسيعه، والقيام بتحليل وضعيتها المالية وذلك بالاعتماد على أهم مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من خلال قوائمها المالية المتاحة خلال فترة 2018- 2020.

أولا: التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية:

لتحليل التوازن المالي للمؤسسة يعتمد المحلل على ثلاث مؤشرات هي: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة.

1 **رأس المال العامل:**

1 1 **حساب رأس المال العامل:**

ويحسب بالعلاقة التالية:

- من أعلى المؤسسة = رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة.
- من أسفل الميزانية = الأصول الجارية – الخصوم الجارية.

الجدول رقم (3-12): تطور رأس المال العامل خلال الفترة (2018-2020).

البيان	2018	2019	2020
الأموال الدائمة	481118379.54	359395397.6	341884611.92
الأصول الثابتة	56491974.22	55108944.90	55086182.91
رأس المال العامل	**424626405.32**	**304286452.7**	**286798429.01**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل للمؤسسة خلال الفترة المدروسة مستمرا بالانخفاض وبقي موجبا خلال فترة الدراسة، كما أن قيمته جد معتبرة، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، وهذا ما يفسر قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة انطلاقا من أموالها الدائمة بالإضافة إلى قدرتها أيضا على تسديد جزء من ديونها قصيرة الأجل في حالة عدم توافق آجال تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة مع استحقاقية الديون قصيرة الأجل.

1 2 **أنواع رأس المال العامل:** الجدول التالي يظهر حساب مختلف أنواع رأس المال العامل للمؤسسة.

الجدول رقم (3-13): أنواع رأس المال العامل للمؤسسة خلال الفترة (2018-2020).

البيان	2018	2019	2020
الأموال الخاصة.	448090985.30	347204629.65	329693843.97
الأصول الثابتة.	59491974.22	55108944.90	55086182.91
رأس المال العامل الخاص	408599011.08	292095684.75	274607661.06
ديون طويلة الأجل.	13027394.24	12190767.95	12190767.95
ديون قصيرة الإجل.	483512018.39	711452091.72	845528293.41
رأس المال العامل الأجنبي.	496539412.69	723642859.67	857719061.96
رأس المال العامل الخاص.	408599011.08	292095684.75	274607661.06
رأس المال العامل الأجنبي.	496539412.69	723642859.67	857719061.36
رأس المال العامل الإجمالي.	905138423.71	1015738544.42	1132326722.42

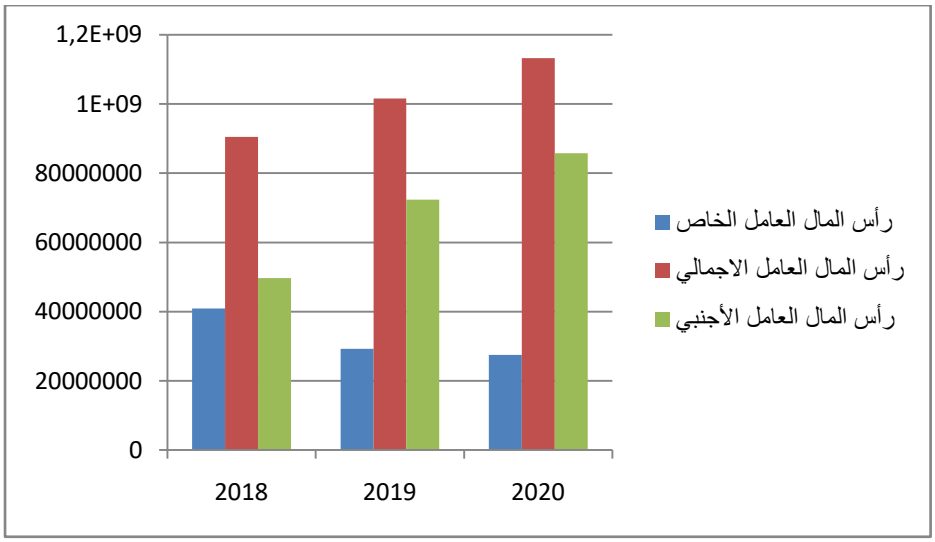
المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

- **بالنسبة لرأس المال العامل الخاص:** نلاحظ انخفاض قيمة رأس المال الخاص من 2018 إلى غاية 2020 مع بقاء قيمته موجبة خلال فترة الدراسة هذا ما يعني ان المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة دون الاعتماد على موارد خارجية، وبالتالي فان الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر داخلية، وهو مؤشر ايجابي للمؤسسة على عدم التبعية للأطراف الخارجية.

- **بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي:** من خلال النتائج نلاحظ ارتفاع الديون من سنة إلى أخرى مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في تمويل نشاطاتها على الديون قصيرة الأجل في حسابات الموردون التي كانت في تزايد مقارنة بالديون طويلة الأجل، وهذا ناتج عن القيام باقتناء المواد الأولية بدون تسديد آني، كما أن القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي مقارنة بالأموال الخاصة تعني أن المؤسسة مستقلة ماليا أي عدم تدخل الأطراف الخارجية في سياستها، وهذا الانخفاض يمكن المؤسسة أيضا من الحصول على قروض إضافية وبسهولة.

- **بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي:** نلاحظ انه في تزايد مستمر خلال فترة الدراسة وهذا نتيجة التزايد في القيم القابلة للتحقيق في حساب الزبائن، أي عدم التحصيل من الزبائن، كما أن قيمة رأس المال العامل الإجمالي للمؤسسة معتبرة خلال نفس الفترة مقارنة برأس المال العامل الأجنبي يدل على امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة، وهذا كله يبين الدوران السريع لعناصر الأصول المتداولة مع الزيادة في حجم المخزونات.

الشكل رقم (3-2):التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العاملة:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

2-حساب احتياجات رأس المال العامل (BFR):

ويحسب كما يلي:

احتياجات رأس المال العامل=(الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (الديون قصيرة الأجل –السلوفات المصرفية).

أي: احتياجات الدورة = الأصول المتداولة – القيم الجاهزة.

موارد الدورة= الديون قصيرة الأجل – السلوفات المصرفية.

الجدول رقم (3-14): احتياجات رأس المال العامل للمؤسسة خلال فترة (2018-2020).

البيان	2018	2019	2020
الأصول المتداولة.	907561695.84	1015738544.42	113،194611.40
القيم الجاهزة.	3028305.15	27523664.25	7411463.37
احتياجات الدورة	904533390.69	988214880.17	1122783148.03
الديون قصيرة الأجل.	483512018.39	711452091.72	845528293.41
السلفات المصرفية	-	-	-
موارد الدورة	483512018.39	711452091.72	845528293.41
BFR	421021372.30	276762788.45	277254854.62

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

نلاحظ تحقيق المؤسسة قيمة احتياج رأس المال العامل موجبة خلال سنوات الدراسة مما يعني أن الاحتياجات اكبر من الموارد التمويلية، حيث شهدت انخفاض في 2019 وتداركت نفسها في 2020 وهذا الارتفاع راجع إلى أن كل احتياجات التمويل تستلزم على المؤسسة رفع قيمة احتياجات التمويل عن طريق رفع قيمة المخزونات، أو رفع قيمة الحقوق لدى الغير.

3-حساب الخزينة (TN):

يمكن توضيح كيفية حساب الخزينة الصافية وفق العلاقة التالية:

- الخزينة = رأس المال العامل الدائم – احتياجات رأس المال العامل الدائم.
- الخزينة = خزينة الأصول – خزينة الخصوم.

الجدول (3-15): حساب الخزينة الصافية للمؤسسة خلال الفترة(2018-2020):

البيان	2018	2019	2020
خزينة الأصول.	3028305.15	27523664.25	7411463.37
خزينة الخصوم.	-	-	-
الخزينة TN	3028305.15	27523664.25	7411463.37

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

نلاحظ أن خزينة المؤسسة خلال سنوات الدراسة موجبة وهي وضعية حسنة لها مع ارتفاع في سنة 2019 ليصل إلى 27523664.25 وهذا راجع إلى الارتفاع في قيمة القيم الجاهزة، ثم انخفضت في السنة الموالية حيث يمكن القول بأن رأس المال العامل الدائم غطى احتياجات رأس المال العامل.

ثانيا: التحليل المالي بواسطة النسب المالية.

تعتبر النسب المالية من أهم المؤشرات اللازمة لتشخيص إستراتيجية المؤسسة، حيث تحلل معلومات عن ربحية وخدمة الدين والتي تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة وكل نسبة لها دور في اتخاذ القرار وتتمثل هذه النسب فيما يلي:

أولا: نسبة السيولة.

تعتمد هذه النسبة على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام أصولها الجارية.

السيولة العامة = الأصول المتداولة \ ديون قصيرة الأجل.

السيولة المختصرة = (قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة) \ ديون قصيرة الأجل.

السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة \ ديون قصيرة الأجل.

ويمكن حساب مختلف هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول (3-16): حساب نسب السيولة.

البيان \ السنوات	2018	2019	2020
الأصول المتداولة (1).	907561695.84	1015738544.42	1130198411.40
ديون قصيرة الأجل (2).	483512018.39	711452091.72	245528293.41
السيولة العامة (1\2).	1.87	1.42	4.60
قيم قابلة للتحقيق+ قيم جاهزة (3).	862259342.59	990789979.99	10928882271.25
السيولة المختصرة (2\3)	1.78	1.39	4.45
القيم الجاهزة (4).	3028305.15	27523664.25	7411463.37
السيولة الجاهزة (2\4)	0.006	0.03	0.03

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية المؤسسة للسنوات (2018، 2019، 2020).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة اكبر من 1 تراوحت بين 1 و4 خلال السنوات الثلاث محل الدراسة وهذا ما يوضح درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل مع بقاء فائض من الأصول المتداولة، كما يدل على وجود رأس مال عامل موجب خلال السنوات الثلاث محل الدراسة، نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة خلال السنوات الثلاث مرتفعة جدا وهي تفوق النسبة المثلى التي يجب أن تتراوح بين 0.3 و0.4، فبالرغم من أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم القابلة لتحقيق والقيم الجاهزة إلا أن خبراء التحليل المالي يؤكدون على أن مثل هذه الوضعية هي غير ملائمة للمؤسسة، أما السيولة الجاهزة للسنوات الثلاث منخفضة جدا بحيث تكاد تنعدم فهي بعيدة كل البعد عن النسبة المثلى والتي تتراوح بين 0.25 و 0.3 وهذا يعني أن مقدار النقدية المتاحة للمؤسسة في هذه الفترة لا يغطي الخصوم الجارية، أي عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الحالية، مما يعرض المؤسسة لصعوبات مالية.

ثانيا: نسبة التمويل.

لقياس درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها نقوم بحساب ما يلي:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة \ الأصول الثابتة.

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة \ الأصول الثابتة.

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة \ مجموع الديون.

نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون \ مجموع الخصوم.

الجدول رقم (3-17): حساب نسب التمويل.

البيان \ السنوات	2018	2019	2020
-الأموال الدائمة (1).	481118379.54	359395397.60	341884611.92
-الأصول الثابتة (2).	56491974.22	55108944.90	55086182.91
نسبة التمويل الدائم (2\1).	8.51	6.52	6.20
-الأموال الخاصة (3).	468090985.30	347204629.65	329693843.97
نسبة التمويل الذاتي (3\2).	8.28	6.30	5.98
مجموع الديون (4).	496539412.63	723642859.37	257719061.36
نسبة الاستقلالية المالية (4\3).	0.94	0.47	1.27
-مجموع الخصوم (5).	964053670.06	1070847489.32	1185280794.31
نسبة التمويل الخارجي (5\4).	0.51	0.67	0.21

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية المؤسسة للسنوات (2018، 2019، 2020).

نسبة التمويل الدائم: تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، ومن خلال حساب هذه النسب في الجدول أعلاه اتضح أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة خلال فترة الدراسة، وهذا ما يدل أن المؤسسة متوازية ماليا على المدى الطويل.

نسبة التمويل الذاتي: توضح هذه النسب مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة، وبما أن هذه النسبة تفوق الواحد فان ذلك يعني أن كل الأصول الثابتة ممولة عن طريق الأموال الخاصة، وهذا ما يدل على وجود رأس مال عامل موجب للمؤسسة خلال فترة الدراسة، وهذه النسبة تدعم نتائج نسب التمويل السابقة.

نسبة الاستقلالية المالية: نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة خلال السنتين 2018 و2019 لا تتمتع باستقلالية مالية لان النسبة لا تتعدى الواحد يعني أن الأموال الخاصة لا

تكفي لسداد الديون مما يعني أنها تحتاج إلى اللجوء إلى التمويل الخارجي أما بالنسبة لسنة 2020 فإنها تتعدى الواحد يعني أن الأموال الخاصة تكفي لسداد الديون مما يدل على أن المؤسسة لا تحتاج إلى اللجوء للتمويل الخارجي.

نسبة التمويل الخارجي: تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها وقدرت هذه النسبة على مر السنوات 2018 و2019 اكبر من 0.5 وهذا ما يدل على أن المؤسسة تواجه صعوبة في سداد قيمة الديون والفوائد حين وصول موعد استحقاقها، أما سنة 2020 فهي اقل من 0.5 وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تواجه أي صعوبة في سداد قيمة الديون والفوائد حين وصول موعد استحقاقها.

ثالثا: نسبة الكفاءة.

تقيس هذه النسب مدى كفاءة الإدارة في تشغيل الأصول لزيادة المبيعات أو مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة وهي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة، وتتمثل نسب الكفاءة في ما يلي:

- معدل دوران مجموع الأصول = صافي المبيعات \ مجموع الأصول.
- معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات \ مجموع الأصول الثابتة.
- معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات \ مجموع الأصول المتداولة.

الجدول رقم (3-18): حساب الكفاءة للمؤسسة.

السنوات / البيان	2018	2019	2020
-صافي المبيعات (1).	990565964.19	1069789777.30	1203314486.34
-مجموع الأصول (2).	964053670.06	10708474889.32	1185280794.31
معدل دوران مجموع الأصول (2\1).	1.02	0.99	1.01
مجموع الأصول الثابتة (3).	56491974.22	55108944.90	55086182.91
معدل دوران الأصول الثابتة (3\1)	17.53	19.41	21.84
مجموع الأصول المتداولة (4).	907561695.84	1015738544.42	1130194811.40
معدل دوران الأصول المتداولة (4\1)	10.91	10.53	10.64

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانية و جدول حسابات النتائج للسنوات 2018، 2019، 2020.

من خلال حساب مختلف نسب الكفاءة للسنوات الثلاث محل الدراسة تبين لنا ما يلي:

1 - **معدل دوران مجموع الأصول:** نلاحظ انه في سنة 2018 قدر معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة ب 1.02 دينار من المبيعات، و يدل على كفاءة الإدارة على إدارة أصولها خلال تلك السنة، أما في 2019 انخفض المعدل ليصبح 0.99 وهذا يدل على انخفاض كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها وانخفاض أداء المؤسسة خلال هذه الفترة، أما في سنة 2020 ارتفع المعدل ليصبح 1.01 أي يمكن للمؤسسة زيادة حجم المبيعات دون الزيادة في رأسمالها.

2 - **معدل دوران الأصول الثابتة:** يقيس هذا المعدل قدرة الأصول الثابتة على خلق المبيعات ففي سنة 2018 قدر هذا المعدل ب 17.53 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 17.53 من المبيعات وهذا يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة جيد.

3 - **معدل دوران الأصول المتداولة:** يقيس هذا المعدل قدرة الأصول الثابتة على خلق المبيعات فمن خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعدل يتراوح بين 10.53 و 10.91 وهو معدل مرتفع وهذا راجع إلى حسن تسيير المخزون.

رابعا: نسبة المردودية.

من ابرز الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة هي تحقيق اكبر معدل للربحية والتي تعتبر محصلة نهائية للعديد من العمليات والقرارات المرتبطة بجميع نواحي النشاط، لذلك يقوم متخذ القرار باستعمال مجموعة من نسب المردودية والتي تعتبر مزيج يتم الحصول على بنودها في قائمتي حساب النتائج والميزانية وفي ما يلي أهم نسب المردودية:

الجدول رقم (3-19): حساب نسب مردودية المؤسسة.

السنوات / البيان	2018	2019	2020
-النتيجة الصافية (1).	130269521.45	92244638.11	106180815.15
-المبيعات السنوية الصافية (2).	990565964.19	1069789777.30	1203314486.34
المردودية التجارية (1\2).	0.13	0.08	0.08
الأموال الخاصة (3).	968090985.30	347204629.65	329693843.97
المردودية المالية (1\3).	0.27	0.26	0.32
مجموع الأصول (4).	964053670.06	1070847489.32	1185280794.31
المردودية الاقتصادية (1\4).	0.13	0.08	0.08

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانية و جدول حسابات النتائج للسنوات 2018، 2019، 2020.

من خلال نتائج الجدول السابق لنسب المردودية يمكن إعطاء الملاحظات التالية:

1 - **المردودية التجارية:** وهي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها، حيث نلاحظ أن المؤسسة في سنة 2018 حققت 0.13 يعني أن كل دينار يولد 0.13 من الأرباح، حيث نلاحظ أن المردودية التجارية اقل من الواحد وهي في انخفاض حيث في السنتين 2019 و 2020 وصلت إلى 0.08 وهذا يدل على عدم حسن تسيير واستخدام الموارد المالية المتاحة للمؤسسة .

2 - **المردودية المالية:** كل دينار واحد يستعمل من الأموال الخاصة يعطي نتيجة صافية قدرها 0.27 لسنة 2018 و 0.26 لسنة 2019، و 0.32 لسنة 2020، حيث نلاحظ ارتفاع ملحوظ في سنة 2020 وذلك راجع إلى ارتفاع النتيجة الصافية.

3 - **المردودية الاقتصادية:** تقيس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها في تحقيق الأرباح ومدى مساهمتها في تكوينه حيث نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة حققت مردودية اقتصادية ضعيفة، حيث أن كل دينار مستثمر يولد نتيجة صافية قدرها 0.13، 0.08، 0.08 دينار على التوالي وهذا راجع لعدم حسن استخدام الأصول الاقتصادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة خلال السنوات الثلاث.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تغذية الأنعام بقصر البخاري

المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية لوحدة تغذية الأنعام بقصر البخاري.

تم التطرق في دراستنا هذه إلى معظم متغيرات أو عوامل البيئة الداخلية والخارجية بنوعيها البيئة العامة والخاصة وسيتم التفصيل في كل عنصر من هذه العوامل في المطالب التالية.

المطلب الأول: البيئة العامة للمؤسسة.

تتمثل متغيرات البيئة الخارجية العامة في حالة المحيط العام الذي يميز الاقتصاد الجزائري وذلك بمختلف أبعاده الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، السياسية والقانونية وفي المحيط الدولي، وهي التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبما في ذلك المؤسسة محل الدراسة مع العلم أن كل المعلومات الواردة تم الحصول عليها أثناء إجراء المقابلة ما مسؤولي المؤسسة والاطلاع على شبكة الانترنت.

يمكن أن نقول أن معظم هذه العوامل تكون خارج سيطرة المؤسسة و فيما يلي أهم هذه العوامل:

1- **العوامل الاقتصادية:** وهي تلك العوامل التي لها تأثير مباشر على العرض والطلب على منتجات المؤسسة مثل:

- **الأسعار:** أسعار منتجات المؤسسة مرتفعة نوعا ما لارتفاع تكاليف الإنتاج وذلك لارتفاع بعض أقسام التكاليف المتغيرة والمتمثلة في المادة الأولية المستخدمة في الإنتاج باعتبار أنها مستوردة بشكل كبير من الخارج وحسب ما أكد لنا مستوردي المؤسسة انه لا توجد علاقة طيبة مع الموردين وهذا يمثل مصدر تهديد للمؤسسة على المدى الطويل، بالإضافة إلى انه لا توجد سلع بديلة تماما يمكن للمستهلك اقتنائها، ولكن توجد سلع متشابهة لكنها بأقل جودة واقل سعرا.

- **مدى تأثير منظمة التجارة الخارجية:** وكذلك محاولة الدولة إلى الانضمام لمنظمة التجارة الخارجية والذي سيؤثر بشكل سلبي على المؤسسة بحيث سيتم انفتاح السوق الجزائري و يتم الدخول منافسين أجانب أقوياء ويصعب على المؤسسة المنافسة أمامهم.

مدى تأثير الموارد على إنتاج المؤسسة: ندرة المادة الأولية المتمثلة في الصوجا والذرى تؤثر بالسلب على إنتاج المؤسسة.

2 -العوامل المالية:

-التضخم: يؤثر على أسعار المواد الأولية المستوردة، باعتبار انه يتم صرف العملة الوطنية بالعملة الصعبة، وبالتالي فالتضخم يؤثر بدرجة كبيرة على أسعار هذه المواد وهذا ما يمثل تهديدا أخر يواجه المؤسسة.

-سعر الصرف: ارتفاع سعر الصرف يؤدي إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية وبالتالي الزيادة في التكاليف.

-نظام الضرائب: رغم أن النظام الضريبي الذي تنتهجه الدولة أصبح اقل تعقيدا من النظام السابق إلا انه تبقى أمام المؤسسة عائقا في تحقيق غاياتها الأساسية باعتبار انه يؤدي إلى ارتفاع الأعباء المالية للمؤسسة محل الدراسة و حسب مسؤولي المؤسسة فان المؤسسة تدفع ضرائب مرتفعة وذلك حسب الأرباح التي تجنيها من البيع.

-إعانات ودعم الدولة: تقوم الدولة بدعم المؤسسة فقط في مادة الشعير وأيضا تدعمها كثيرا في عقود ما قبل التشغيل والتامين.

3 -العوامل الاجتماعية والثقافية:

تعد المتغيرات التي تشمل عليها البيئة الاجتماعية والثقافية الجزائرية قليلة التأثير على أداء الوحدة، وذلك لكون نشاط الوحدة يتمحور أساسا كما اشرنا سابقا حول إنتاج تغذية الأنعام، فمنتجات المؤسسة لا تتأثر مثلا بالمتغيرات في الموضة أو الأذواق وغيرها، ويبقى فقط نوعية وجودة ممتازة للمنتوج بالأسعار المناسبة حتى تقوى على منافسة المؤسسات الخاصة ولتحضى بقبول وولاء الزبائن لها وبالرغم من ذلك فانه يمكن الإشارة ببعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والتي يمكن أن تؤثر على المؤسسة وهي:

- تتأثر المؤسسة بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها، وذلك من خلال ما يحمله العاملون بها من قيم وعادات وتقاليد وسلوكيات نابعة من الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه.
- الزيادة في عدد الفلاحين و مربي الأنعام الذي يؤدي في الزيادة لطلب منتوجات المؤسسة من مواد تغذية الأنعام.
- مدى انتشار الوعي والإدراك لدى الزبائن حول المنتجات الأكثر جودة سواء كانت محلية أو أجنبية من تلك المنتجات المقلدة التي لا تتوفر على معايير الجودة المناسبة لهذا وجود مواد مقلدة وبأقل سعر في السوق ينافس منتجات المؤسسة خاصة وأننا نعلم أن ما يميز الثقافة الاستهلاكية الجزائرية هو تفضيل كل ما هو أجنبي على حساب السلع والمنتجات الوطنية بغض النظر عن مستوى الجودة والسعر.

4 – **المتغيرات السياسية:** المؤسسة ترى بأنه هناك توازن أو استقرار سياسي مواتي لنشاطها، حيث أن نشاط المؤسسة لم يتعرض إلى سلبيات ما تعيشه البلاد من مشاكل، لكن وحسب مسؤولي المؤسسة فان بعض القرارات السياسية التي صدرت مؤخرا كالمعلقة بالانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة تمثل تهديدا تواجهه المؤسسة وقيدا يفرضه المحيط السياسي، وما تصدره الدولة من قرارات في ما يخص الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والذي تتمتع منتجاته بالجودة العالية وانخفاض الأسعار وبالتالي انخفاض سعر الوحدة الواحدة مقارنة بأسعار المؤسسة محل الدراسة وذلك قد يفرض على المؤسسة الخروج من السوق.

5 – **المتغيرات القانونية:** وتؤثر هذه المتغيرات على نشاط المؤسسة من خلال التطرق إلى العوامل التالية:

- **قوانين العمل والعمال:** تؤثر قوانين العمل والعمال على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال القانون الأساسي والداخلي الذي ينظم علاقات العمل والعمال بحيث وحسب مسؤولي المؤسسة فان هذه القوانين تعتبر بمثابة حافز للعمال بحيث تتماشى مع أهدافهم ومصالحهم الخاصة.

- **قوانين الحكومة:** كثرة القوانين والتشريعات تكون واحدة من الأسباب الرئيسية لإعاقة تطور ونمو بعض القطاعات كالقطاع الفلاحي، وهذا ما يشكل تهديد يفرضه المحيط القانوني على المؤسسة.

6 – **المتغيرات التكنولوجية:** ترتبط المتغيرات التكنولوجية كما ذكرنا سابقا بجميع الاختراعات والابتكارات والتحسينات التكنولوجية التي تتعلق بمجال عمل المؤسسات كاستخدام الحواسيب الآلية، الانترنت، تكنولوجيا الاتصالات، تجهيزات ووسائل الإنتاج الحديثة وغيرها، وفي الوقت الراهن أصبح من المتطلبات الأساسية بالنسبة لكل مؤسساتنا الوطنية أن تعمل على إدماج واستخدام التكنولوجيات الحديثة للرفع من مستوى أدائها واكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي. و فيما يخص وحدة إنتاج تغذية الأنعام فان التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية متوسطة نوعا ما وهذا يمثل تهديدا لها حيث تحوز على عتاد للإنتاج حسب مسؤولي المؤسسة من فتره الثمانينات وهذا لا يجاري التطور التكنولوجي الحاصل في عصرنا هذا.

7 – **المتغيرات الدولية:** بما أن المؤسسة لا تقوم بعملية التصدير فان البيئة الدولية تعتبر قيدا ولكن هذه البيئة تفرض قيودا كثيرة على المؤسسة من جانب الاستيراد باعتبار أن هذه الأخيرة تقوم باستيراد المادة الأولية من الخارج ولا تقيم أي علاقات طيبة مع الموردين أو المؤسسات الدولية البائعة للمواد الأولية، إذن فذلك يمثل تهديدا يفرضه المحيط الدولي على المؤسسة.

بالإضافة لهذه المتغيرات فان عامل الطبيعة هو أهم عامل ولا يمكننا أن نستغني عنه حيث أن مادة الذرى والشعير والنخالة بما أنها تنتج محليا إذا كان موسم غير ممطر أي موسم جاف تواجه المؤسسة صعوبات اكبر بحيث تذهب إلى استيراد هذه المواد من ما يزيد في تكلفتها فعامل الطبيعة جدا مهم في المؤسسة.

المطلب الثاني: البيئة الخاصة للمؤسسة.

سنحاول التطرق إلى دراسة وتحليل أهم المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية) للمؤسسة، حيث تتمثل هذه المتغيرات كما رأينا في الجانب النظري لهذا البحث في تلك القوى الخمس التي حددها بورتر في نموذجه.

1- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين: النصيب الذي تشغله المؤسسة في السوق كبير جدا، هذا يعني أن ظاهرة الاحتكار ما تزال السمة الرئيسية لشكل السوق في الجزائر، بالرغم من وضع إجراءات الانفتاح لذلك فلا توجد منافسة حقيقية بالمعنى الحقيقي وإنما المؤسسة تواجه منافسة من بعض المؤسسات الخاصة التي تنتج نفس المنتوج بأسعار اقل وهذا راجع لعدم مطابقة المنتوج للمعايير المتعارف عليها في إنتاج هذا النوع من الأطعمة الخاصة بالأنعام.

2- تهديد الداخلين الجدد: إن دخول منافس جديد في المجال الإنتاجي من دون شك سيمثل تهديدا للمؤسسة من حيث التفوق في تكاليف الإنتاج وعلى المؤسسة أن تأخذ هذا بعين الاعتبار.

3- القوة التفاوضية للموردين: تعتبر الأرجنتين وأوكرانيا وفرنسا اكبر الموردين للمؤسسة بحيث تقوم المؤسسة باستيراد المواد الأولية المتمثلة في الذرى، الصوجا والفوسفات من الأرجنتين، أوكرانيا، بلجيكا، فرنسا، انجلترا بالأسعار التالية:

الجدول رقم (3-20): أسعار المواد الأولية لوحدة تغذية الأنعام قصر البخاري.

المادة الأولية	السعر
الذرى	4500 دج للطن
الصوجا	8420 دج للطن
الفوسفات	2500 دج
الفيتامينات	18700 دج للطن

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات من مسيري المؤسسة.

كما أنها تنتج الذرى والنخالة والشعير محليا لكن في موسم غير ممطر تقوم باستيراد هذه المواد الأولية من الخارج وبالتحديد من الأرجنتين.

ومن هنا فالمؤسسة تعاني من التبعية إلى الخارج في ما يخص المادة الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية مع العلم أن هذه المواد مرتفعة الثمن، وهذا ما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج للمؤسسة وحسب ما أكده لنا مسؤولي مصلحة التموين بالمؤسسة فان هذا الجانب يمثل تهديدا كبيرا يواجه المؤسسة.

4- القوة التفاوضية للعملاء (المشترين): إن معظم تعاملات هذه المؤسسة تكون مع الفلاحين (مربي الدواجن، مربي الأنعام) أو المؤسسات (مربي الدواجن وتربية الأنعام) أو حتى الوسطاء تقوم ببيع لهم المنتجات ويعاد بيعها من طرفهم ومنه علاقة المؤسسة بالزبون علاقة طيبة وهذا ما نلمسه في الطلب المتزايد على المنتوج في المؤسسة حسبه تصريح مسؤولي هذه المؤسسة.

غالبا ما يقوم الزبائن في بادئ الأمر بالاتصال هاتفيا بمسؤول مصلحة التجارة وبعد الاتفاق في الشروط مبدئيا يحضر الزبون إلى مسؤول المبيعات ليعمل على وضع الفاتورة وبما أن المؤسسة تتعامل مع الزبون تحت طلبه فهي تقوم بالعمل على إرضائه، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية لذلك فان معظم الزبائن المذكورين سابقا هم زبائن دائمين للمؤسسة، وبالإضافة إلى هؤلاء فان المؤسسة تسعى دائما إلى توسيع دائرة تعاملاتها من خلال البحث عن زبائن جدد وكسب ولائم.

5- السلع البديلة: لا وجود لسلع بديلة لتغذية الأنعام في السوق، وإنما هناك منتجات مقلدة من دول أجنبية أو تصنع داخل الوطن، مع العلم أن هذه المنتجات غير مطابقة للمواصفات الدولية المطبقة على هذا النوع من الإنتاج، وبما أن المؤسسة محل الدراسة ككل تنتج وفقا للمواصفات الدولية المعتمدة فعدم وجود سلع بديلة في السوق يطرح أمام المؤسسة فرصة سوقية يجب استغلالها من خلال زيادة مبيعاتها والتوسع أكثر في السوق.

بعد التشخيص للبيئة الخارجية العامة والخاصة يمكن طرح أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في النقاط التالية

1- الفرص المتاحة:

- إمكانية إنتاج المادة الأولية محليا.
- عوامل اجتماعية مواتية لنشر المؤسسة.
- تعتبر المؤسسة مركز قيادي في السوق المحلية.
- قوانين العمل والعمال تتماشى مع أهداف المؤسسة.
- طاقة إنتاجية غير مستغلة.
- نقص حدة المنافسة.
- الطلب المرتفع للمنتوج.

2- التهديدات:

- انفتاح السوق الجزائرية على الخارج.
- التبعية الكاملة للخارج في ما يخص المادة الأولية.
- جهاز تسويقي بدون كفاءة.
- تقلبات في أسعار الفائدة.
- تقلبات في سوق النقد الأجنبي.
- نسبة التضخم مرتفعة.
- التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية قديمة.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لحالة الوضعية المالية لوحدة تغذية الأنعام وذلك استنادا على الوقائع والمعلومات المقدمة من طرف إدارة الوحدة قمنا بإعداد الميزانية المالية للفترة الممتدة من 2018 إلى 2020 والتي على أساسها قمنا بتطبيق أساليب التحليل المالي من مؤشرات ونسب مالية، كما قمنا بتشخيص بيئتها الخارجية وهذا ما أمكننا من استنتاج العديد من النتائج حول النشاط المالي للمؤسسة من أهمها:

- تحقيق المؤسسة توازنات مالية خلال السنوات الثلاث حيث كانت الخزينة موجبة وهذا ما يعني أن المؤسسة تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال هذه السنوات.
- للمؤسسة عدة فرص عليها أن تتبناها وتعزز نقاط قوتها لمواجهة كل التهديدات التي ستواجهها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يعتبر تحليل القوائم المالية احد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، ولهذا قمنا بالتركيز في دراستنا على الميزانية والتطبيق عليها أدوات التحليل المالي والمتمثلة في التوازنات والنسب المالية، التي لها أهمية كبيرة في إظهار المشاكل التي قد تواجه المؤسسة من خلال وضعيتها المستنتجة من التحليل المالي، بحيث يساعد على معرفة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة وهل لها توازن مالي، أما التوازنات المالية فتعبر على هامش الأمان الذي يسمح بمواجهة مشاكل عديدة، وان كانت قادرة على تمويل أصولها، ومن خلال تطبيق التحليل وإعطاء صورة واضحة يأتي دور متخذو القرارات بحيث يعتبر قرارات التمويل والاستثمار وقرار توزيع الأرباح من أهم القرارات، كما يعتبر قرار الاستثمار من أصعب القرارات لأنه يعتمد على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل، وهو قابل للخطر في أي لحظة، لذا لا تتخذ القرارات إلا بعد إظهار نتائج التحليل المالي، ليستطيع متخذو القرارات من اتخاذ القرار الفعال والسليم في الوقت المناسب، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والمتعلقة بتحليل القوائم المالية في تشخيص إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية والتي تطرقنا في جانبها النظري إلى المفاهيم المتعلقة بالقوائم المالية والمعلومات المتوفرة في هذه القوائم ودراسة المفاهيم العامة للتشخيص الاستراتيجي حيث تناولنا أهميته وأنواعه.

أما الجانب التطبيقي فيتمثل في الدراسة الميدانية لوحدة أغذية الأنعام تدعيما للجانب النظري ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية لبحثنا وكذا إثبات صحة الفرضيات من عدمها.

اختبار صحة الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** من خلال دراستنا للفصل الأول والذي تناولنا فيه تحليل القوائم المالية في المؤسسة اتضح انه تستطيع المؤسسة من خلال تحليل قوائمها وتقاريرها المالية تحسين أدائها المالي.
- **الفرضية الثانية:** في دراستنا للفصل الثاني، مدخل للإستراتيجية المالية والتشخيص الإستراتيجي والذي من خلاله توصلنا إلى انه يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات المالية

الخاتمة العامة

السليمة على المدى القصير والطويل في إطار إستراتيجية فعالة وبالتالي تم إثبات الفرضية.

- **الفرضية الثالثة:** وفي الفصل الثالث ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن تحليل القوائم المالية يؤدي دور كبير في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية.

النتائج: نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية.

النتائج النظرية: من أهم النتائج المتحصل عليها:

- تحليل القوائم المالية يساعد على تشخيص إستراتيجية المؤسسة.
- تمثل القوائم المالية انعكاس لنشاط المؤسسة وأدائها.
- تحليل القوائم المالية بمختلف مؤشراته يعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة المالية مما يساعد الإدارة على تحسين الاختلالات واستغلال الفرص.
- تحليل القوائم المالية يساعد على تقييم أداء المؤسسات باعتباره قاعدة معلوماتية تظهر نقاط قوة وضعف أداء المؤسسة الاقتصادية.

النتائج التطبيقية:

من خلال دراستنا التطبيقية في وحدة أغذية الأنعام لثلاثة دورات متتالية (2018- 2019- 2020) تبين لنا:

- الأصول الثابتة في انخفاض مستمر خلال السنوات الثلاث وعليه هناك ركود أي عدم تجديد المعدات، فعلى مسؤولي الوحدة بالدراسة والبحث عن تجديد وشراء آلات جديدة.
- كل من رأس المال العامل واحتياجات لرأس المال العامل وكذا الخزينة مؤشرات جيدة لوضعية المؤسسة من حيث التوازن المالي.
- الخزينة النهائية موجبة أي أن موارد المؤسسة استطاعت تغطية استخداماتها، يعني أن قاعدة التوازن المالي محققة.

- تجميد جزء من الأموال التي يجب استغلالها.
- المردودية موجبة.

الخاتمة العامة

– المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية تجاه دائنيها مما يسمح لها بالحصول على ديون إضافية عند الحاجة دون صعوبة.

– تهدف القوائم المالية إلى إيصال المعلومات إلى المسيرين والمستثمرين بكل صدق وشفافية من اجل تشخيص الإستراتيجية.

– للمؤسسة طاقة إنتاجية يمكن استغلالها فهي غير مستغلة.

– إن المؤسسة يمكنها التعايش مع منافسيها في السوق و بما أنها تحتكر السوق وليس لها بذلك منافسين محليين، فان هؤلاء المنافسين أجانب لذلك على المؤسسة من توخي الحذر ومحاولة مواجهة المنافسة الخارجية.

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج سابقة الذكر يمكن اقتراح توصيات التالية:

– الاعتماد على تقنيات وأساليب تسيير حديثة.

– عند وضع إستراتيجية للمؤسسة يجب على متخذ القرار اللجوء إلى تحليل القوائم المالية.

– تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي وعقد دورات في مجال تشخيص الإستراتيجية.

– متابعة الوضعية المالية للمؤسسة والاهتمام بها لاكتشاف نقاط القوة والضعف في مركزها المالي لتحسينها.

– التقليل من التموين بالمواد الأولية من الخارج حتى تتخلص من الاختناقات الدورية.

– مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات وبالأخص في اقتناء الآلات المتطورة في عملية الإنتاج.

– الاهتمام بتكوين وتدريب العمال وتحفيزهم من اجل رفع إنتاجية العمال وتحسين جودة المنتج.

– إعادة تدعيم فكرة المادة الأولية محليا للتقليل من تكاليف استيرادها من الخارج.

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث ظهر لنا جوانب وإشكاليات أخرى جديرة بالبحث والدراسة نسرد بعض منها :

الخاتمة العامة

-أهمية صياغة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.

مدى تأثير تحليل القوائم المالية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب.

أ -الكتب باللغة العربية:

1 -احمد نور، المحاسبة المالية- القياس والتقييم و الافصاح المحاسبي وفقا للمعايير المحاسبية الدولية والعربية والمصرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004.

2 -أمين السيد احمد لطفي ، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبة، الدار الجامعية، مصر، 2008.

3 -ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج وتطبيقها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2006.

4 -جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013.

5 -جعفر عبد الله، موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013.

6 -جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت.

7 -حسن محمد احمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.

8 -حسين القاضي، مأمون توفيق، المحاسبة الدولية، الدار العلمية الدولية، الأردن، 2000.

9 -حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي-تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2004.

10 -خالد الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسير، الأردن، 2000.

قائمة المراجع

11 خالد محمد بن حمدان،وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي،دار البزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

12 خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

13 السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

14 سعد غاب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007.

15 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

16 السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبو ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2007.

17 طارق عبد العال حماد، التقارير المالية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

18 طاهر منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

19 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة.

20 عبد العزيز صالح بن بيثور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.

21 عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

22 عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مشاكل القياس والإفصاح المحاسبي من منظور معايير المحاسبة الدولية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010.

23 عدنان تابة النعيمي– ارشد فؤاد التميمي، التحليل المالي والتخطيط المالي، اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، 2008، الأردن.

قائمة المراجع

24 غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

25 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية-العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

26 محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.

27 محمد الصيرفي، تعلم كيفية تحديد هيكلك المالي وقراءة قوائمك المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

28 محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي- شركات وأسواق مالية، الطبعة 02، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.

29 محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

30 محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العيد، الإدارة المالية- مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.

31 محمد عباس بدوي، المحاسبة المالية المتقدمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

32 محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني والأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.

33 مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

34 مصطفى صالح سلامة، نظم المعلومات المحاسبية، دار البلدية، عمان- الأردن، الطبعة01، 2010.

قائمة المراجع

35 ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الإستراتيجي: المشاكل والمناهج، باريس، فرنسا، 2005.

36 نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001/2000.

37 ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير –التحليل المالي–الجزء 01، دار الهداية العامة، عمان، الأردن،1996.

38 نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

39 نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة، عمان، الأردن، 2004.

40 نعمة عباس، خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مدخل ومفاهيم، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010.

41 هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الاولى، دار الفكر، عمان، الاردن، 2000.

42 وليد نابي الحيالي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

ب -الكتب باللغات الأجنبية:

P. Cherpintier, organisation et gestion de l’entreprise, imprimerie chirarc, 2004.

ثانيا: المجلات والملتقيات.

1 بوصبع هناء، تحليل الإستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الخامس، الجزائر، 2016.

2 تجاني وافية، دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، الجزائر، 2017.

قائمة المراجع

3 حامد كريم الحدراوي، كرار صالح سهيل، بعض عوامل البيئة الخارجية وآثارها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد 02، العراق، 2015.

4 د.الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007.

5 دبي علي، دور أدوات التحليل المالي في إعداد إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، يومي 22 و23 ماي 2012، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، 2012.

6 عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 28/27 أفريل2011.

7 عماري عمار وآخرون، أهمية التحليل البيئي في تقييم المؤسسات، جامعة المسيلة، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، سكيكدة، 2006.

8 لعذور صورية، قطاف ليلى، دور المعرفة في عملية التشخيص الإستراتيجي التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد رقم 10، الجزائر، 2016.

9 هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.

10 – وكال نور الدين،خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، بدون رقم المجلد، العدد الأول، الجزائر، بدون سنة النشر.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات.

قائمة المراجع

1. ايزمور رقية، كريم نسرين، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي امحند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2018/2017.
2. بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل استراتيجيه الخوصصه، أطروحة مقدمه لنيل شهادة دكتوراه، جامعه ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/ 2016.
3. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، جامعة ورقلة، 2010/ 2011.
4. – جمال رشدي عبد العزيز، منهج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات القياسية، رسالة دكتوراه، عين الشمس، مصر، 2004.
5. حمد مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2005–2006.
6. زهرة مختاري، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
7. سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكره مقدمه لنيل شهادة الماستر، جامعه محمد خيضر، بسكره، 2013.
8. سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.

قائمة المراجع

9 طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2014/2013.

10 - قربة معمر، التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في بناء الأهداف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.

رابعا: القوانين والمراسيم.

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، المواد رقم 2/210-1/210-3/210-4/210-5/210-210.

2 الجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية، العدد 19 الصادرة بتاريخ 25/ 03/ 2009.

3 -وزارة المالية، المجلس الوطني للمحاسبة- النظام المحاسبي المالي، موفر للنشر، الجزائر، 2009.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

1 الملحق رقم 01:

GAC UAB K-E-B

EDITION_DU:30/06/2021 11: 5

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		143'000.00	143'000.00		28'600.04
Immobilisations corporelles					
Terrains		27'562'689.00		27'562'689.00	27'562'689.00
Bâtiments		3'328'976.10	3'174'140.16	154'835.94	170'320.50
Autres immobilisations corporelles		417'675'965.45	388'936'716.17	28'739'249.28	28'494'452.56
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		35'200.00		35'200.00	35'200.00
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		**448'745'830.55**	**392'253'856.33**	**56'491'974.22**	**56'291'262.10**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		46'314'667.95	1'012'314.60	45'302'353.35	93'388'716.91
Créances et emplois assimilés					
Clients		1'006'216'244.05	147'297'332.35	858'918'911.70	780'900'260.33
Autres débiteurs		267'500.00		267'500.00	
Impôts et assimilés		44'625.64		44'625.64	4'750.00
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		3'028'305.15		3'028'305.15	2'857'217.12
TOTAL ACTIF COURANT		**1'055'871'342.79**	**148'309'646.95**	**907'561'695.84**	**877'150'944.36**
TOTAL GENERAL ACTIF		**1'504'617'173.34**	**540'563'503.28**	**964'053'670.06**	**933'442'206.46**

قائمة الملاحق

2 -الملحق رقم 02:

GAC UAB K-E-B

EDITION_DU:30/06/2021 11: 5

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		130'269'521.45	132'514'018.63
Autres capitaux propores - Report à nouveau			
Comptes de liaison		337'821'463.85	322'511'389.85
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**468'090'985.30**	**455'025'408.48**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		13'027'394.24	11'585'323.98
TOTAL II		**13'027'394.24**	**11'585'323.98**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		475'305'500.92	459'558'940.77
Impôts		524'832.13	827'580.99
Autres dettes		7'681'685.34	6'444'952.24
Trésorerie passif			
TOTAL III		**483'512'018.39**	**466'831'474.00**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**964'630'397.93**	**933'442'206.46**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d''états financiers consolidés

قائمة الملاحق

3 -الملحق رقم 03:

GAC UAB K-E-B

EDITION_DU:30/06/2021 11: 5
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		990'565'964.19	946'639'719.04
Variation stocks produits finis et en cours		27'337.84	
Production immobilisée			
Céssion Production Stockée			
Subventions d'exploitation			
Céssion Fournis		14'978'115.21	21'098'297.24
Céssion Reçue		-14'401'387.34	-19'151'338.37
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**991'170'029.90**	**948'586'677.91**
Achats consommés		-801'553'933.74	-763'150'342.21
Services extérieurs et autres consommations		-4'777'654.82	-4'003'867.92
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-806'331'588.56**	**-767'154'210.13**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**184'838'441.34**	**181'432'467.78**
Charges de personnel		-43'986'181.71	-40'891'155.22
Impôts, taxes et versements assimilés		-10'341'917.49	-9'727'357.80
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**130'510'342.14**	**130'813'954.76**
Autres produits opérationnels		2'199'893.54	4'650'850.00
Autres charges opérationnelles		-442.94	-300.71
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-4'608'881.88	-4'507'464.23
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2'168'610.59	1'556'978.81
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**130'269'521.45**	**132'514'018.63**
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**130'269'521.45**	**132'514'018.63**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1'009'939'921.37**	**973'945'845.09**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-879'670'399.92**	**-841'431'826.46**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**130'269'521.45**	**132'514'018.63**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**130'269'521.45**	**132'514'018.63**

قائمة الملاحق

04- الملحق رقم 04:

GAC UAB K-E-B

EDITION_DU:30/06/2021 11: 6

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des acitivités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		914'050'827.37	900'823'820.50
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-858'372'718.44	-282'942'259.59
Intérêts et autres frais financiers payés		-61'286.15	-51'512.46
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		55'616'822.78	617'830'048.45
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		1'416'850.33	3'317'436.44
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		**57'033'673.11**	**621'147'484.89**
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-211'700.00	-514'750.00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			286'416.00
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et qoute-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		**-211'700.00**	**-228'334.00**
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		30'000'000.00	43'618.00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-86'650'885.08	-628'003'597.00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		**-56'650'885.08**	**-627'959'979.00**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**171'088.03**	**-7'040'828.11**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		**2'857'217.12**	**9'898'045.23**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		**3'028'305.15**	**2'857'217.12**
Variation de la trésorerie de la période		**171'088.03**	**-7'040'828.11**
Rapprochement avec le résultat comptable		**-130'098'433.42**	**-139'554'846.74**



قائمة الملاحق

05- الملحق رقم 05:

GAC UAB K-E-B

EDITION_DU:30/06/2021 11: 7
EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Flux de trésorerie provenant des acitivités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		965'585'630.00	
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-330'746'038.63	
Intérêts et autres frais financiers payés		-92'598.84	
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		634'746'992.53	
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		1'284'439.07	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		**636'031'431.60**	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-2'532'693.50	
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et qoute-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		**-2'532'693.50**	
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-609'003'379.00	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		**-609'003'379.00**	
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**24'495'359.10**	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		**3'028'305.15**	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		**27'523'664.25**	
Variation de la trésorerie de la période		**24'495'359.10**	
Rapprochement avec le résultat comptable		**-67'749'279.01**	

قائمة الملاحق

06- الملحق رقم 06:

GAC UAB K-E-B

EDITION_DU:30/06/2021 11: 7
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		143'000.00	143'000.00		
Immobilisations corporelles					
Terrains		27'562'689.00		27'562'689.00	27'562'689.00
Bâtiments		3'487'376.10	3'233'159.28	254'216.82	289'501.38
Autres immobilisations corporelles		422'259'153.17	395'025'076.08	27'234'077.09	27'221'554.52
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		35'200.00		35'200.00	35'200.00
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		**453'487'418.27**	**398'401'235.36**	**55'086'182.91**	**55'108'944.90**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		38'332'654.83	1'012'314.60	37'320'340.23	24'948'564.43
Créances et emplois assimilés					
Clients		1'232'407'388.29	147'297'332.35	1'085'110'055.94	962'799'415.62
Autres débiteurs		241'870.05		241'870.05	419'400.00
Impôts et assimilés		110'881.81		110'881.81	47'500.12
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		7'411'463.37		7'411'463.37	27'523'664.25
TOTAL ACTIF COURANT		**1'278'504'258.35**	**148'309'646.95**	**1'130'194'611.40**	**1'015'738'544.42**
TOTAL GENERAL ACTIF		**1'731'991'676.62**	**546'710'882.31**	**1'185'280'794.31**	**1'070'847'489.32**

قائمة الملاحق

07- الملحق رقم 07:

GAC UAB K-E-B

EDITION_DU:30/06/2021 11: 7
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		106'180'815.15	92'244'638.11
Autres capitaux propores - Report à nouveau			
Comptes de liaison		223'513'028.82	254'959'991.54
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**329'693'843.97**	**347'204'629.65**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		12'190'767.95	12'190'767.95
TOTAL II		**12'190'767.95**	**12'190'767.95**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		839'176'472.81	703'688'490.89
Impôts			524'832.13
Autres dettes		6'351'820.60	7'238'768.70
Trésorerie passif			
TOTAL III		**845'528'293.41**	**711'452'091.72**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**1'187'412'905.33**	**1'070'847'489.32**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d''états financiers consolidés

قائمة الملاحق

08- الملحق رقم 08:

GAC UAB K-E-B

EDITION_DU:30/06/2021 11: 8
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		1'203'314'486.34	1'069'789'777.30
Variation stocks produits finis et en cours		-594'105.01	566'817.91
Production immobilisée			
Céssion Production Stockée			
Subventions d'exploitation			
Céssion Fournis		19'876'049.48	14'910'045.88
Céssion Reçue		-17'743'938.46	-14'910'045.88
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1'204'852'492.35**	**1'070'356'595.21**
Achats consommés		-1'021'419'733.11	-915'950'806.99
Services extérieurs et autres consommations		-5'909'180.93	-5'556'763.05
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1'027'328'914.04**	**-921'507'570.04**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**177'523'578.31**	**148'849'025.17**
Charges de personnel		-59'551'115.02	-47'238'830.29
Impôts, taxes et versements assimilés		-12'558'300.95	-11'240'629.82
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**105'414'162.34**	**90'369'565.06**
Autres produits opérationnels		2'150'483.61	2'531'719.95
Autres charges opérationnelles		-117'273.11	-720.72
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-3'797'388.96	-3'664'429.32
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2'530'831.27	3'008'503.14
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**106'180'815.15**	**92'244'638.11**
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**106'180'815.15**	**92'244'638.11**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1'227'277'745.69**	**1'090'806'864.18**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-1'121'096'930.54**	**-998'562'226.07**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**106'180'815.15**	**92'244'638.11**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**106'180'815.15**	**92'244'638.11**

قائمة الملاحق

09- الملحق رقم 09:

GAC UAB K-E-B

EDITION_DU:30/06/2021 11: 8

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des acitivités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		1'080'127'767.00	965'585'630.00
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1'051'516'819.57	-330'746'038.63
Intérêts et autres frais financiers payés		-114'710.31	-92'598.84
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		28'496'237.12	634'746'992.53
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		587'831.91	1'284'439.07
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		**29'084'069.03**	**636'031'431.60**
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-981'704.91	-2'532'693.50
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et qoute-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		**-981'704.91**	**-2'532'693.50**
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-48'500'981.00	-609'003'379.00
Subventions (74;131;132)		286'416.00	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		**-48'214'565.00**	**-609'003'379.00**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**-20'112'200.88**	**24'495'359.10**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		**27'523'664.25**	**3'028'305.15**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		**7'411'463.37**	**27'523'664.25**
Variation de la trésorerie de la période		**-20'112'200.88**	**24'495'359.10**
Rapprochement avec le résultat comptable		**-124'160'905.01**	**-67'749'279.01**

