



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميله

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

تخصص: مالية

الشعبة: علوم التسيير

* مذكرة بعنوان *

دور التحليل المالي في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الأجر "بودودو" - ميله -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

إشراف الأستاذ :

بوحلة سعاد

إعداد الطلبة:

- بوزنير و داد
- سامح فاطمة الزهرة
- عميرة سارة

السنة الجامعية: 2011 - 2012



إهداء



إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك .

إلى نبي الرحمة ونور العالمين إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
بعد شكر الله عز وجل على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل والثناء على نبيه (ص)

أدين بالشكر الجزيل إلى كل من ملاك في الحياة إلى معني الحب والحنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى التي أرضعتني حبه العلم وعزة النفس، إلى التي منحتني الدفء في زمن البرد، والكفاية في زمن الحاجة، إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي لا تسعها عبارات الشكر والتقدير إلى أمي الحبيبة أطال الله عمرها.

إلى من باع راحة شبابه ليشق لنا الطريق وأشعل سنين عمره ليضيء لي الطريق أبي العزيز أطال الله عمره.

إلى من جمعني معهم سقوه واحد وتقاسموا معي حلو العيش ومره " إخوتي وأخواتي "، إلى من تركت فراقها رهيباً لم تملأه السنين ، إلى من لا يزال فراقه جرحاً يبكي القلب قبل العين إلى جدتي رحمها الله .

إلى من شاركني في إنجاز هذا العمل " فاطمة الزهراء وسارة "

إلى جميع الأصدقاء كل باسمه

إلى الأستاذة المشرفة " بوبية سعاد "

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسبهم قلبي.

وداد





إهداء



بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا هذا
والحمد لله.

كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه و الحمد لله والشكر له وإليه يرجع الأمر كله إلهي لا تهني عيشة إلا بذكر
إلهي لا تطيع الجنة إلا بروية وجهك .

بعد شكر الله عز وجل على كل ما هدانا و أعاننا وسير لنا طريقنا في عملنا هذا الذي أهديني إليه منيع العنان
والتي منحني روح الحياة و كانت سر وجودي ، إلى من سمرت الليالي لتريحني وتغمرني بحبها وعطفاها، إلى
التي كانت مصدر نجاحي ومصدر فخري بدعمها لي و وقوفها إلى جانبي في جميع المواقف وفي أصعب
لحظات حياتي أجدها إلى جانبي توأسيني، إلى من ساعدني ماديا ومعنويا وكان همه الوحيد أن يعلمني
ويوصلني إلى أعلى المراتب إلى أبي العزيز أرجو الله أن يطيل عمره.

إلى كل من ساعدني في هذا العمل، إلى صديقتي وداد ، فاتي ، اللتان كانتا معي في جميع مراحل الدراسة
وساعدتاني على تخطي مختلف الصعاب ، إلى جميع أخواتي: نظيرة ، بسمة ، نوال ، دنيا ، إلى العزيز عز الدين،
إلى كل من ذكرتهم ونسيتهم في قلبي.

سارة





إهداء



بسم الله الرحمن الرحيم

" اللهم إني أصبحت منك في عافية ونعمة فأتم علي نعمتك وعافيتك وسترك في الدنيا و الآخرة "

الحمد لله تبارك وتعالى الذي أنار لنا الطريق وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلى كل من
له معزة في قلبي:

إلى من علماني الصبر والمثابرة، الشجاعة، الحب، الوفاء، العفو، الأخوة، والحياء.

إلى من لا تكفيهما عبارات الحب والشكر والتقدير و الامتنان.

إلى من دفعاني للمضي قدما في دروب العلم والمعرفة وشجعاني على تخطي مصاعب الحياة.

إلى ملائكي في الحياة إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى التي أرضعتني حب العلم وعز النفس "أمي" الغالية ،
حفظها الله ورعاها .

إلى من باع شبابه ليشق لنا الطريق وأشعل سنين عمره ليضيء لي الطريق "أبي" العزيز أطل الله في عمره.

- إلى من جمعتني معهم ظلمات رحيم واحد : إخوتي الأحياء

- إلى ابن أخي الكتكوت "أحمد" حفظه الله وأبناء أختي "كوثر ، أمينة" أهدي أيضا ثمرة جهدي إلى
صديقتي المقربات سارة ، وداد ، بسمة ، نورة ، حنان ، ابتسام ،

- إلى أخوالي و أعمامي وإلى كل من وسعهم ذاكرتي ، ومن لم تسعهم مذكرتي .

- إلى الأستاذة المشرفة "بويجة سعاد" التي لم تبخل علينا بأي معلومة.

إليك أنت من تتصفح مذكرتي

فاطمة الزهراء



نشكر و عرفان

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور اذا نجحنا ولا بالياس اذا اخفقنا وذكرنا ان

الاخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم اجعل خير اعمالنا خواتمها و اختم بالباقيات الصالحات اعمالنا

نتقدم بالشكر الى الذي لا يطيب الليل الا بشكره و لا يطيب النهار الا بطاعته و
لا تطيب الاخرة الا بعفوه و لا تطيب الجنة الا برويته الله عز و جل نحمده حمدا
كثيرا على نعمه المسداة

كما نتقدم بالشكر الجزيل و خالص التقدير والامتنان العظيم الى الاستاذة المشرفة
بوبة سعاد على اشرافها على هذا العمل المتواضع وعلى كل التوجيهات و
النصائح و الارشادات التي قدمتها لنا .

كما لا ننسى **السيد سمير** الذي ساعدنا في عملنا التطبيقي بتقديمه لنا مختلف
المعلومات والبيانات لاتمام بحثنا .

الى كل من ساهما في تعليمنا من الطور الابتدائي الى يومنا هذا .

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب او بعيد ولو بكلمة طيبة .

فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة
2.....	الفصل الأول: مدخل إلى التحليل المالي
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية التحليل المالي
3.....	المطلب الأول : مفهوم وأهداف التحليل المالي
5.....	المطلب الثاني : أنواع وأهمية التحليل المالي
7.....	المطلب الثالث : الاستعمالات والجهات المستفيدة من التحليل المالي
9.....	المطلب الرابع : خطوات ونتائج التحليل المالي
11.....	المبحث الثاني : الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل المالي
11.....	المطلب الأول : النسب المالية
15.....	المطلب الثاني : التحليل الأفقي والرأسي للقوائم المالية
18.....	المطلب الثالث : نقطة التعادل
21.....	المطلب الرابع : التوازنات المالية و الأساليب الحديثة في التحليل المالي
26.....	خلاصة الفصل الأول
28.....	الفصل الثاني: أهمية التحليل المالي في تحقيق الميزة التنافسية
28.....	تمهيد
29.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
29.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
30.....	المطلب الثاني: أنواع ومحددات ومصادر الميزة التنافسية
34.....	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية
41.....	المبحث الثاني: علاقة التحليل المالي بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
42.....	المطلب الأول: دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة
43.....	المطلب الثاني: أهمية التحليل المالي في بناء وتنفيذ استراتيجيات التنافسية
50.....	خلاصة الفصل الثاني

52.....	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الأجر بودودو – ميلة
52.....	تمهيد
53.....	المبحث الأول : تقديم مؤسسة الأجر بودودو
53.....	المطلب الأول : تأسيس المؤسسة
54.....	المطلب الثاني: إنتاج المؤسسة
54.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57.....	المبحث الثاني : التحليل المالي لمؤسسة الأجر " بودودو" ودوره في تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة
57.....	المطلب الأول : الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية
60.....	المطلب الثاني : التحليل المالي للمؤسسة
65....	المطلب الثالث: تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة بناءا على نتائج التحليل المالي
67.....	خلاصة الفصل الثالث
69.....	خاتمة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة	44
02	الميزانيات المالية للسنوات 2008، 2009 و 2010 لمؤسسة الآجر بودودو - ميلة	55
03	رأس المال العامل خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 لمؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة (ما أعلى الميزانية)	57
04	رأس المال العامل خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 لمؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة (من أسفل الميزانية)	57
05	نسب السيولة خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 في مؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة	59
06	نسب الهيكل المالي خلال السنوات خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 في مؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة	60
07	نسب المردودية خلال السنوات خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 في مؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة	61

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	الجهات المستفيدة من التحليل المالي	01
19	التمثيل البياني للتكلفة المتغيرة والتكلفة الثابتة	02
18	التمثيل البياني لنقطة التعادل	03
21	رأس المال العامل	04
30	دورة حياة الميزة التنافسية	05
33	المفاهيم الأساسية وفقا لمدخل الموارد	06
34	خطوات مدخل تحليل الموارد	07
35	مراحل بناء الميزة التنافسية	08
37	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	09
38	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	10
39	الاستراتيجيات التنافسية	11
46	مصفوفة BCG	12
48	مصفوفة Mc. Kinsey	13
49	مصفوفة (ADL)	14
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الآجر بودودو-ميلة	15

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	الميزانية المحاسبية لمؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة لسنة 2008	01
76	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة لسنة 2008	02
77	الميزانية المحاسبية لمؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة لسنة 2009	03
78	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة لسنة 2009	04
79	الميزانية المحاسبية لمؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة لسنة 2010	05
80	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الآجر "بودودو" - ميلة لسنة 2010	06

مقدمة

يعتبر التحليل من أكثر المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين حيث تعود نشأته إلى نهاية القرن 19 م. كما يعد مؤشرا للتطور الاقتصادي في الوقت الحالي خاصة في البلدان ذات الاقتصاد المتطور وقد كان للأزمة الاقتصادية سنة 1929، الفضل في تطور وسائل و تقنيات التسيير وخاصة التحليل المالي والتي ساهمت في إثراء مفهومه وجعله محل اهتمام من قبل المؤسسات الاقتصادية والاعتماد عليه كأداة لتشخيص وضعيتها المالية وتوضيح السياسة المالية المتبعة من طرفها باعتبار المؤسسات تسعى إلى ضمان استمرار نشاطها وتحقيق أعلى مستوى من المردودية. وتكمن أهمية التحليل المالي في كونه تقنية تكشف مراكز قوة المؤسسة والعمل على تعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة تجنبها والحد منها مما يؤدي إلى احتلال مراكز قوية في السوق وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة كل التغيرات.

أهمية البحث

يعد التحليل المالي من أبرز الوسائل المستخدمة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة حيث يعتمد عليه في تحليل نتائج المؤسسة الاقتصادية عن طريق تحليل القوائم المالية. كما يظهر التحليل المالي نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة أثناء ممارستها لنشاطها وهذا باستخدام أدوات تحليلية من قبل محلل متمكن من استعمال المعلومات المتاحة لديه.

أسباب اختيار البحث

- أما عن الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع فهي:
- التعرف على أهم أدوات التحليل المالي المستخدمة في تقييم أداء المؤسسة من أجل الوصول إلى معرفة وضعها المالي واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
 - التعرف على مدى مساهمة التحليل المالي في تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة وتحديد مركزها.
 - توضيح ذلك الدور الهام الذي يؤديه التحليل المالي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

إشكالية البحث

ومن هذا المنطلق قمنا بطرح الإشكالية في شكل سؤال رئيسي على النحو التالي: كيف يمكن للتحليل المالي أن يحقق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟ حيث تندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة

من الأسئلة الفرعية:

- فيما تتمثل أهمية التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي أهم أدوات التحليل المالي المعتمد عليها لدراسة الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي أهم المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية ؟
- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أدوات التحليل المالي من أجل تشخيص نقاط قوتها ونقاط ضعفها؟.

فرضيات البحث

و قد نجيب مؤقتاً على التساؤلات السابقة بوضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالاً للإجابة، و سيتم اختبار مدى صحة هذه الفرضيات من خلال البحث، وتتمثل هذه الفرضيات في:

- للتحليل المالي دور كبير في المؤسسة الاقتصادية حيث يمكنها من تشخيص وضعيتها المالية وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف.

- يعتمد التحليل المالي في دراسة وضعية المؤسسة الاقتصادية على مجموعة من الأدوات المعتمدة كالنسب المالية والأساليب الإحصائية والرياضية.

- تعتبر نتائج التحليل المالي مهمة في إعداد استراتيجية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- كسائر المؤسسات في العالم تيقنت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن التحليل المالي أصبح ضرورة قصوى لتحقيق التوازن المالي بها وذلك من خلال تطبيق أدواته كالنسب المالية .

وقد ووقع اختيارنا على شركة الأجر بودودو - ميلة - حتى نقوم ما تم الإشارة إليه في الجانب النظري على مجال الدراسة التطبيقية وذلك من خلال دراسة الوضعية المالية لها خلال السنوات 2008 ، 2009 و 2010 .

أهداف البحث

أما أهداف البحث فتكمن في:

- التعرف على عملية التحليل المالي وأهم أدواته.
- بحث المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ضرورة القيام بعملية التحليل المالي.

• إبراز أهمية التحليل المالي في كونه أداة لتقييم الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

منهجية البحث

سعيًا منا للإجابة على الإشكالية المطروحة استعنا **بالمنهج الوصفي التحليلي**: وصفي لكشف بعض الجوانب المتعلقة بالتحليل المالي والميزة التنافسية، وتحليلي لشرح بعض الإحصاءات التي تم معالجتها من خلال البحث. كما اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية بأخذ مؤسسة " بودودو " - **ميلة** - كنموذج للدراسة. كما استعنا **بالمنهج الرياضي** عند تحليل الوضعية المالية وحساب النسب المالية و استعملنا كذلك **المنهج الوثائقي** حيث دعمنا بحثنا بوثائق محاسبية ومالية كالميزانيات وجدول حسابات النتائج للسنوات 2008 ، 2009 و 2010 .

أما فيما يخص **منهج دراسة الحالة**، سنقوم بإسقاط ما درسناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال اتخاذ مؤسسة **الآجر " بودودو "** كنموذج لتحليل وضعيتها انطلاقًا من المعطيات المالية .

محتوى البحث

قسمت الدراسة إلى جانبين : الجانب الأول نظري والجانب الثاني تطبيقي وفي المجموع ثلاث فصول. يتضمن **الفصل الأول** مدخلا للتحليل المالي حيث تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين، سيتناول المبحث الأول ماهية التحليل المالي، أما المبحث الثاني فسيخصص للحديث عن الأدوات و الأساليب المستخدمة في التحليل المالي.

أما **الفصل الثاني** يحمل عنوان: أهمية التحليل المالي في تحقيق الميزة التنافسية، و يشمل مبحثين: المبحث الأول عبارة عن عرض لماهية الميزة التنافسية، ليدرس المبحث الثاني علاقة التحليل المالي بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

في حين سيتناول **الفصل الثالث** وهو الفصل التطبيقي؛ لما تم تناوله في الجانب النظري من أجل إسقاط المفاهيم النظرية على واقع مؤسسة " بودودو " - **ميلة** -

وأخيرا نشير إلى بعض الصعوبات التي تعرضنا لها في بحثنا وهي:

- قلت المراجع
- ضيق الوقت
- صعوبة حصولنا على معلومات حول التحليل المالي كون المؤسسات لا تعتمد عليه .

الفصل الأول: مدخل إلى التحليل المالي

تمهيد

يعتبر التحليل المالي بمفهومه الحديث و ليد للظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي و هي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد في الولايات المتحدة الأمريكية و الذي أدت ظروفه إلى الكشف عن عمليات غش مارسها بعض إدارات المؤسسات ذات الملكية العامة الأمر الذي أضر بالمساهمين و المقترضين على حد سواء، وهذا أدى بالمشروع إلى التدخل و فرض نشر المعلومات المالية عن مثل هذه المؤسسات و قد أدى نشر هذه المعلومة إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية في تلك الفترة، و هي وظيفة التحليل المالي، و من ذلك التاريخ و التحليل المالي يكتسب مزيدا من الأهمية لدى كثير من مستعمليه، لما يقدمه لهم من معلومات ذات دلالة هامة في ترشيد قراراتهم الادارية.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التحليل المالي و الأهداف المرجوة منه و كذلك إلى الأدوات و الأساليب المستخدمة فيه.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي الوسيلة الأفضل للفحص الدقيق والشامل للوضع المالي للمؤسسة خلال عدة دورات وذلك عن طريق الدراسة المفصلة للبيانات المالية وفهم مدلولاتها من أجل رسم سياسة مالية ناجحة.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التحليل المالي

لقد قدم التحليل المالي عدة تعاريف، كما أنه يهدف لعدة أهداف.

1- مفهوم التحليل المالي

يعرف التحليل المالي على أنه: مجموعة من التقنيات والأساليب التي تسمح بالبحث عن كيفية حفاظ المؤسسة عن توازن هيكلها المالية سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل والمتوسط¹. ويقصد بالتحليل المالي بأنه عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة التي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية بها وذلك من خلال تحليل القوائم المالية المعدة من قبل المؤسسة².

كما يعرف أيضا بأنه: تشخيص الوضع المالي للمؤسسة من مختلف جوانبها بتاريخ معين عادة هو تاريخ إقفال القوائم المالية، من أجل تحديد نقاط الضعف والبحث عن أسبابها ومعالجتها وكذا تحديد نقاط القوة للحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلا³.

أما "محمود السبع" فقد عرفه بأنه: "دراسة القوائم المالية، الميزانية وحسابات النتيجة والتوزيع بالمشروع بعد إعادة تبويبها، التوزيع الملائم واستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية والنسب والمتوسطات والاتجاهات والمعايير لفرض إبراز الارتباطات التي ترتبط بين عناصرها والتغيرات التي تطرأ على هذه العناصر على مدى فترة أو فترات زمنية، وأثر هذه التغيرات على الهيكل المالي للوحدة الاقتصادية بما يمكن الحصول على إجابات للتساؤلات التي يطرحها مستخدمو القوائم المالية"⁴.

والتحليل المالي هو : علم له قواعد ومعايير وأسس لازمة لها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد الربط المالي للمؤسسة وإجراء التصنيف فمثلا العلاقة بين الأصول المتداولة التي تمثل السيولة

¹ - K.Chiha, Finance D'entreprise (Approche stratégique), Edition Houma, Alger, 2009, p : 38.

² - مقران فوزي وآخرون، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ميله، 2010 ، ص: 30 .

³ - زغيب مليكة و بوشنيقر ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص: 16.

⁴ - منير شاكر وآخرون ، التحليل المالي: مدخل لصناعة القرار، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص: 12.

في المؤسسة تبين العلاقة فيما بينها و المتداولة التي تشكل التزامات قصيرة الأجل على المؤسسة ،
والعلاقة بين أموال الملكية لخصوم النتائج التي تتم الالتزامات الطويلة الأجل¹.
ومنه يمكن القول بان التحليل المالي هو دراسة وتحليل لحاضر وماضي الوضع المالي ونتائج
أعمال لمؤسسة ما وذلك لغرض الحصول على مؤشرات تساعد على تقييم الأداء الحالي للمؤسسة
واستشراف المستقبل.

2- أهداف التحليل المالي

أما عن الهدف من وراء التحليل المالي هو معرفة وضع المؤسسة والاتجاهات التي تتخذها مع
تحديد قدرتها على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض. زيادة على هذا الاستفادة من المعلومات
المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقويم والحكم على مدى كفاءة الإدارة بالإضافة إلى هذا
فإن للتحليل المالي هدف عام وأهداف خاصة يرجى دائما تحقيقها من قبل المديرين و القائمين عليها و
تتمثل فيما يلي :

- ✓ الهدف العام : يتمثل في تعظيم قيمة وثروة المؤسسة.
- ✓ الأهداف الخاصة: يتم تصنيفها ضمن ثلاث أهداف رئيسية متكاملة وهي:
- أ- **التحكم في المخاطر المالية:** تعد مواجهة المخاطر المالية من بين أهم أهداف التحليل المالي
وهي مخاطر متعددة من بينها:
- مخاطر متعلقة بالمشروع في نشاطات ومشاريع مستقبلية.
- مخاطر الإفلاس والعسر المالي.
- ب- **تحقيق التوازن المالي:** ويقصد به توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالإحجام المطلوبة ومن
أحسن المصادر المالية البديلة واستخدام هذه الأموال ضمن الهيكل المالي يحقق للمؤسسة
توازنا ماليا جيدا ، كما يضمن لها إمكانية تسديد الالتزامات المتمثلة في ديونها بصفة عامة
وديونها القصيرة الأجل بصفة خاصة، وذلك عند وصول تواريخ استحقاقها وهذا ما يجنبها
الوقوع في العسر المالي.
- ج- **تحسين المردودية:** يقصد بالمردودية مدى قدرة المؤسسة من خلال نشاطها الإنتاجي
والاستغلالي على تحقيق فوائض مالية تمكنها من تسديد خدمات الأموال الموضوعة تحت
تصرفها من مصادر خارجية وتحقيق أرباح صافية توزعها على الملاك أو يحتفظ بها داخل
المؤسسة لإعادة استثمارها في إطار توسيع وتطوير نشاطها الإنتاجي والاستغلالي بحيث تقوم
المؤسسة بتحسين مستوى المردودية عن طريق تدنيه التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، ادارة العمليات النقدية والمالية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، ص: 225.

مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط و الطويل و ذلك بغية تحقيق التراكم في الثروة و بالتالي المحافظة على مستوى أدائها المالي.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية التحليل المالي

فيما يلي سنبين أنواع وأهمية التحليل المالي:

1- أنواع التحليل المالي

إن القيام بدراسة وتحليل القوائم المالية وما يتوافر من معلومات إضافية يمكن أن يتم لغرض الحصول على فهم أكبر للوضع المالي، ونتائج الأعمال لشركة ما بشكل عام أو لدراسة ظاهرة معينة بتلك الشركة بشكل خاص، ولإنجاز ذلك فإن التحليل يمكن أن يتم بواسطة المحلل الداخلي للشركة، أو بواسطة أطراف خارجية. كما يمكن تقسيم التحليل المالي حسب طبيعة الغرض من التحليل المالي، هل الغرض من التحليل هو تحليل مالي شامل أم تحليل جزئي.

و بالنظر للتحليل المالي من وجهة القائم به فإنه يمكن تقسيم التحليل المالي إلى: تحليل مالي داخلي وتحليل مالي خارجي¹:

أ - **التحليل المالي الداخلي**: هذا النوع من التحليل المالي تقوم به أطراف من داخل المؤسسة مثل الموظف أو قسم أو إدارة المشروع أو فرق متخصصة من خارج المؤسسة لهدف التحليل المالي الداخلي إلى الحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة ب:

- تقييم أداء الوحدات الاقتصادية التابعة للشركة موضع التحليل.
- متابعة تنفيذ الخطط.

- تحديد التوقعات المستقبلية بالنسبة للوحدة

- وكذا تحديد المركز الاقتصادي للوحدة.

و للمحلل المالي الداخلي عدة مزايا لا تتوافر في المحلل المالي الخارجي ومن هذه المزايا نذكر:

- معرفة المحلل المالي الداخلي السابقة بكل ما يتعلق بالسياسات والطرق المحاسبية والإدارية المتبعة من قبل المؤسسة: النظام المحاسبي المتبع، طرق الاستهلاك، والتقييم، سياسة البيع و الائتمان وغيرها.

• حرية وسهولة حصول المحلل الداخلي على البيانات و المعلومات الضرورية للتحليل.

• باعتبار المحلل الداخلي موظف من داخل المؤسسة فهو يتمتع بالقبول من الإدارات والأقسام

المختلفة وهو ما يسهل عليه انجاز مهمته.

- قد تتوافر وتكون لدى المحلل الداخلي معلومات غير منشورة بالقوائم المالية ولكنها مهمة

¹ - محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية ، الطبعة الثاني، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية ، 2009 ،ص: 34.

لغرض التحليل ومن أمثلة ذلك: معلومات عن الإدارة وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها وغيرها من المعلومات غير النقدية. وهو ما قد يصعب على المحلل الخارجي إدراكه و الحصول عليه. وبالتالي يجب أن تنعكس هذه المزايا على دقة نتائج عمليات التحليل المالي.

ب- التحليل المالي الخارجي:

هو الذي تقوم به أطراف خارجية (من خارج المؤسسة) سواء كانت أفراد أو مؤسسات وتتعدد هذه الأطراف بتعدد الأطراف التي لها علاقة ومصالح مع المؤسسة سواء كانت مصالح حالية أو مستقبلية وهدف التحليل الخارجي مرتبط بنوعية الأطراف القائمة به وأغراض هذه الأطراف من وراء قيامها بالتحليل، ويتم التحليل بناء على ما يتحصل عليه المحلل من بيانات ومعلومات عن المؤسسة محل التحليل .

أما بالنظر للتحليل من وجه النظر الشمولية فيمكن تقسيمه إلى: تحليل مالي شامل وتحليل مالي جزئي. أ- **التحليل المالي الشامل:** وهو ما يتعلق بدراسة وتحليل المركز المالي ونتائج الأعمال لمؤسسة ما ككل بهدف الحصول على معلومات ومؤشرات تفيد المهتمين بأنشطة المؤسسة كأسباب تدني مستوى الربحية أو تجنب العسر المالي.

ب- التحليل المالي الجزئي

2- أهمية التحليل المالي

- تكمّن أهمية التحليل المالي في كونه أحد مجالات المعرفة الاجتماعية التي تهتم بدراسة البيانات التي لها علاقة بالتحليل المالي لتحقيق الرقابة الجيدة على استخدام الموارد المالية المستخدمة في المؤسسة، وتتمثل أهمية التحليل المالي في:¹
- يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة وبغض النظر عن طبيعة عملها ليمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات المرشدة لسلوكياتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.
- يساعد التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع ولتقييم الأداء بعد إنشاء المشاريع، كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.
- يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال و بالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.

¹ - وليد ماجي الحياي، الاحصائيات الحديثة في التحليل المالي ، الطبعة الاولى، اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن، 2009، ص: 15.

المطلب الثالث: الاستعمالات والجهات المستفيدة من التحليل المالي

تهتم عدة أطراف بالتحليل المالي داخل المؤسسة وخارجها، كما أن للتحليل المالي عدة استعمالات.

1 - استعمالات التحليل المالي: يستعمل التحليل المالي لعدة أغراض أهمها:¹

أ- التحليل الائتماني: يهدف هذا التحليل إلى التعرف إلى الأخطار المتوقعة أن يواجهها المقرض في علاقته مع المدين فالمقرض هو الذي يقوم بهذا التحليل.

ب- التحليل الاستثماري : يعتبر هذا التحليل من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي ويمكن هذه الأهمية لجمهور المستثمرين أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثمارات في مختلف المجالات.

ج- تحليل الاندماج والشراء: ينتج عن هذا التحليل من (الاندماج و الشراء) تكوين وحدة اقتصادية واحدة نتيجة لانضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر معا وزوال الشعبية القانونية لكل منهما أو لأحدهما

د- تحليل تقييم الأداء: هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مثل الإدارة ، والمستثمرين والمقترضين وتعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتحقيق هذه الغاية لما لها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة وما يتعلق بكافة مجالاتها.

هـ- التخطيط : تعتبر هذه العملية أمرا ضروريا للمستقبل لكل مؤسسة وذلك بسبب التعقيدات الشديدة التي تشهدها أسواق المنتجات المختلفة من سلع وخدمات.

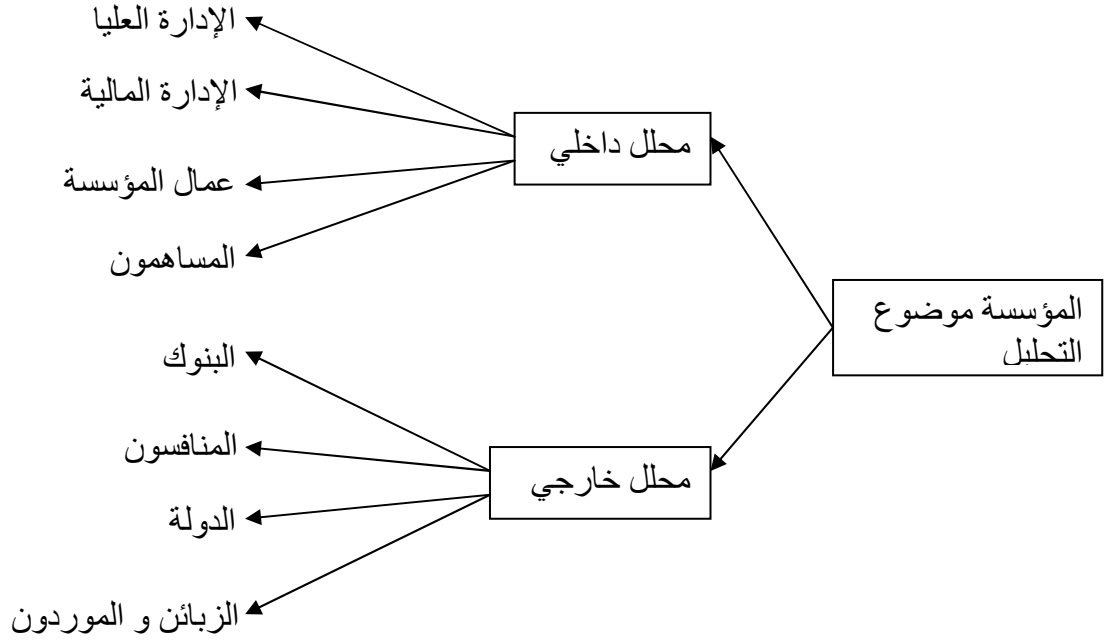
وعملية التخطيط هي عبارة عن تصور لأداء الشركة المتوقع بالاسترشاد بالأداء السابق لها وهذا بطبيعة الحال يعجل تركيز هذه العملية على شقين هما الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع.

2- الجهات المستفيدة من التحليل المالي

إن أي مشروع لابد أن ينشأ في مجتمع معين حيث تبنى بينهم علاقات تختلف باختلاف مستوى المصالح التي تربطهم ببعضهم، الشكل التالي الموالي يتمثل بعض أطراف التحليل المالي:

¹ - أيمن الشطي وآخرون، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010، ص: 127 .

الشكل رقم (01): الجهات المستفيدة من التحليل المالي
مركز التحليل
الجهات المستفيدة من التحليل



المصدر: مقران فوزي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص: 33.

يمكن التطرق إلى بعض الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي كالآتي:

2-1- المستفيدون داخل المؤسسة: يقصد بها المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ويلاحظ

أن اهتمام كل مستوى يختلف من مستوى إلى آخر نظرا إلى اختلاف المسؤوليات:

أ- إدارة المؤسسة: تساعدنا نتائج التحليل المالي في تحديد السياسة المالية وحتى السياسة العامة وكذلك يمكنها من القيام بأعمال الرقابة والتخطيط و تقييم الأداء.

ب- عمال المؤسسة: تساعدنا نتائج التحليل المالي في التعرف على الأرباح المحققة خلال الدورة والجزء الذي سيعود عليهم من هذه الأرباح في شكل مكافأة أو خدمات اجتماعية أو في شكل زيادة الأجور بالإضافة إلى الحكم على مدى إمكانية المؤسسة التي ينتمون إليها في ضمان مناصب عملهم مستقبلا خاصة إذا كانت هناك بوادر بطلالة.

ج- المساهمون: يستفيد المساهمون في تقدير درجة مكافئة مساهمتهم وخطر الخسارة التي يمكن التعرض لها وبالتالي ينصب اهتمامهم عند التحليل عادة على قدرة المؤسسة على خلق الأرباح حاليا ومستقبلا ودرجة نموها من نسبة لأخرى.

- 2-2- المستفيدون خارج المؤسسة:** هم كافة الأطراف من خارج المؤسسة الذين لهم مصالح مع بعضهم البعض ويتعاملون مع نتائج التحليل المالي الخاص بالمؤسسة حسب درجة علاقتهم بها¹.
- أ- الدائنون: يعتبر الدائنون والبنوك من أحد المستفيدين من المعلومات حول المركز المالي للمؤسسة ومدى قدرة هذه الأخيرة على سداد التزاماتها على المدى القصير والطويل.
- ب- الدولة: تهتم أجهزة الدولة بنتائج التحليل المالي وكذا أجهزة الرقابة في اختبار درجة صدق الحسابات و يمكن أن تتخذ السلطات العمومية كمساهم أو كوصي على سياسة مالية أو اقتصادية معينة وكذا لمعرفة الوعاء الضريبي مما يساعدها في تحديد خططها التنموية.
- ج- الموردون: تمكن استفادة الموردون من نتائج التحليل المالي من حيث التأكد من سلامة المركز المالي للزبون (المؤسسة) وتطور درجة المديونية وحسب هذه النتائج يستطيع المورد أن يقرر الاستمرار في التعامل مع المؤسسة أو التقليل أو إلغاؤه تماماً.
- د- الزبائن: نتائج التحليل تهم الزبائن لتأكد من قدرة المؤسسة (المورد) على احترام العقود المبرمة معاً أما إذا كانت المؤسسة في وضعية مالية غير مستقرة تتسبب في صعوبات لزيائنها من جراء عدم تسليمها مثلاً لطلبات عند حلول موعد تسليمها.

المطلب الرابع : خطوات ونتائج التحليل المالي

يعتمد التحليل المالي في تنفيذ عملية التحليل على جملة خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل ، وهي تبدأ(بتطبيق) بتحديد غرض التحليل و جمع البيانات الضرورية المتعلقة بموضوع التحليل ، ثم اختيار أدوات التحليل المناسبة التي بواسطتها يستطيع المحلل الوصول إلى نتائج معينة تتعلق بموضوع التحليل².

1-خطوات التحليل المالي

- تتمثل خطوات التحليل المالي في ما يلي³:
- تحديد غرض أو هدف التحليل المالي .
 - جمع البيانات اللازمة أو المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التحليل وتجهيزها بالشكل الذي يمكن من إجراء الدراسات والتحليل عليها.
 - ترجمة الغرض أو الهدف من التحليل إلى مجموعة من الأسئلة و المعايير.
 - تحديد نوع الأداة أو الأدوات التي سيتم استخدامها في التحليل.
 - اختيار المعدلات النمطية لأدوات التحليل المختارة، ويمكن الحصول على المعدلات النمطية من

¹ - زغيب مليكة و بوشنقىر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

² - زغيب مليكة و بوشنقىر ميلود، مرجع سبق ذكره ، ص: 16.

³ - محمد المبروك أبو زيد ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 28-29 .

المصادر التالية:

- ✓ المعدلات العامة التي تنشرها الصحف و المجالات العلمية على مستوى دولي.
- ✓ معدلات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة محل التحليل على المستوى المحلي والتي تنشرها الصناعة.
- ✓ المعدلات التي تضعها المؤسسة بنفسها من خلال تجاربها وخبراتها السابقة و تطويرها على ضوء التغيرات المتوقعة.
- تطبيق الأدوات المختارة وتقييم البيانات المستخرجة وتفسيرها بالمقارنة مع المعدلات النمطية واشتقاق بعض المؤشرات منها.
- استخدام المؤشرات التي تم اشتقاقها في تحديد نتائج التحليل ومن ثمة اقتراح التوصيات المناسبة.
- كتابة التقرير: حيث أن وظيفة المحلل هي وظيفة استشارية وليست تنفيذية، فإنه يكون ضروريا على المحلل المالي بعد انتهائه من كل عمليات التحليل أن يكتب التقرير الذي يحتوي على نتائج التحليل موجهة للجهة المختصة، وهي في الغالب الجهة التي قامت بتكليف المحلل للقيام بعملية التحليل، ويجب أن يبدل المحلل العناية التامة في كتابة التقرير النهائي حتى لا يغفل عن ذكر كل النتائج المهمة التي تم التوصل إليها، كما يجب أن يعد التقرير بشكل مرتب وبأسلوب واضح مدعما بالجدول والرسومات البيانية كلما أمكن ذلك.
- بعد إجراء الفحص الدقيق للمعلومات المالية للمؤسسة و معالجتها باستعمال وسائل معينة نستخلص إلى نتائج تختلف حسب وضعية المحلل بالنسبة للمؤسسة خارجية وداخلية:¹
- **نتائج التحليل الداخلي:** يمكن للمحلل المالي الداخلي أن يصل إلى النتائج حسب الهدف من تحليله:
- إعطاء حكم على التسيير المالي للفترة تحت التحليل.
- الاطلاع على مدى صلاحية السياسة المالية والإنتاجية و التموينية و التوزيعية للفترة تحت التحليل.
- التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية مثلا.
- **نتائج التحليل الخارجي:** تختلف هذه النتائج باختلاف المستعمل الخارجي والتي يمكن أن تكون أحد أو كل هذه العناصر التالية:
- تقديم ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.
- تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتحمل نتائج القروض.

¹ - مقران فوزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

- تقييم النتائج المالية وبواسطتها يمكن تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب.
- الموافقة أو الرفض لعقد قرض عند تقديم المؤسسة طلباً للقرض إلى البنك خاصة.
- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات من نفس القطاع وإظهار أحسنها و أضعفها.

المبحث الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل المالي

تعتبر أدوات التحليل المالي بأنها مجموعة من الوسائل والطرق الفنية والأساليب المختلفة التي يستخدمها المحلل المالي للوصول إلى تقييم الجوانب المختلفة لنشاط المؤسسة من نقاط الضعف والقوة في عملياتها المالية والتشغيلية والتي تمكنه من إجراء المقارنات والاستنتاجات الضرورية للتقييم، كما أنه لا يمكن للمحلل المالي استخدام أداة أو جهاز واحد فقط (للمقارنات) بل لابد له من استخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد في تشخيص الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة وإجراء عملية التحليل، زيادة على هذا فإن أدوات التحليل المالي متعددة وغالباً ما تكون مكملة لبعضها البعض وليست بديلة عن بعضها، ومن أهم هذه الأدوات النسب المالية، التحليل الأفقي و الرأسي للقوائم المالية، نقطة التعادل... الخ .

المطلب الأول: النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها حيث تدرس العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام أي دراسة العلاقة بين عنصر وعنصر آخر حيث يتم وضع عدد كبير من النسب المالية ولكن المهم هو وضع النسب ذات الدلالة والتي تعطي معلومات تساعد على تقييم وضع المؤسسة و اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة¹.

و تستخدم النسب المالية على نطاق واسع في التحليل المالي للحصول على مؤشرات مهمة للتخطيط و التنبؤ و الرقابة و تقييم أداء الوحدات و قدرتها على مواجهة الالتزامات المستحقة عليها ودراسة هيكلها التمويليالخ.²

1- شروط كفاءة استخدام النسب المالية

- أما شروط كفاءة استخدام النسب المالية في التحليل المالي فتتمثل أهمها في:
- ضرورة وجود علاقة وثيقة بين عناصر النسبة لكي تكون معبرة ولها مدلول منطقي.
 - عدم الاعتماد على نسبة واحدة في التحليل واستخلاص النتائج.
 - يجب أن يكون هناك ارتباط واضح بين الهدف من التحليل المالي و بين النسب المالية المستخدمة.
 - إن استخدام النسب المحاسبية يتميز بخاصيتين: القدرة التنبؤية للنسبة المستخدمة وقدرة النسبة على

¹ - منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 50.
² - محمد المبروك ابو زيد ، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

الاحتفاظ بالحد الأقصى من المعلومات التي تتوفر في العديد من النسب الأخرى.

2- اعتبارات يجب أخذها في الاعتبار عند استخدام النسب المالية

إن النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي مداولاتها منطقية إذ يجب على المحلل أن يأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:¹

- أن تكون نتائج النسب المستخرجة بالتحليل ذات فائدة كبيرة.
- عند قراءة نتائج النسب المستخرجة على المحلل المالي أن يأخذ في اعتباره نوع النشاط الذي تمارسه الوحدة محل الدراسة، وأن تتم المقارنة فقط بين المؤسسات أو الوحدات المماثلة في نفس النشاط.
- أن تكون النسب المالية التي يتم استخراجها من القوائم المالية من بين عناصرها معدة وفقا للقواعد والأعراف المحاسبية، من حيث التبويب والثبات في إتباع نفس القواعد والإجراءات .
- أن يدرك المحلل المالي أن استخراج النسب المالية ليس هو الهدف النهائي.
- أن يأخذ المحلل المالي في اعتباره التضخم و انعكاساته على فرض ثبات وحدة القياس، حيث أن الأرقام الظاهرة بالقوائم المالية قد لا تعبر عن القيم الحقيقية لتلك العناصر مما يؤثر على مصداقية النتائج.

3- أنواع النسب المالية

هناك أنواع متعددة من النسب المالية والتي تختلف تسميتها حسب تركيبة النسب المالية أو مصادر المعلومات التي تعتمد عليها أو حسب نتيجة نشاط المؤسسة²، ويمكن تصنيفها كما يلي :

- ✓ على أساس المصدر :
- نسب مالية لقائمة الدخل .
- النسب المالية لقائمة المركز المالي .
- النسب المالية المختلطة وتتضمن نسباً مالية لعناصر من القائمتين كنسبة صافي المبيعات إلى رأس المال المستثمر.

✓ وهناك من يقسم النسب على أساس الغرض أو الهدف من التحليل كما يلي:

- نسبة قياس المقدرة على السداد في الأجل القصير (نسب السيولة)
- نسبة قياس الربحية
- نسبة قياس المقدرة على السداد في الأجل الطويل (نسب اليسر المالي)
- مجموعة نسب هيكل التمويل .
- مجموعة نسب استخدامات الأموال .

¹ - محمد المبروك ابو زيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 126- 127 .
² - منير شاكر محمد وآخرون مرجع سبق ذكره، ص: 52.

- نسب قياس الربحية .

أما التصنيفات الشائعة للنسب المالية فهي على النحو الموالي:

أ- **نسب السيولة:** هناك عدة نسب تستعمل لقياس سيولة المؤسسة و الضرورية لنشاط المؤسسة ومنها:¹

- سيولة عناصر الأموال: وذلك بمقارنة عناصر الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول أي:

$$\text{نسبة سيولة أصول المؤسسة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{100X} \text{ مجموع الأصول}$$

زيادة على هذه النسبة فهناك نسب أخرى تتمثل فيما يلي:

- **نسبة التداول:** وهي درجة تغطية الأصول المتداولة للخصوم المتداولة أي تعمل على قياس التوازن المالي وتحسب وفق العلاقة التالية :

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{100X} \text{ الخصوم المتداولة}$$

- **نسبة السيولة السريعة:** تعتبر أضيق من نسبة التداول وتظهر درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة في وقت محدد وتحسب كما يلي:

$$\frac{\text{الأصول المتداولة - أصعبها تحولا إلى نقدية}}{100X} \text{ الخصوم المتداولة}$$

- **نسبة السيولة النقدية:** تظهر هذه النسبة مقدرة المؤسسة النقدية المتاحة في لحظة معينة لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل فهي تهتم بالعناصر النقدية أو في حكمها فقط وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأصول النقدية وشبه النقدية}}{100 X} \text{ الخصوم المتداولة}$$

¹ - إسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، 1996، ص: 137.

- ب- **نسب الربحية:** وهي تعبر عن كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح وتنقسم إلى:¹
- النسب الناتجة عن نسبة الربح إلى المبيعات.
 - النسب الناتجة عن نسب الربح إلى الاستثمارات و الهدف منها هو قياس ربحية الأموال المستثمرة في المؤسسة كما أنها تعبر عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام المصادر المتاحة، فهذا يعبر عن العائد المرتفع عن كفاءة الإدارة هذه النسبة يتم حسابها:

$$\text{العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد و الضرائب}}{\text{مجموع الموجودات أو معدل مجموعة الموجودات}}$$

$$\text{أما معدل الموجودات} = \frac{\text{الموجودات في أول السنة} + \text{الموجودات في آخر السنة}}{2}$$

- ج- **نسبة النشاط :** وتعتبر هذه النسبة على مدى كفاءة الإدارة في إدارة الأصول وتحصيل الديون وتكتشف هذه النسب فيما إذا كان الاستثمار في الأصول أقل أو أكثر من اللازم فالاستثمار الزائد عن الحاجة يعد عائقاً أمام تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو تعظيم ثروة الملاك² .
وأهم هذه النسب ما يلي :

- 1- **معدل دوران المخزون السلعي:** ويتم حسابه من خلال قسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون ويهدف هذا المعدل إلى التعرف على مدى سرعة دوران الاستثمار بالمخزون، وسيقدم كمؤشر للحكم على كفاءة نشاط التسويق في المؤسسة.
- 2- **معدل دوران صافي رأس مال العامل:** ويتم حساب هذا المعدل من خلال قسمة صافي المبيعات على رصيد صافي رأس المال العامل، وكلما زاد هذا المعدل كان ذلك دليلاً على كفاءة إدارة صافي رأس المال العامل والعكس صحيح.
- 3- **معدل دوران إجمالي الأصول:** ويتم حساب هذا المعدل من خلال قسمة صافي المبيعات على متوسط إجمالي الأصول وتقيس هذه النسبة معدل دوران الأصول المستثمرة في توليد المبيعات أي توضح مدى كفاءة الإدارة في استخدام الأموال الموضوعة تحت تصرفها في توليد المبيعات.

¹ - عبد الحليم كراجه وآخرون ، الإدارة والتحليل المالي (أسس مفاهيم ، تطبيقات) ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص: 198-199.

² - حسن سمير عشيش وآخرون ، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الاقتراض والتوسع النقدي في البنوك ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص: 46-48.

د- **نسب الاقتراض** : من أهم مصادر التمويل الاقتراض حيث تلجأ المؤسسة إلى القروض في تمويل استثماراتها وتوسعاتها، لما يحقق ذلك من الوفرة الضريبية الناتجة من اعتبار الفوائد المدفوعة عن القروض، كما أن الاعتماد على القروض بشكل كبير قد يعرض المؤسسة إلى مخاطر الإفلاس، لذا يجب على الملاك والمحللين الماليين والمستثمرين والمقرضين أن يعطوا اهتماما خاصا للتعرف على حجم الاقتراض لدى المؤسسة، وقدرة المؤسسة على الوفاء بتلك الالتزامات عند استحقاقها، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى النسب المالية التي تساعد في إعطاء صورة عن حقيقة الوضع المالي والائتماني للمؤسسة، وبالتالي فإن نسب الاقتراض تهدف إلى تزويد تلك الأطراف المختلفة بمعلومات تفيدهم في تقييم الوضع الائتماني للمؤسسة ومقدرتها على سداد الالتزامات والفوائد المترتبة عليها دون أن يؤثر ذلك استمرارية المؤسسة .

- من خلال دراسة الهيكل العام لتمويل المشروع وتقييم قدرة المشروع على سداد الديون وخدماتهم الطويلة الأجل، حيث أنه من الطبيعي ألا تكون هناك مؤشرات متعددة خاصة بتحليل ودراسة القروض طويلة الأجل، تخدم كل الأهداف والأطراف¹. و تقسم هذه المؤشرات إلى:

1 - **نسبة القروض إلى مجموع الأصول**: تعبر هذه النسبة عن تمويل أصول المؤسسة من أموال الغير ويتم إيجاد هذه النسبة من خلال ما يلي :

مجموع القروض

مجموع الأصول

ويشمل مجموع القروض على الخصوم المتداولة والخصوم طويلة الأجل.

2 - **نسبة الاقتراض على حقوق الملكية**: تستخدم هذه النسبة كمؤشر لقياس نسبة التزامات المؤسسة نحو دائنيها إلى الأصول المقدمة من قبل أصحاب المشروع أو ما يعرف بحقوق الملكية وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية :

$$\text{نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{مجموع القروض}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$$

3 - **نسبة الخصوم الكلية إلى حقوق الملكية**: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد جميع الديون من صافي قيمة الملاك في المشروع حيث تشبه هذه النسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية إلا أنها أكثر شمولية، حيث تشمل الخصوم الكلية جميع الأرصدة الدائنة بما فيها المخصصات.

¹ - منير شاكر محمد وآخرون مرجع سبق ذكره، ص: 52.

المطلب الثاني: التحليل الأفقي والرأسي للقوائم المالية

لدراسة وتحليل القوائم المالية غالباً ما يكون أمام المحلل المالي مجموعة من الأدوات و

منها:¹

1- **التحليل الأفقي:** يقوم التحليل الأفقي على أساس مقارنة البيانات المحاسبية الواردة بالقوائم في سنة معينة بما كانت عليه في سنة أو سنوات سابقة مع نفس المؤسسة أو مع مؤسسات مماثلة، هذه المقارنة من المفترض أنها تمكن المحلل الذي يستخدم هذه القوائم من أن يكتشف التغيرات المهمة التي حدثت على البنود المختلفة بالقوائم المالية، ليقوم بعد ذلك بدراستها و معرفة أسبابها. يمكن استخدام إحدى الطرق التالية :

أ- طريقة قوائم التغيير (التغيير والنقص)

تستخدم طريقة قوائم التغيير (الزيادة والنقص) لدراسة كل من قائمة الدخل و الميزانية، حيث تقوم على مقارنة بنود هذه القوائم مع نفس البنود بقوائم لمؤسسات مماثلة أو لنفس المؤسسة عن فترات سابقة، حيث يتم بناء على هذه الطريقة وضع القوائم المراد مقارنتها ودراستها بجانب بعضها البعض من ثم إيجاد الفروقات بين هذه الأرقام في شكل مقدار للتغيير بين كل قائمة وأخرى وكذلك إيجاد نسب هذا التغيير. يتم تحديد نسب التغيير من خلال قسمة قيمة التغيير على قيمة البند في السنة الأولى (سنة الأساس) ثم ضربه في 100 ولكي تكون هذه الطريقة مفيدة، يجب أن تعد بطريقة تسهل عملية إجراء المقارنة والفهم ويتم احتساب نسبة التغيير كالاتي :

نسبة التغيير = $\frac{\text{قيمة الزيادة أو النقص في العنصر}}{\text{قيمة العنصر في السنة الأولى}}$

قيمة العنصر في السنة الأولى

وفي حالة المقارنة بين ثلاث سنوات، يتم المقارنة بين السنتين الأولى والثانية ثم بين السنتين الثانية والثالثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن من أهم العناصر المهمة في عملية التحليل و التي ينصح بها عند إجراء عمليات المقارنات هي تحديد التغيرات و بيان الاتجاهات لهذه التغيرات، وكذلك من عمليات التحليل الأخرى التي يمكن القيام بها هي عمل مقارنات للاتجاهات المستخرجة بين العناصر ذات العلاقة.

و من المهم الإشارة هنا إلى أنه عند القيام بعملية المقارنة بين السنتين أو ثلاث فإن عملية إظهار النسب عملية ممكنة ومفهومة، ولكن عندما يزيد عدد السنوات المقارنة عن ثلاث سنوات تصبح عملية المقارنة صعبة وغير مفهومة وهو ما يتطلب استخدام نوع آخر من قوائم التحليل الأفقي مثل

¹ - محمد المبروك أبو زيد ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 103 - 104.

طريقة الأرقام القياسية.

يستخدم المحلل أيضا هذه الطريقة لاكتشاف التغيير الذي يطرأ على بنود قائمة الدخل كتغيير في قيمة المبيعات وتكاليف إعدادها للبيع وما تستلزمه من نفقات أخرى خلال فترات المقارنة المختلفة.

ب- طريقة تحليل القوائم باستخدام الأرقام القياسية

عندما يكون عدد السنوات المراد مقارنة قوائمها المالية أكثر من ثلاث سنوات، فإن المقارنة بواسطة استعمال طريقة قوائم المزايدة و النقص تكون صعبة وتكون أفضل طريقة لدراسة و تحليل اتجاهات تغير القوائم وفقا لهذه الطريقة يجب أن يتم اختبار سنة معينة يطلق عليها اسم سنة الأساس، وتعطى الرقم 100 ويتم استخراج الأرقام القياسية لبقية السنوات المقارنة على ضوء سنة الأساس. وحيث إن الأساس تمثل المرجع الأساسي لعملية المقارنة لكل السنوات فإن اختيار سنة الأساس لا يتم عن طريق الرأي الشخصي لكي لا يساء استخدامها ولكن هناك العديد من الاعتبارات التي تجب مراعاتها عند اختيار سنة الأساس منها :

1- أن تكون ظروف سنة الأساس ظروف طبيعية قدر المستطاع: بمعنى أن تكون نتائج نشاط المؤسسة عن تلك السنة و وضعها المالي يعكس الأداء الطبيعي للمؤسسة ولا يحتوي على إيرادات أو خسائر غير عادية و غير متكررة .

2- يفضل اختيار سنة الأساس من السنوات السابقة لسنوات الدراسة: والمقارنة وليس باللاحقة، وإذا كانت ظروف السنة الأولى لسنوات الدراسة و المقارنة لا تتوافر بها شروط سنة الأساس فإنه يجب اختيار سنة أخرى.

3- يجب ألا يكون الفارق الزمني بين الأساس وسنوات الدراسة كبيرا حتى تعبر نتائج المقارنة عن التغيرات.

4- كذلك يجب ملاحظة الآتي:

أ - عندما يكون الرقم في السنة الأولى (سالبا أو خسارة) و الرقم في السنة المقارنة (موجبا أو العكس) فإنه لا يمكن حساب نسبة ذات معنى.

ب- عندما لا يوجد رقم في سنة الأساس و لكن يوجد (رقم في السنة المقارنة) فإن الزيادة لا يمكن حسابها في شكل نسبة تغير.

2- التحليل الرأسي للقوائم المالية

يقوم التحليل الراسي على إبراز العلاقة بين بنود القوائم المالية، ذلك من خلال تحويل الأرقام المطلقة بهذه القوائم إلى نسب مئوية، يتم هذا من خلال نسبة كل بند من بنود الميزانية أو يدخل إلى المجموعة التي ينتمي إليها كذلك بالمثل تحويل الأرقام المطلقة بقائمة الدخل إلى نسبة مئوية من خلال نسبة كل بند من بنود المصروفات إلى إجمالي المصروفات وكل بند من بنود الإيرادات إلى إجمالي الإيرادات كما أنه يمكن أن يتم نسبة كل بند من بنود قائمة الدخل سواء كان مصروفا أو

إيرادا إلى رقم المبيعات.

وفي العموم ومن خلال إيجاد العلاقة الرئيسية يمكن تحديد الوزن النسبي لكل بند ومن خلال مقارنة هذه الأوزان من سنة إلى أخرى أو بالنسب المعيارية لمؤسسات مماثلة يمكن الحكم على مدى نجاح الإدارة في إدارة أعمالها كذلك يجب الإشارة هنا إلى أنه في ظل التحليل الرأسي للقوائم المالية يمكن الاستفادة من أداة أخرى من أدوات التحليل وهي النسب المالية.

المطلب الثالث: نقطة التعادل

تعتبر نقطة التعادل و التي تعرف كذلك بالتسمية الانجليزية (even)- breakeven point من الأدوات الهامة للتعرف على العلاقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من وجهة النظر المحاسبية، ذلك أن تحليل نقطة التعادل من وجهة النظر هذه يهدف إلى تحديد العلاقة بين التكاليف والإيرادات و الوصول إلى نتيجة إما أن تكون ربح أو خسارة، وبالتالي يمكننا تعريف نقطة التعادل بأنها النقطة أو الملاحظة التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية حيث لا يكون هناك لا ربح ولا خسارة ولأهمية هذا الموضوع يتعين علينا التفريق بين نوعين من التكاليف هما: التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة¹.

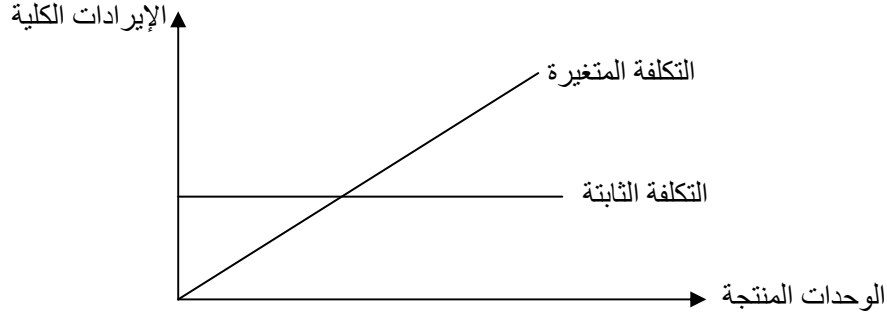
✓ التكاليف الثابتة: هي تلك التكاليف التي لا تتغير رغم تغير حجم الإنتاج والتي تتحملها المؤسسة حتى في حالة عدم إنتاجها ومن أمثلة ذلك: أقساط الاستهلاك، الإيجارات، رواتب الموظفين الإداريين، تكاليف الإعلان وتمثل التكلفة الثابتة بمستقيم بسبب ثبات التكاليف.

✓ التكاليف المتغيرة: على عكس التكاليف الثابتة فالتكاليف المتغيرة هي تلك التكاليف التي تتغير بتغير عدد الوحدات المنتجة أو حجم المبيعات وتزيد هذه التكاليف وتتقص بزيادة ونقصان الإنتاج مع شرط بقاء الكلفة المتغيرة الخاصة بالوحدة ثابتة. ومن أمثلة ذلك: تكاليف التغليف، النقل وأجور العمال المناوبين، المواد المستخدمة في الإنتاج.

و الشكل رقم (02) يوضح تمثيل كل من التكلفة المتغيرة والتكلفة الثابتة:

¹ - علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008 ، ص: 236.

الشكل رقم (02): التمثيل البياني للتكلفة المتغيرة والتكلفة الثابتة



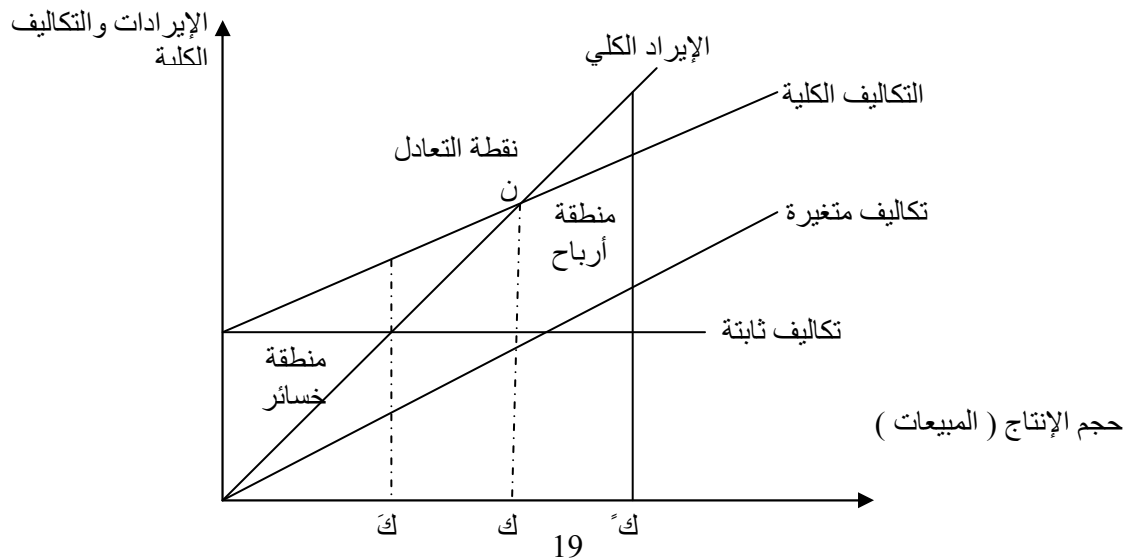
المصدر: من إعداد الطلبة

1- طرق تحليل نقطة التعادل

يوجد طريقتين لتحديد نقطة التعادل وهما الطريقة البيانية والطريقة الجبرية:

أ- **الطريقة البيانية:** يتم رسم منحنى الإيراد الكلي و الذي تمثل كل نقطة عليه الإيراد المتوقع عند كل مستوى من مستويات الإنتاج، وذلك بجعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، والمحور الأفقي يمثل الإنتاج والمبيعات. ثم نقوم برسم منحنى التكاليف الكلية والذي تمثل كل نقطة عليه إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج، ثم نرسم منحنى التكاليف المتغيرة و الثابتة، ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لنقطة التعادل



المصدر: كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 122.

ومن أجل تحليل نقطة التعامل بيانيا لابد من افتراض ما يلي:

* ثبات سعر بيع الوحدة الواحدة * ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة

وعلى أساس هذه الافتراضات، فإن ذلك يؤدي إلى وجود علاقة خطية بين منحني الإيرادات الكلي و التكاليف الكلية و هذه العلاقة تكون مقبولة فقط بمستوى الإنتاج المحصور بين (ك،ك) وعادة فإن النقطة التي يتقاطع فيها منحني الإيراد الكلي والتكاليف الكلية التي تتمثل بالنقطة (ن) هي نقطة التعادل والتي يكون عندها: التكاليف الكلية = الإيراد الكلي والتي تكون عندها المؤسسة لا تحقق ربحا ولا خسارة.

ب- الطريقة الجبرية

من أجل تحديد نقطة التعادل لا بد من الرجوع إلى العلاقات السابقة والتعبير عنها جبريا

كالآتي:¹

الإيراد الكلي = سعر بيع الوحدة الواحدة X كمية المبيعات

أ ك = ك ن * س (1)

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة .

ت ك = ت + (ك ن * غ) (2)

بما أن ت ك = أ ك عند نقطة التعادل..... (3)

وبالتعويض عن المعادلتين (1) و (2) بالمعادلة (3) نحصل على:

ك ن X س = ت + (ك ن X غ)

ك ن = ت + ك ن غ

ك ن - ك ن غ = ت

ك ن (س - غ) = ت

ك ن = $\frac{ت}{س - غ}$

س - غ

¹ - كاظم العيساوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 123.

وهذا يعني أن كمية التعادل = التكاليف الثابتة عند نقطة التعادل
سعر بيع الوحدة - متوسط التكلفة المتغيرة

المطلب الرابع: التوازنات المالية و الأساليب الحديثة في التحليل المالي

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من الأدوات المهمة المستعملة في التحليل المالي هذا بالإضافة إلى الأساليب الحديثة للتحليل المالي.

1- التوازنات المالية

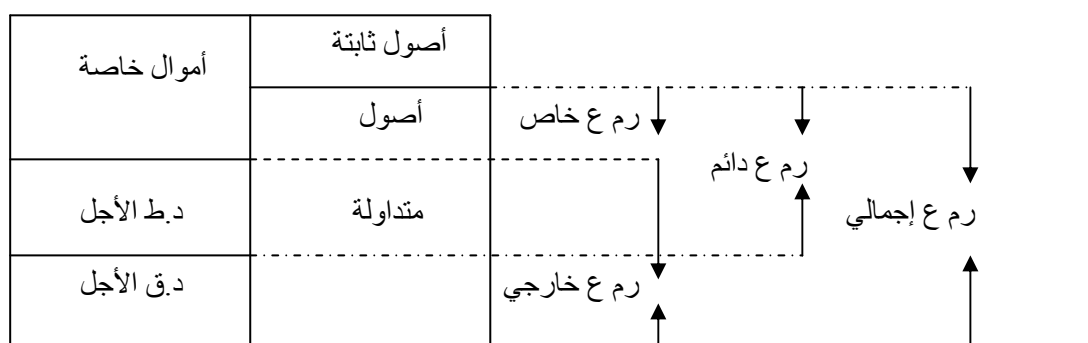
لكي تكون المؤسسة في حالة توازن مالي يجب أن تمول أصولها الثابتة بالموارد المالية، وتمول أصولها المتداولة عن طريق الديون قصيرة الأجل بعبارة أخرى يجب أن يتساوى حجم الأصول الثابتة مع الأموال الدائمة، وحجم الأصول المتداولة مع الديون قصيرة الأجل، وتعرف هذه القاعدة باسم قاعدة التوازن المالي الأدنى.

ولكن يعاب على القاعدة السابقة أنها لم تأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، و رغم الفائدة الكبيرة التي حققتها إلا أنها أثبتت عدم صحتها في كل الأحوال وهذا لما يشوبها من نقائص¹.

1-1- رأس المال العامل

أ- تعريف رأس المال العامل وطريقة حسابه : يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي، خاصة على المدى القصير وذلك بتاريخ معين ويتمثل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة². الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): رأس المال العامل



¹ - زغيب مليكة و بوشنفير ميلود ، مرجع سبق ذكره ، ص: 48.

² - بن صالح مريم وآخرون ، التحليل المالي في البنوك التجارية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ميله ، 2010- 2011، ص: 34 .

المصدر : اسماعيل عرياجي ، اقتصاد مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون 1996، ص: 132.

ويتم حساب رأس المال العامل الذي يرمز إليه باختصار : ر م ع* كما يلي:

$$\text{ر م ع} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

ب- أنواع رأس المال العامل: يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع:

❖ **رأس المال العامل الإجمالي:** والمقصود به مجموع الأصول المتداولة والذي يرى بعض المحللين الماليين أنه لا داعي لتغيير أو وضع مصطلح آخر لأن هناك مصطلح آخر يؤدي إلى نفس المعنى من الناحية المالية ¹.

❖ **رأس المال العامل الصافي:** وهو ذلك الجزء المخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة.

❖ **رأس المال العامل الخاص:** وهو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة أي:

$$\text{ر م ع الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة}.$$

❖ **رأس المال العامل الأجنبي:** هو جزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من

الأصول المتداولة أي : ر م ع الأجنبي = ر م ع الصافي - ر م ع الخاص .

1-2 - الاحتياجات من رأس المال العامل :

أ - **تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل و كيفية حسابها:** يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل على أنها ر م ع الأمتل، أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل، ويمكن حساب هذه الاحتياجات بالعلاقة التالية:

$$\text{إ ر م ع}^* = (\text{الأصول المتداولة} - \text{النقدية}) - (\text{د ق أ} - \text{السلفات المصرفية})$$

* : ر م ع: رأس المال العامل.

¹ - بن صالح مريم وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 34 .

* إ.ر.م.ع: الاحتياجات من رأس المال العامل.

حيث : إ ر م ع هي الاحتياجات من رأس المال العامل ويتم استبدال كل من الأصول النقدية والسلفات المصرفية فالأولى لا تعتبر من الاحتياجات الدورة أما الثانية فهي ديون سائلة قصيرة مدتها قصيرة جدا وفي الغالب تفتت في نهاية الدورة للتسوية 3- الخزينة الصافية وكيفية حسابها : الخزينة الصافية هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية¹. بمعنى الأموال التي يمكن للمؤسسة استخدامها فورا وتعتبر الخزينة الصافية ذات أهمية كبيرة كونها تعبر عن توازن المؤسسة، وتحسب عن طريق صافي القيم الجاهزة.

الخزينة الصافية = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

كما يمكن حسابها عن طريق الفرق بين: ر م ع وإ ر م ع
الخزينة الصافية = ر م ع - إ ر م ع

2- الأساليب الحديثة في التحليل المالي:

2-1- الأساليب الإحصائية:

تستند الأساليب الإحصائية على الأرقام القياسية والسلاسل الزمنية لمجموعة بيانات ولعدد من السنوات بهدف توضيح العلاقة بين مؤشرات معينة التي يعبر عنها بالمعدل قياسا كمعدلات المؤشرات لفترات زمنية سابقة، أو العلاقة بمؤشر باختبار سنة الأساس التي يجب أن تخضع لمعايير دقيقة وموضوعية بعيدا عن التحيز الشخصي، بقصد إخفاء بعض الحقائق أو لإظهار بعض الوقائع بصورة مغايرة للواقع، كما يجب أن تكون سنة الأساس من السنوات الطبيعية البعيدة عن المؤثرات الشاذة .

ويظهر الرقم القياسي التغير في مؤشر معين، مثل حجم الإنتاج لنوع معين من السلع أو لمجموع السلع المتماثلة، أو لتغير في أجور العمال في الصناعات المختلفة والتي تتغير من مكان إلى آخر ومن وقت لآخر، و يمكن مقارنة بيانات قائمة مالية معينة لمشروع معين بنفس البيانات لقوائم مالية لذات المشروع لسنوات سابقة.

مما سبق يمكن تعريف الرقم القياسي بأنه رقم أو مقياس إحصائي تم تصميمه بقصد إظهار التغير في متغير معين خلال فترة زمنية معينة، وعندما يتم التحليل المالي لعدد من السنوات بموجب الأرقام القياسية يطلق عليه أسلوب المقارنات الأفقية باستخدام السلاسل الزمنية، تعبيراً عن المقارنات

¹ - مدحت صادق ، أدوات وتقنيات مصرفية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001، ص: 269.

لعدد من السنوات إلا أنه بفضل عدم تجاوز السلسلة الزمنية عن خمس سنوات لضمان الدقة، ذلك لاعتبارات عدم تأثير التضخم الاقتصادي على قيمة المفردات المشمولة بعملية التحليل. وتحسب العلاقة بين المؤشرات وفقا لأسلوب الأرقام القياسية بواسطة الأرقام القياسية، بواسطة نسبة قيمة، العنصر في سنة المقارنة (قيمة نفس العنصر في سنة الأساس) $100 \times X$ ¹. حتى تتحقق الغاية في عملية التحليل وفق الأساليب الإحصائية يجب القيام بالإجراءات التالية:

- يتم العمل بهذا الأسلوب في حالة توفر سلسلة زمنية للبيانات أو القوائم المالية حيث يقوم المحلل بالحصول على البيانات المطلوبة وفقا لموضوع التحليل؛
- يقوم بإعداد جدول من فصلين حيث يحتوي الجانب الأول على العناصر والثاني على السنوات؛
- تعتبر قيمة سنة الأساس 100 ثم ينسب قيمة كل عنصر إلى مثليه من سنة الأساس مضروبا في 100؛

- وبعد استكمال جدول التحليل يحصل المحلل على التغيرات التي تحدث لكل عنصر وهو ما يسمى بتحليل الاتجاهات بحيث يتمكن المحلل في هذه المرحلة من تحويل قيمة كل مؤشر أو عنصر إلى رسم بياني يوضح اتجاه التغيرات التي حدثت خلال السلسلة الزمنية.

2-2- الأساليب الرياضية:

أصبحت الأساليب الكمية في التحليل المالي الطريقة المثلى لحل أعقد المشاكل بأقل وبأسرع وقت. ولا يقصد بالطرق الرياضية الجانب النظري فيها فقط، بل يمتد ليشمل الجانب التطبيقي، خصوصا عندما يكون مهما دراسة العلاقة ومدى قوتها بين ظاهرتين أو أكثر كالعلاقة بين الأرباح والمصروفات، أو العلاقة بين المبيعات والعاملين وغيرها من العلاقات التي تبحث فيها الرياضيات عن متغير مستقل و متغير تابع وأثر أحدهما على الآخر خدمة للعلوم جميعا بما فيها التحليل المالي².

وسوف نتناول في هذا الجزء ما يلي :

أ - طريقة الارتباط والاتحدار:

هذه الطريقة تستخدم على نطاق واسع لتحديد العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ويمكن لهذه العلاقة التبادلية أن تظهر لقيمتين محدودتين أو لمجموعتين محددين. إن مهمة استخدام طريقة الارتباط، هي إظهار شدة العلاقة بين ظاهرة أو قيمة يرمز لها بـ (y) وظاهرة أخرى يرمز لها بـ (X) ويعبر عن هذه العلاقة بمعادلة رياضية هي : $y = f(x)$. هذه العلاقة الممثلة بالمعادلة السابقة يطلق عليهما معادلة دراسة الانحدار أو مستقيم الانحدار ففي العلاقة التبادلية لكل قيمة متغيرة مستقلة مثلا (X) يقابلها تغير في قيم المتغير (Y) .

¹ - وليد ناجي الحياي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 93.
² - وليد ناجي الحياي ، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

أما في حالة الانحدار التراجعي فالفرق بين قيم المتغير (X) يقابلها تغير في قيم المتغير (y) و عليه فإن جميع قيم المتغير (y) تعتمد على قيم المتغير (X) أو العكس وتجدر الإشارة هنا إلى أن دراسة الارتباط بين ظاهرتين تتطلب التأكد من وجود علاقة ترابطية بين الظاهرتين و إلا فلا داعي لدراسة شدة الارتباط بينهما، مثلا لا يجري دراسة العلاقة الارتباطية بين معدل دوران المدينين بعدد العاملين حيث لا توجد علاقة منطقية تربط بين هاتين الظاهرتين.

ب- طريقة البرامج الخطية: تستخدم البرامج الخطية بشكل واسع في حل المشاكل المعقدة خاصة التي لها علاقة بالقضايا الاقتصادية ذات الشمول وإن حل مثل هذه المسائل غالبا ما يتطلب إيجاد القيم المتغيرة لإيجاد الدالة الآسية ويمكن أن يعبر عن $y=f(x)$ كعلاقة في مشكلة اقتصادية تهتم بالاقتصاد الوطني بصورة بيانية (مستقيم أو منحنى) لقيمة (y) نتيجة التغير في (X) . ولتحقيق ذلك لا بد من الاستعانة بمعادلة الاقتران الرياضي $X \in [a; b]$ والتي تعني أن المستقيم أو المنحنى المعبر عن العلاقة بين X و Y يمثل بالمنحنى الهندسي لجملة الثنائيات (y;x) لأن أي ثنائية ستقع حتما على بيان الاقتران عندما يكون $X \in [a; b]$.

3- المصفوفات الخطية الموجهة:

تعتمد هذه الطريقة على المعادلات الجبرية الخطية و الموجهة للمصفوفات وتستخدم بشكل خاص في حل المعادلات المعقدة وذات المجاهل الكبيرة خاصة في المعامل والمصانع الكبيرة والمؤسسات الإنتاجية الأخرى، أو حل المشاكل التي تواجه قطاعا اقتصاديا معينا.

خلاصة الفصل الأول :

يعتبر التحليل المالي أداة يستعملها العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، فهو لا يخرج عن كونه دراسة تفصيلية للقوائم المالية و فهمها من أجل الوصول إلى معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة. و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بالتحليل المالي و أدواته و ذلك من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه من عملية التحليل كما أشرنا إلى مجموعة من الخطوات المتبعة أثناء القيام بعملية التحليل المالي و التي تبدأ بتحليل الهدف و تنتهي بوضع التوصية المناسبة بشأن نتائج عملية التحليل.

الفصل الثاني: أهمية التحليل المالي في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

تسعى المؤسسات بشكل فعال لكي تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها. إلا أن ذلك لا يتحقق بشكل سهل وبسيط فقد تتعرض المؤسسات إلى منافسة مما يستوجب امتلاكها لميزة تنافسية من خلال الانفراد بها دون غيرها من المؤسسات الأخرى وهذا لا يأتي اعتباطا بل يستوجب أن تعرف المؤسسة قواعد التنافس في السوق وكيف يمكنها أن تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتغلب عليهم.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن مختلف الظروف والمتغيرات والرغبات وتعدد السلع والخدمات أدى إلى اشتداد المنافسة مما أدى إلى تفكير كل مؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواكبة كل التغيرات.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

إن السعي وراء النجاح لا يعني بالضرورة القضاء على المنافسين بل هو في بعض الأحيان يعني البقاء أو التمكن من الاحتفاظ بحصة من السوق وعلى هذا الأساس فإن الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة تتعلق قبل كل شيء بالبقاء في السوق والقدرة على التعايش وكذا اكتساب ميزة تنافسية دائمة تمكن المؤسسة من مواجهة تغيرات السوق ولهذا عرفت الميزة التنافسية بأنها: « مثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية كي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع أكبر منافسيها »¹.

وتنشأ الميزة التنافسية « بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم واسع (...)»².

كما يعرفها علي السلمي بأنها: «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيها بين المؤسسة ومنافسيها»³. من خلال ما سبق نستخلص أن الميزة التنافسية هي أساسا تنشأ من القيم التي استطاعت المؤسسة أن توفرها لزملائها وتقديم منافع منفردة مقارنة بمنافسيها.

وتجدر الإشارة بأن الميزة التنافسية تتمتع بعدة خصائص نذكر منها:⁴

- 1- تبني على اختلاف و ليس على تشابه.
- 2- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- 3- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

¹ - أنور درباز، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة ليسانس ، LMD علوم التسيير جامعة ميله سنة 2011 ، ص: 38.

² - M.porter- L'avantage ,concurrentiel des nations inter éditions, Paris,1993, P: 48 .

³ - إيمان بن شعبان ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة ميله 2010 ،ص: 24.

⁴ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها ، تنميتها ، تطويرها ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 15.

المطلب الثاني: أنواع ومحددات ومصادر الميزة التنافسية

سننتقل إلى أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها وأهم مصادرها:

1- أنواع الميزة التنافسية

نميز نوعين من الميزة التنافسية:¹

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز على ميزة تكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها متراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة، أقل من نظيراتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوير التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ومن بين هذه العوامل: مراقبة التعليم بحيث أن التعلم هو النتيجة للجهود المتواصلة المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين، لذلك لا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعليم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ب- **ميزة التمييز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وهذا معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

2- محددات الميزة التنافسية

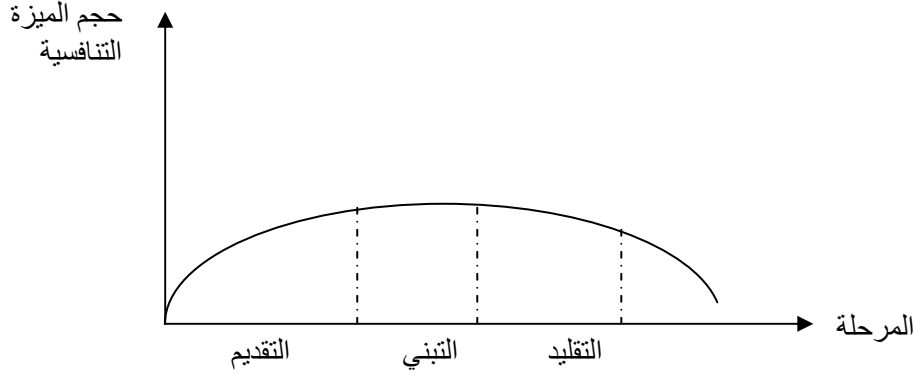
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما:²

أ- **حجم الميزة التنافسية:** تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل رقم (05):

¹ - أنور دربال وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40-41.

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص: 86.

الشكل رقم (05) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزي ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

ب- **نطاق التنافس:** يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي: ¹

- **القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

¹ -نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره، ص ص: 87-88.

➤ **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

➤ **قطاع النشاط :** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

إن المؤسسة تعمل على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار و الحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

3- مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...)¹.
إن محاولة تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءة، الجودة والمعرفة من أحد العناصر الأساسية ويمكن من خلال توفير هاذين المصدرين واستغلالهما بفعالية الحصول على مصادر النهائية التالية:

أ- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ب- **الجودة:** نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وضع منتجات ذات جودة عالية.

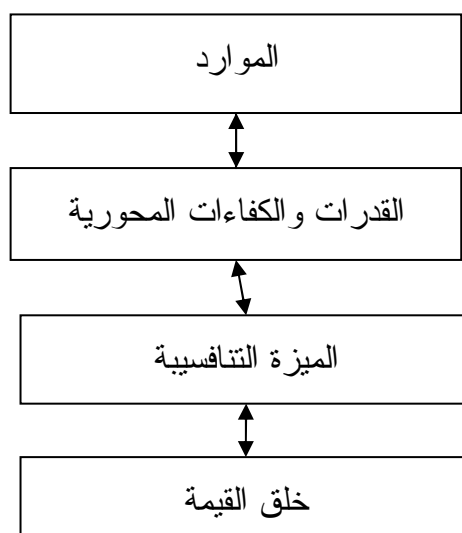
ج- **المعرفة:** إن الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على

¹ - إيمان بن شعبان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25-26.

الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والمعاملات التجارية المتميزة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

وتجدر الإشارة إلى أن نقطة البدء وفق مدخل الموارد هي موارد المؤسسة والتي يتم تحويلها إلى قدرات أو كفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدرا هاما ورئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): المفاهيم الأساسية وفقا لمدخل الموارد



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

وفي ضوء وجهة النظر المعتمدة على الموارد، فهناك خمس خطوات أساسية لإجراء تحليل لموارد المؤسسة¹:

- 1- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة بدقة
- 2- تحديد قدرات وكفاءات المؤسسة
- 3- تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للأرباح

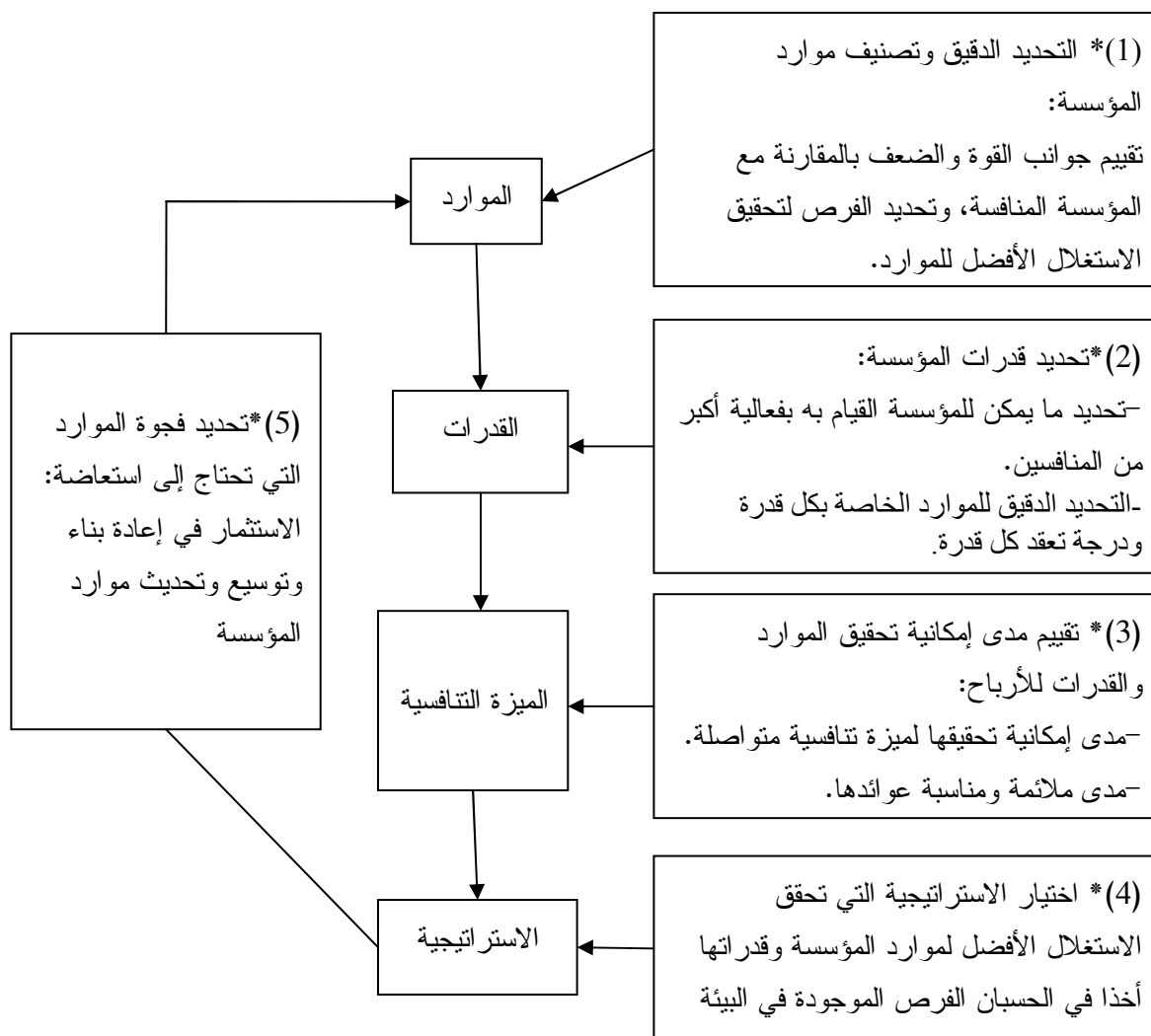
¹: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

4-اختيار استراتيجية استخدام الموارد و القدرات

5-تحديد فجوة الموارد وكيفية تنمية أساس سليم للموارد

و الشكل رقم (07) يقدم شرح تفصيلي لكل خطوة من هذه الخطوات على حدى:

الشكل رقم (07): خطوات مدخل تحليل الموارد



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية

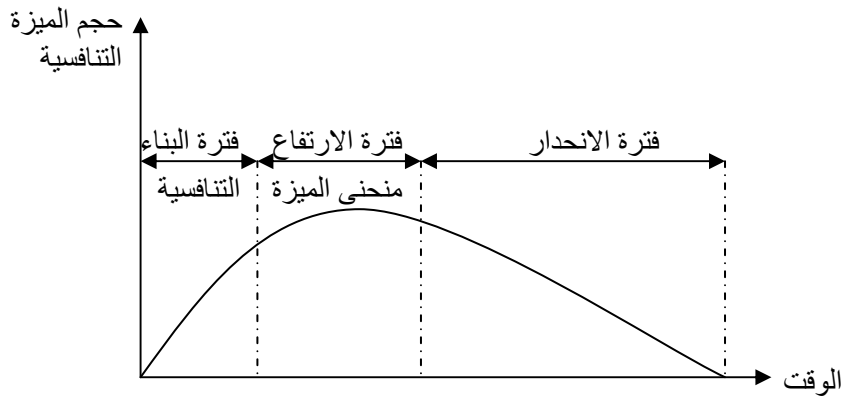
تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى اكتساب طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين و هذا يؤدي إلى نشأة ميزة تنافسية للمؤسسة.

1- بناء الميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها و الأهداف الكلية الموضوعة يعني أن المؤسسة قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها. ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر المتاحة في بنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة، وبخاصة في المؤسسات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعدد الأسواق.

يمكن توضيح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مراحل بناء الميزة التنافسية



المصدر : تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 ، ص: 195.

➤ **الفترة الأولى:** تمثل عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها حيث أن هذه الفترة كلما طال كلما تطلب المزيد من الاستثمارات.¹

➤ **الفترة الثانية:** هي فترة المنافع التي تجنيها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها بسهولة حيث ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة عن بنائها أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.

➤ **الفترة الثالثة:** هي فترة الانحدار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة وقد يرجع ذلك لأسباب كثيرة أهمها: امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل .

¹ - تامر البكري ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 195-196.

ولكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من بناء الميزة التنافسية خاصة بها، فهناك مدخلين أساسيين هما:

أ- **مدخل البناء الداخلي:** يستند هذا الأساس إلى ما تملكه المؤسسة من موجودات وموارد التي يمكن تفسيرها مجتمعة في خلق وبناء ميزة تنافسية والتي تكون ميزة صعبة التقليد من قبل المنافسين. إن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكان القوة التي تمتلكها المؤسسة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة، لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمثله من قوة وهي متفائلة بذلك.

ب- **مدخل البناء الخارجي:** إن العوامل البيئية الخارجية تساهم في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال، كما هو مثلاً في الإعفاءات الضريبية الجمركية، الاستيراد، التصدير... الخ. فضلاً عن حاجة الانتعاش الاقتصادي والذي تشهده السوق¹.

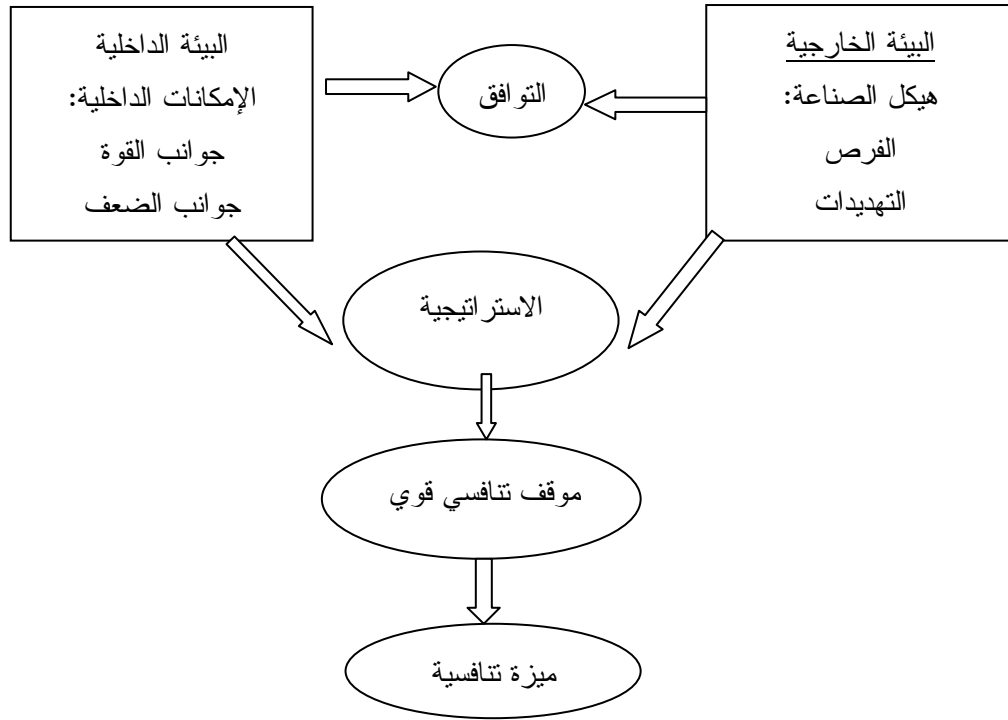
2- الاستراتيجيات التنافسية

وهي إستراتيجيات وضعها " بورتر" في 1980، وهي سياسة مهمة لتعامل منظمة الأعمال مع المنافسين داخل نفس الصناعة أو السوق حيث أن اختيار أي إستراتيجية لابد أن يتوافق مع مجموعة من الشروط كظروف عمل المنظمة الداخلية والخارجية وكذا ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق.

ويعتمد مفهوم الميزة التنافسية على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (09) :

¹ - تامر البكري مرجع سبق ذكره ص ص: 197-198.

الشكل رقم (09): الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة على المنافسين¹.

وكما هو موضح في الشكل رقم (10)، فإن استراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

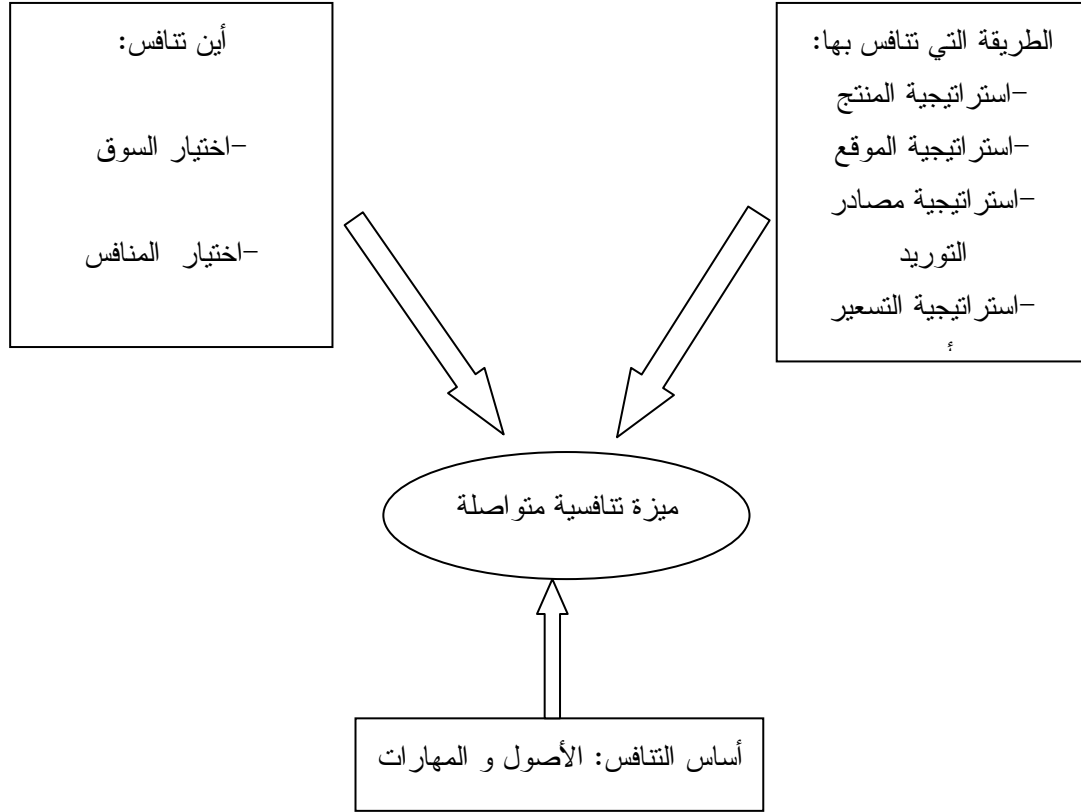
✓ طريقة التنافس: ومنها استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع.

✓ حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

✓ أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل.

¹: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

الشكل رقم (10): الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

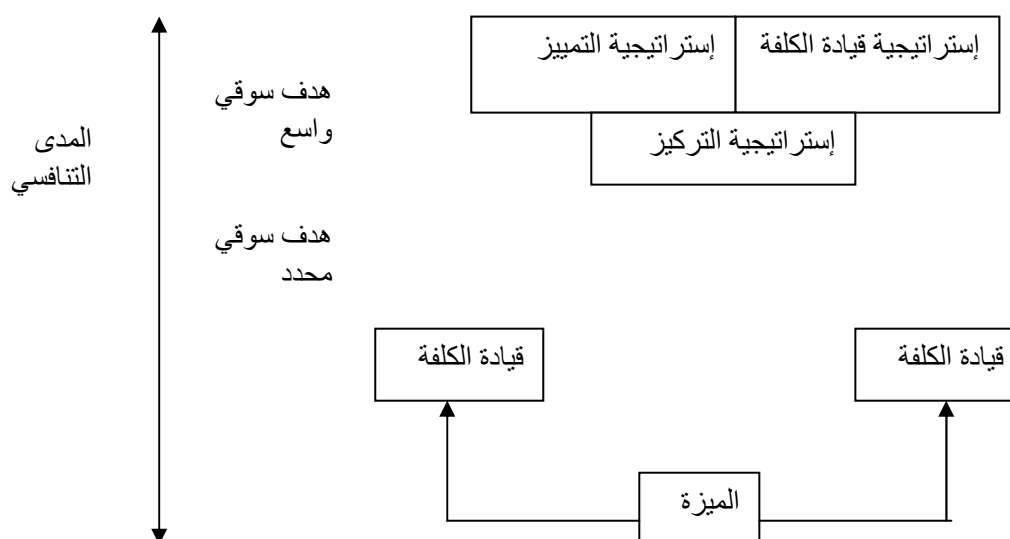
ولقد حدد "porter" الإستراتيجية الفعالة التي يجب اعتمادها من قبل المؤسسة والتي لابد أن تتضمن ما يلي :¹

- التفرد في الوضع التنافسي للمؤسسة.
- تكيف الأنظمة الإستراتيجية.
- وضع الخيارات الإستراتيجية والاحتمالات إزاء المنافسين.
- خلق الميزة التنافسية من خلال الملائمة عبر أنشطة المؤسسة.
- حدوث الديمومة من خلال الأنشطة.

¹ - محمود جاسم الصمعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، 2011 ، ص: 249.

وتمثل هذه الاستراتيجيات كيفية تعامل منظمات العمال مع منافسيها سواء في نفس الصناعة أو السوق ، ولقد حدد porter نوعين من الميزة التنافسية وهما : الميزة بالكلفة الأقل والميزة بالتمايز. وحتى يتحقق الأداء المنشود لابد من تفاعل كل من الميزتين مع أجزاء السوق المستهدف لإنتاج الاستراتيجيات العامة لتحقيق هذا الأداء . ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (11): الاستراتيجيات التنافسية



المصدر : محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

و تستند استراتيجيات بورتر على بعدين هما:

- البعد الأول: يتمثل في المجال الاستراتيجي و الذي يشير إلى الاختلاف.
- أما البعد الثاني: فيمثل القوة الإستراتيجية التنافسية والتي تشير إلى ميزة المؤسسة التنافسية المستمرة أي أنها تمثل: تجزئة السوق و تميز المنتج.

يمكن تقديم عرض تحليلي للاستراتيجيات التنافسية لـ 'porter' موضح فيما يلي:¹

➤ **إستراتيجية قيادة الكلفة:**

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها على تخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول. و وفقا

¹ - محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لکلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين، وانطلاقا من ذلك فإن المؤسسة تحاول خلق مواقع عمل كفؤة عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الإنتاجية، التسويقية ، والبحث والتطوير.

ويعتبر عدم الفهم الصحيح هو المشكلة الأساسية التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات التي تؤثر بشكل كبير على اعتماد هذه الإستراتيجية، بالإضافة إلى نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة مختلفة في القطاع الصناعي عنها في القطاع الخدمي التي تكون فيه هذه النسبة أعلى. وقد حدد كل من " strichland " و "tompson" شروط وحالات استخدام هذه الإستراتيجية فيما يلي:¹

- الأسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن .
 - استخدام المنتجات بطرق متشابهة.
 - أن تكون نفس المنتجات متوفرة لدى الزبائن.
 - وجود طرق محددة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن.
- إن الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية يمثل المجال الاستراتيجي (اختراق الأسواق) والدخول إلى أجزاء واسعة منها ، لذلك فإنها تتطلب كفاءة عالية في زيادة الإنتاج من أجل سداد الطلب الناتج عن الأسعار المنخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات التي تفوق التكاليف وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح التي تنعكس على تحقيق معدلات عالية على العائد على الاستثمار للمنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية.

➤ إستراتيجية التمييز:

حسب هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها قصد تطوير عمق مزيج المنتجات وذلك بإضافة أشكال جديدة على الخط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما موجود من منتجات في خطوط إنتاجها. ويعرف التمييز بأنه تلك النقاط المهمة في الاختلافات في عرض المنتجات أو الخدمات أما "porter" فقد عرفه على أنه خلق شيء يدرك في كل صناعة على أنه شيء متميز وفريد.

يتطلب التمييز عددا من الأنشطة المكلفة كالتصميم البحث و التطوير التعبئة والتغليف، العلامة مما يعني أن المؤسسة تقوم بعدة تغيرات على المنتج سواء على التصميم أو في شكل أو العلامة التجارية... الخ. وهذا قصد تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى المنافسة من أجل خلق صورة ايجابية في ذهن الزبون من خلال هذا التمييز والذي يهدف في النهاية إلى زيادة المنافع بما يرضي الزبائن.

وتستخدم هذه الإستراتيجية في الظروف التالية :²

- اشتداد المنافسة.

¹ - محمود جاسم الصميعي و ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص: 251.

² - المرجع نفسه، ص: 252.

- زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمؤسسة.
- وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة.
- وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

➤ إستراتيجية التركيز

تعتمد هذه الإستراتيجية على اختبار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على منتج أو خدمة منفردة أو عدد محدد من المنتجات أو الخدمات المتقاربة أو التركيز على السوق ما أو جزء معين من السوق حيث تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته. وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة للمؤسسة ذات الشهرة في السوق وتكون هذه المؤسسات قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون فائدة لهذه الصناعة ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تتحقق من خلال:¹

-التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة.

-تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى وفي حالة توقف السوق الحالي

التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.

-تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة.

-التركيز على منتجات أو منتجات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولا لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتميزا لها عن منتجات أو خدمات المنافسين.

تنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين رئيسيين :

✓ **التركيز على الكلفة** : تعمل المؤسسة على تحقيق ميزة بالكلفة في قطاع أو القطاعات المستهدفة

وبذلك تسعى للحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع، هذه الميزة التنافسية تتيح للمؤسسة فرض أسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في هذه الأجزاء المحددة والمستهدفة.

✓ **التركيز على التمييز**: تسعى المؤسسة هنا إلى البحث عن التمييز داخل القطاع السوقي

المستهدف وذلك من خلال إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم.

المبحث الثاني:علاقة التحليل المالي بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

¹ - محمود جاسم الصعدي و ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 252- 253.

يشمل التحليل المالي أهمية بالغة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل مختلف البيانات ومعرفة نقاط ضعف المؤسسة ونقاط قوتها وذلك من أجل احتلال السوق وتعزيز تنافسيته داخله.

المطلب الأول: دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة

إن قياس نجاح أو فشل أي مؤسسة يتوقف أساساً على معرفة الأهداف وكيفية استغلال و استخدام النتائج المحصل عليها لتتجمع لدينا معطيات تستخدم في حساب مؤشرات يتم من خلالها الحكم على مدى كفاءة الأداء. فالأداء يعتبر المرآة العاكسة لوضعية المؤسسة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي تسعى المؤسسة إلى تعزيزه¹. ويعتبر الأداء المالي القاسم المشترك بين جميع الكتاب والمهتمين إذ يعد من المقاييس المهمة لأداء المنشآت مهما كانت طبيعة أعمالها فعدم تحقيق المؤسسة الأداء المالي حسب المستوى المطلوب يعرض وجودها إلى الخطر والتفوق في الأداء المالي يضمن مركزاً تنافسياً قوياً ويفتح لها المجال أمام المؤسسات للانطلاق ، وأهم مقاييس هذا البيان هو التحليل المالي. فالتحليل المالي يعد خطوة أساسية نحو تفهم المؤسسة، حيث توجد أساليب متعددة للتحليل المالي، إلا أن تقنية النسب المالية تعتبر التقنية الأساسية المستخدمة لدراسة وتقييم الأداء المالي بالإضافة إلى الأداء الكلي بشكل عام، كما أن استخدام المحاور المالية يعد مدخلاً ذا معنى لتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

كما تولي منظمات الأعمال أهمية كبيرة للأداء ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً ، تجريبياً وإدارياً. فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية

¹ - حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي : لأغراض تقييم الأداء وتنبؤ بالفشل ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع ، عمان 2011 ، ص: 93.

الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير و المتميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه و التحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء¹. كما يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أكثر الوسائل استخداما لتقييم أداء الوحدة الاقتصادية بل أن البعض يرى أن التحليل المالي هو الأداة الرئيسية لتقييم سواء على مستوى المشروع أو على المستوى القومي². فعملية التحليل تسبق عملية اتخاذ القرارات وبالتالي فهي تخدم أغراض التخطيط كما أنها تلي مرحلة التنفيذ ومن ثم فهي تخدم عمليات التقييم والرقابة والمتابعة كما أنها تمثل نقطة البداية عند التفكير في المستقبل وتتضمن وظيفة التحليل المالي تفسير البيانات المحاسبية واستخدامها في تقييم أعمال المؤسسات و أدائها والتعرف على أحوالها ومراكزها المالية. حيث يرى "Lynch" بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات وإن عدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، وضمن هذا التوجه يعبر "Hunt & Morgan" عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المؤسسات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمؤسسة يمكن تحقيقها ضمينا من تحقيق الأداء المالي المتفوق³.

إن تفوق المؤسسة على غيرها من المؤسسات في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركزا تنافسيا، ويدفعها نحو تعزيز ذلك المركز و تطويره، إذا يمكن القول أن تحقيق الأداء المتفوق و المركز المالي المتفوق يعدان وجهان لعملة واحدة.

المطلب الثاني: دور التحليل المالي في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية

إن التحليل المالي من الأدوات التي تصل إلى تقييم حالات القوة و الضعف للمؤسسة، وحتى يكون التقييم الأكثر دقة للمؤسسة يتطلب مقارنة بمثيلاتها في القطاع من أجل معرفة موقعها التنافسي من أجل المحافظة عليه أو تحسينه.

وقد تختلف الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة، لكن كلها قد يكون قائما على أساس واحد وهو تحديد نقاط القوة و الضعف إضافة إلى تحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة. ومن أجل تعزيز المؤسسة لمركزها المالي ضمن سياق تنافسي تعتمد إلى التشخيص المالي القائم على ما يصل إليه التحليل المالي من نتائج ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة من أجل تحديد موقعها التنافسي.

1- المقارنة مع متوسطات الصناعة

¹ - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغابي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم التوازن ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر 2009 ، ص: 40.

² - محمد صالح الحناوي ونهال فهد مصطفى ، الإدارة المالية ، التحليل المالي لمشروعات الأعمال ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005 ص: 43.

³ - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغابي، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

يمكن إجراء مقارنة بناء على معدلات الصناعة و النسب السارية في الصناعة التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، فنجد أن نسب السيولة العامة مثلاً يجب أن تتعدى الواحد، ونظراً لتعدد الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها من نسب و معدلات يجب مراعاتها عند إجراء عملية المقارنة و بالتالي ينعكس ذلك على معدلات و نسب المؤسسة، وتستفيد المؤسسة من نتائج التشخيص الداخلي والمقارنة مع متوسطات الصناعة باستغلال نواحي القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية أو اغتنام فرصة أو التغلب على معوقات المحيط¹، ومن ذلك نذكر:

أ- القيادة في تخفيض التكاليف

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض تكاليفها عند مستوى يمكنها من البيع بسعر أقل من المؤسسات المنافسة مع تحقيق مستوى مناسب من الأرباح

ب- التميز في المنتجات

يمكن الوصول إلى التميز من خلال تخفيض مخاطر أو تكاليف استمالة المنتجات أو تحسين مستوى أدائها من خلال الخدمات المقدمة للمستهلكين كالضمان أو التركيب أو سهولة الخدمة أو توفير قطع الغيار....إلخ.

ج- التركيز على قطاع أو قطاعات معينة في السوق

يمكن كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات ومحاولة كسب ميزة تنافسية في كل قطاع، وهذا حسب متطلبات كل قطاع.

2- المقارنة مع المنافسين

ينتج عن تشخيص المؤسسة ماليا معرفة صحتها المالية وذلك بتحديد نقاط القوة و الضعف، ولكي تستطيع تحديد موقعها التنافسي في السوق، تقوم المؤسسة بمقارنة نقاط قوتها وضعفها بتلك عند أكبر منافسيها وذلك بغية تحسين قدرتها على المنافسة، الجدول الموالي يوضح أهم هذه النقاط:

الجدول رقم (01): أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
- جودة المنتج، موثوقة وبأسعار تنافسية - التميز في مجال التسويق، مع التركيز على رضا العميل - صورة العلامة التجارية المشهورة أو المواتية	- استراتيجية وسياسة غير المحددة بوضوح ، عدم الاتساق - فشل في الهيكل المنظمة وفي الاتصالات والمعلومات

¹: عقبة قطاف، أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – بيسكرة- للفترة ما بين (2003-2006)، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسير المؤسسة، جامعة بيسكرة، 2009/2008، ص: 126.

-التأخير في التكنولوجيا، ومصادر الإمدادات العشوائية، غير كافية، والتكاليف والتأخير المفرط -شبكات توزيع ضعيفة -نقص في التسويق: الجهل باحتياجات السوق، وعدم معرفة العملاء -الاعتماد على عميل أو سوق واحد -السوق مشبعة، منخفضة، منافسة شديدة، حرب الأسعار -انخفاض الربحية	-الهيمنة على السوق -كفاءة المعدات الصناعية -التحكم التكنولوجي، حماية براءات الاختراع -قدرة مكتب الدراسة على تصميم ودراسة وتحديد المنتجات في الوقت المناسب والقابلة للتسويق وربحية -الربحية العالية -بنية مالية قوية سيولة ضرورية انخفاض الديون -القدرة القيادية والتسييرية
--	---

المصدر: Necib Redjem, Méthodes d'analyse financière, Edition Dar El-Ouloum, Algérie, 2005 , p 155
ويعتبر الأسلوب المقارن بالنسب المالية الأكثر شيوعا وأهم النسب التي تستخدم لتقييم الصحة المالية للمؤسسة هي:

- نسب المردودية: كلما زادت هذه النسبة عن المنافسين كلما ذلك على وضعية تنافسية جيدة للمؤسسة.
- نسب السيولة: السيولة المرتفعة تعني قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية.
- نسب النشاط: تدل هذه النسبة على مدى جودة المؤسسة في إدارة مخزونها
- نسب المديونية: تقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة في تمويل أنشطتها على الديون.

3- التحليل المالي و أدوات التحليل الاستراتيجي

تساهم أدوات التحليل الإستراتيجي في تحديد موقع المؤسسة المالي و الإستراتيجي وتساعد في إعداد مخطط إستراتيجي يحقق الأهداف طويلة المدى، حيث تعمل على تحليل مختلف الوضعيات المالية التي تتواجد فيها المؤسسة معتمدة على نتائج التشخيص المالي والمتمثلة أساسا في مختلف المؤشرات المالية.

يشكل التحليل الاستراتيجي أساس كل سلوك استراتيجي تتبناه المؤسسة وتتوقف سلامة و وجهة هذا السلوك على مدى دقة وشمولية التحليل المعتمد. تنصب عملية التحليل الاستراتيجي على تحليل نتائج عملية التشخيص أي تحليل البيانات والربط فيما بينها فالتحليل الاستراتيجي يعتمد على تحديد المركز

التنافسي للمؤسسة ولا يمكن ذلك إلا من خلال إجراء تحليل يسمح بتحديد موقع المؤسسة وموقع نشاطها.

فلتحديد الإستراتيجية، فيجب على المؤسسة القيام بتشخيص نقاط قوتها ونقاط ضعفها (تشخيص داخلي) فضلا عن القيام بتحليل الفرص و التهديدات (تشخيص خارجي) المرتبطة بمحيطها الخارجي¹. فالمنافسة تعتبر أحد المبررات الأساسية لوجود التحليل الاستراتيجي غير أن اعتماد أية إستراتيجية لا يتم إلا بناء على قواعد تنافسية ومن ناحية أخرى نجد عدة أساليب في مجال التحليل الاستراتيجي ومنها ما يحاول التوفيق بينها من ضمن هذه الأساليب نجد أساليب تهتم بتحليل الأنشطة وهي نماذج تحليل محفظة الأعمال ، على غرار BCG ، ADL ، وتقوم هذه النماذج على أساس تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من مجالات النشاطات الإستراتيجية، وبهدف تحليل المحفظة إلى معرفة الوضع الحالي لمختلف الأنشطة والتنبؤ بوضعها المستقبلي أي تجديد المجالات الهامة ودعم ما هو مفيد والتخلي على ما هو مضر ولا معنى له وتسمى أيضا " بالنماذج المصفوفية (x) ونذكر منها BCG².

أ-نموذج BCG (نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية) : يعتبر نموذج BCG من أكثر النماذج شهرة في مجال إدارة محفظة الأعمال، وقد صمم من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية في السبعينات وتم تطويره في مطلع الثمانينات من القرن الماضي. يقوم هذا النموذج على اعتبار بعدين أساسيين: معدل نمو السوق والحصة السوقية حيث أن البعد الأول يقيس جاذبية الصناعة، في حين يقيس البعد الثاني المركز التنافسي للمؤسسة ويتم تقييم البعدين من خلال تقديرين : قوي أو ضعيف . تمثل الحصة السوقية- والتي تركز على نظرية منحنى الخبرة- على المحور الأفقي وهي تعبر عن الحصة السوقية بمجال النشاط بالمقارنة مع أكبر منافس له، بالمقابل يمثل معدل نمو السوق - والذي يركز على نظرية دورة حياة المنتج - على المحور العمودي وهو يعبر عن نمو إجمالي المبيعات في قطاع الصناعة ما بين سنتين متتاليتين.

وهكذا تنتشر مجالات أنشطة المؤسسة حسب تحليل BCG في إطار مصفوفة 2 X2 أي أربع خانات، وهو يعني تصنيف هذه الأنشطة إلى أربع مجموعات تحت تسميات³:

- مجموعة أنشطة النجوم
- مجموعة أنشطة الأبقار الحلوب
- مجموعة أنشطة علامة الاستفهام
- مجموعة أنشطة الكلاب

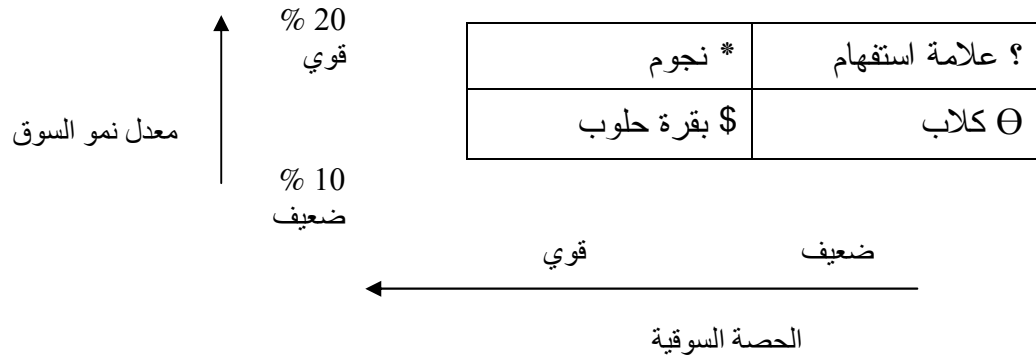
وهو ما تتضمنه المصفوفة التالية:

¹ - K.Chiha, Finance D'entreprise (Approche stratégique), Edition Houma, Alger, 2009 , P 183.

² - رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008 ،ص: 110.

³ - رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

شكل رقم (12): مصفوفة BCG



المصدر : رحيم حسين مرجع سبق ذكره صك 111.

➤ **أنشطة النجوم :** تتميز هذه الأنشطة بحصة سوقية مرتفعة وبالتالي بربحية معتبرة وفي ظل سوق جذاب (معدل نمو مرتفع) تمتلك هذه الأنشطة أفاقاً قانونية للتطور مستقبلاً، وهو ما سيجعلها مدرة للنقدية، وعلى المؤسسة أن تدعم هذه الأنشطة وغالباً ما تكون هذه الأنشطة في مرحلة النمو وأحياناً في مرحلة الانطلاق.

➤ **أنشطة البقرة الحلوب:** تتميز هذه الأنشطة بحصة سوقية مرتفعة ولكنها تواجد في سوق ضعيفة النمو ولذلك فإنها مدرة للنقدية في الأجل القصير، ولكن إمكانية نموها ضعيفة بسبب ضعف نمو سوقها. ومثل هذه الأنشطة غالباً ما تكون في مرحلة النضج. ويمكن للمؤسسة استغلال التدفقات النقدية الداخلة من هذه الأنشطة لتمويل أنشطة المآزق (أنشطة علامة الاستفهام).¹

➤ **أنشطة علامة الاستفهام:** وهي أنشطة ذات حصة سوقية ضعيفة تعمل في سوق ذات معدل نمو مرتفع، فهي إذا وإن كانت في الأجل القصير ضعيفة الربحية ولا تدر نقدية هامة للمؤسسة إلا أنها تتوفر على إمكانية النمو مستقبلاً بالنظر إلى جاذبية سوقها. وربما تكون هذه الأنشطة في مرحلة الانطلاق وبالتالي فهي تحتاج إلى دعم من طرف المؤسسة من أجل تنمية حصتها السوقية وهو ما يعني تخصيص موارد إضافية لها مما تدره أنشطة البقرة الحلوب .

➤ **أنشطة الكلاب:** وهي الأنشطة التي تكون حصتها السوقية ضعيفة وتتواجد في سوق ذات معدل نمو ضعيف، ومثل هذه الأنشطة تشكل خطراً بالنسبة للمؤسسة إذ أنها لا تدر نقدية للمؤسسة حاضراً، ولا آفاقاً لنموها.

¹ - رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

وهكذا يتضح أن محتوى BCG يتمثل في استجلاء نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تسيرها إذا أن التمييز ما بين الأنشطة يتركز على مفهوم الربحية والنقدية المدرة، وبالتالي فإن المصفوفة تخدم أكثر الإستراتيجية المالية.

ب- مصفوفة ماكينزي أو جنرال إلكتريك

قدمت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال إلكتريك العالمية بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات، وتعد هذه المصفوفة أكثر تعقيدا من مصفوفة (BCG) حيث تستند على بعدين إستراتيجيين هما الوضعية التنافسية للمؤسسة (الموقع النسبي) وجاذبية القطاع الصناعي، ويعتمد هذا النموذج على مجموعة من معايير التقييم منها:

- جاذبية الصناعة: وتستخدم المعايير التالية: معدل النمو، الحجم، التكنولوجيا، العلاقة السعر-الربح، البنية التنافسية.

- الوضعية التنافسية للمؤسسة: حصص السوق، معدل النمو، المردودية، التكاليف، نقاط القوة و الضعف الداخلية والموارد البشرية.

و الشكل رقم (13) يوضح رسم تمثيلي لمصفوفة ماكينزي:

الشكل (13): مصفوفة Mc. Kinsey

جاذبية الصناعة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	
1	2	4	قوية
3	5	7	متوسطة
6	9	8	ضعيفة

المصدر: عبد الرزاق بن أحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 163.

- الخانات 1، 2 و 3: استثمارات في ميادين مفيدة عالية

- الخانات: 4، 5 و 6: ميادين مفيدة متوسطة

- الخانات: 7، 8 و 9: ميادين غير مفيدة

ج- مصفوفة Arthur D. Little (ADL)

تتكون هذه المصفوفة من محورين حيث يمثل المحور الأفقي الوضعية التنافسية و المحور العمودي درجة نضج الصناعة حيث تقاس الوضعية التنافسية بعدة معايير أهمها الفعالية في التوزيع وحصة السوق، أما درجة من خلال دورة حياة أخذت هذه الحسابان تأثير على السلوك المالي المنتج. يمكن تلخيص إجمالية كما يلي:

نضج القطاع فتقاس				
المنتج، حيث			طبيعي	تطوير
المصفوفة في		انتقائي	تطوير	
المحيط التنافسي		توجيه	إعادة	
عبر مراحل حياة				
المصفوفة بصورة		تخلي		

الشكل رقم (14): مصفوفة ADL

انطلاق نمو نضج تدهور

↑
مسيطر
قوي
ملائم
مقبول
هامشي
المركز التنافسي

الخطر التنافسي

المصدر: رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

إن المصفوفة تقدم قراءة استراتيجية لوضع النشاط (أو المؤسسة)، غير أن اتخاذ أي قرار بشأن أي وضع يقتضي تفحص الجانب المالي للوضعيات المختلفة أو من حيث الاحتياج إلى التمويل.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن الميزة التنافسية ما هي إلا بحث متواصل تتمكن خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوقين المحلية و الدولية.

و للتحليل المالي دور كبير في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة حيث يمكنها من بناء و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية كما أن لتحليل المالي يعتبر أداة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة و كشف نقاط ضعفها والبحث في أسبابها وكذا معرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها حتى تضمن استمراريتها في السوق و تعزيز موقفها التنافسي.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الأجر "بودودو" - ميلة -

تمهيد

لقد ارتأينا أن نكمل هذا البحث بفصل ثالث (تطبيقي) ندرس من خلاله حالة مؤسسة مؤسسة الأجر "بودودو" - ميلة - ونوضح على إثر ذلك عملية التحليل المالي للمؤسسة خلال السنوات 2008، 2009 و2010، لنلقي الضوء على أهم النتائج المستخلصة من عملية التحليل المالي وهذا لإبراز أهميته في المؤسسة الاقتصادية.

وقبل ذلك يجدر بنا من الناحية الموضوعية أن نقدم المؤسسة موضوع الدراسة مؤسسة الأجر "بودودو" ، لنقوم بعدها بإعداد ودراسة الميزانية المحاسبة والمالية و دراسة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الأجر "بودودو"

سنحاول أن نقدم المؤسسة ونعرف بها من خلال التطرق إلى نشأتها وموقعها، مجال نشاطها وكذلك هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تأسيس المؤسسة

سننتظر في هذه النقطة إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها وكذلك إلى موقعها الجغرافي.

1- نشأة المؤسسة

مؤسسة الأجر ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة تابعة للمجمع الصناعي ومجموعة المواد الحمراء للشرق، الكائن مقرها بباتنة، منحدر من إعادة هيكلة المؤسسة الأم والمؤسسة الوطنية لمواد البناء وذلك سنة 1983، حيث تمت إعادة هيكلة المؤسسة قصد تخفيض الضغط على الجزائر العاصمة حتى غاية 1998/01/01 في إطار السياسة الجديدة التي تنتهجها الدولة في الدخول في اقتصاد السوق، حيث اعتمدت الدولة أسلوب جديد في تسيير المؤسسات كخلق فروع مستقلة وقد خرجت المؤسسة بوحدة مستقلة حتى 1999/01/01 و قد تم تفرع كل مؤسسة إلى وحدات مستقلة من بينها ميلة .

انطلق بناء مشروع الوحدة بتاريخ جوان 1975 ضمن المخطط الخماسي أذاك (1977/1974) من طرف الشركة الإيطالية "مور ندوامياني" وقدرت قيمة المشروع بـ 5.9 مليار سنتيم بداية الإنتاج الفعلي كانت في فيفري 1980 حيث خرجت أول قاطرة من الفرن يوم 1980/02/16 أما بالنسبة للتجارب فقد دارت في المدة ما بين 1980/04/19 إلى غاية 1980/05/10 .

2- موقع المؤسسة

مؤسسة الأجر تقع بالشمال الشرقي للولاية وتبعد عن وسط المدينة بحوالي 3 كلم، تتربع على مساحة قدرها 60000 م² مقسمة إلى الإدارة ولواحقها، المصنع، الورشات الملحقة و المحجرة التي تعتبر أهم عناصر المؤسسة وتبلغ مساحتها 32 هكتارا ذو احتياطي من المادة الأولية يكفي 100 سنة إنتاج وتبعد بحوالي 7 كلم.

المطلب الثاني: إنتاج المؤسسة

أهم منتجات المؤسسة وطاقاتها الانتاجية موضحة كما يلي:

1- أهم منتجات المؤسسة

تقوم المؤسسة بإنتاج الأجر بمختلف أشكاله ومن بين هذه المنتجات:

- أجر ذو 08 أثقاب.
- أجر ذو 12 ثقبا
- أجر ذو 04 أثقاب

- أجر ذو 06 أثناب التوأمي، وقد تم الاستغناء عن هذا النوع .

2- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

أما فيما يخص الطاقة الإنتاجية للوحدة فهي كما يلي:

- تقدر الطاقة النظرية للإنتاج بـ 120000 طن سنويا.

بالنسبة للآلات المستعملة في إنتاج فهي مستوردة من الشركة الإيطالية والبلجيكية بالإضافة إلى شركات أخرى محلية .

أما عن عملية التسيير في المؤسسة فيتم اتخاذ القرارات بالرجوع إلى الشركة الأم للتمويل. أما فيما يخص المجال البشري،

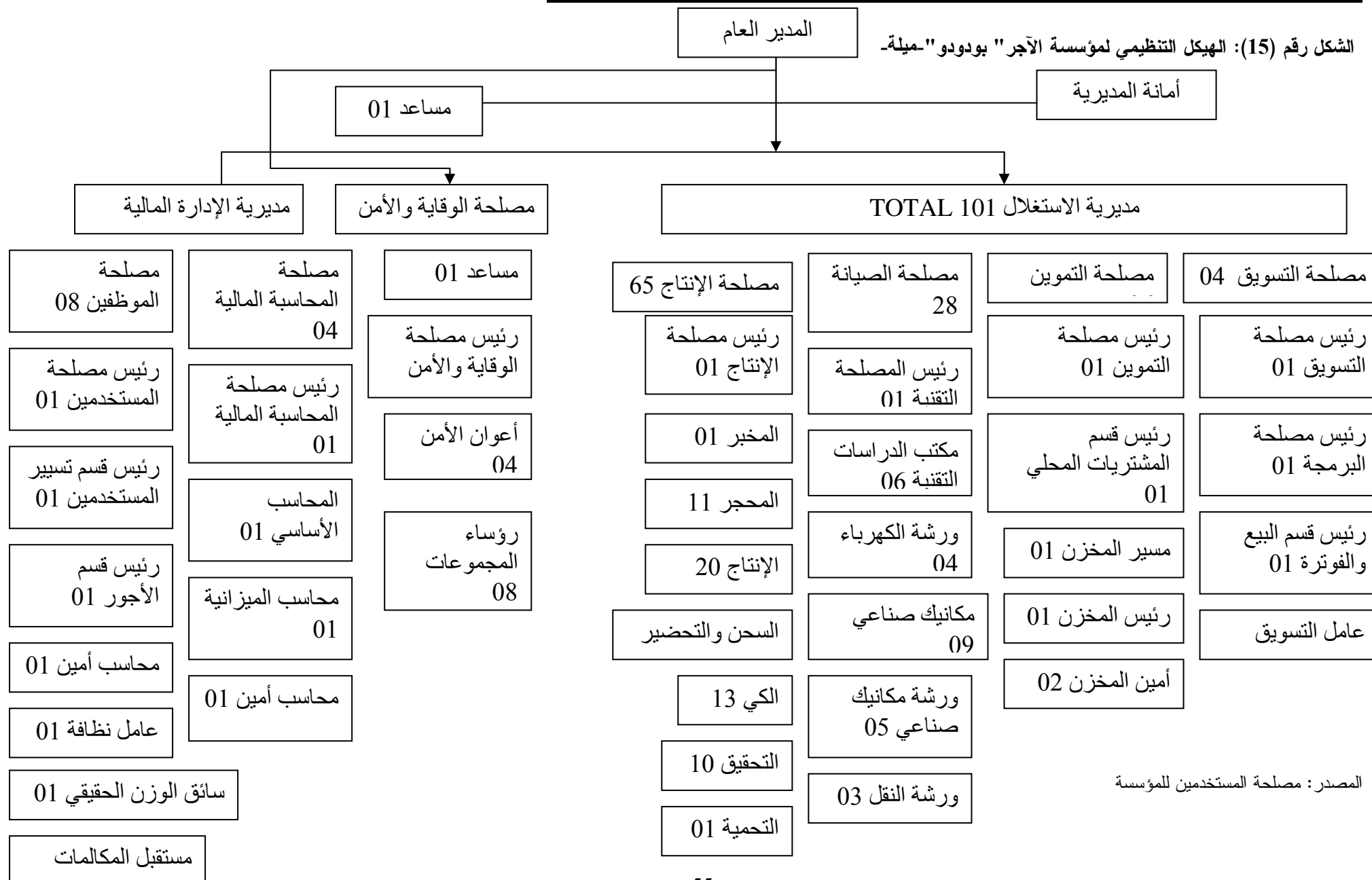
فالمؤسسة تحتوي على طاقات بشرية هامة تعمل في مختلف ملحقات وأقسام هذه المؤسسة، حيث بلغ عدد العمال الإجمالي في المؤسسة: 113 عاملا، يعملون في عدة فروع ويتوزعون كما يلي:

- الإدارة 06 عمال
- الصيانة 25 عاملا
- الإنتاج 60 عامل
- المالية 04 عمال
- التموين 05 عمال
- التسويق 01 عامل
- النظافة والأمن 12 عاملا

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (15) بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الآجر "بودودو" -ميلة-



المصدر: مصلحة المستخدمين للمؤسسة

- 1- **المدير العام :** هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته:
 - تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية للوحدة.
 - هو المسؤول المباشر والرئيسي لجميع المصالح الموجودة يترأس مجلسه الإدارة ويصادق على قرارات أعضائه يمثل المؤسسة في الداخل والخارج .
 - المصادقة على القوائم والاجتماعات ، القوائم الختامية والإعلانات و الجداول المالية خلال السنة .
- 2- **أمانة المديرية:** تشرف على الأمانة ومن مهامها:
 - استلام البريد الوارد وتحويله إلى المدير العام.
 - استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس.
 - التحضير لبين المدير والمسؤولية.
- 3- **مديرية الإدارة والمالية:** وتنقسم إلى:
 - أ - **مصلحة المستخدمين:** تلعب دور الوسيط بين الإدارة العامة والعمال وتختص هذه المصلحة بدراسة الملفات الإدارية وتوفير الظروف الملائمة للعمال ، والسهر على راحتهم وذلك بتطوير الموارد داخل الوحدة
 - كما تهتم بدفع أجور العمال ويشرف عليها الرئيس وهو المسؤول المباشر لها أمام الإدارة العامة .
 - و تتكون من : - رئيس قسم التسيير
 - فرع الأجور
 - قسم الخدمات الاجتماعية
 - ب- **مصلحة المحاسبة والمالية :** لهذه المصلحة وظائف أساسية تقوم بها، والمتمثلة في تسجيل العمليات المحاسبية وذلك إسنادا إلى الفواتير الصادرة عن كل مصلحة وأهم ما تقوم به إعداد القوائم المحاسبية والجداول المالية .
- 4- **مديرية الاستغلال:** وتنقسم بدورها إلى :
 - أ- **مصلحة الإنتاج:** هي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية لدى الوحدة وذلك باستخراج المادة الأولية من المقالع إلى غاية تحويلها إلى مادة قابلة للاستعمال جاهزة للتسويق والبيع يشرف عليها مسؤول الإنتاج ، والمكلف بتحقيق البرنامج وفقا لما هو مسطر من طرف الإدارة العامة وإدارة الوحدة الخاصة وكذا وضع تقارير الإنتاج بالكميات الواجب إنتاجها والمدة المحددة للإنتاج .
 - ب- **مصلحة الصيانة :** يترأسها مسؤول يتولى إعداد الملفات الطلب كما أنه مسؤول عن الصيانة في الورشة حيث يقوم بإقرار نوع التعطيل وإصلاحه .

ج- **مصلحة التموين والشراء:** يتكفل هذا القسم بشراء البضاعة المتمثلة في قطع الغيار بالدرجة الأولى

د- **مصلحة التسويق :** تختص هذه المصلحة في عملية البيع والتوزيع للنماذج المطلوبة من الآجر من قبل العملاء وكالة استثنائية بيع الآجر المهشم والمكسر بسعر معقول نظرا للاستعمال في طرح المساحات والأراضي .

هـ- **مصلحو الوقاية والأمن :** تختص هذه المصلحة في السهر على توفير الأمن للمؤسسة والعمال وحمايتهم من الحوادث الداخلية والخارجية ، كما تقوم بمراقبة الوسائل الوقائية للحوادث.

المبحث الثاني: التحليل المالي لمؤسسة الآجر "بودودو" ودوره في تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة

بعد أن قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ننتقل في هذا المبحث إلى تحديد أهم نتائج التحليل المالي للمؤسسة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث ستقوم في مرحلة أولى بتوضيح كيفية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية، وفي مرحلة ثانية سنشرع في إجراء التحليل المالي باستعمال الأدوات اللازمة ثم سنبين في مرحلة ثالثة كيفية مساهمة نتائج التحليل المالي في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية

من أجل الانتقال من الميزانية المالية للدورات 2008، 2009 و 2010، أجرينا التعديلات الضرورية التالية بناء على المعلومات المستوفاة من أصحاب الاختصاص بالمؤسسة موضوع البحث:

1-التصحیحات التي يجب إدخالها على الميزانية المحاسبية: وتشمل أساسا ما يلي:

أ- **تعديل عناصر الأصول:** يعتمد تصحيح الأصول على مبدأ السيولة كمقياس لتحديد العناصر التي تبقى في المؤسسة لأكثر من سنة والعناصر التي تتحرك خلال سنة أو دورة استغلالية، وعلى هذا الأساس فإن الأصول تحول إلى:

• **أصول ثابتة:** وتوجد بأعلى الميزانية حيث تمثل مجموع العناصر التي تبقى تحت تصرف

المؤسسة لأكثر من سنة، وترتب حسب درجة السيولة حيث تكون القيم المادية والمعنوية ذات أطول مدة تليها الآلات والمعدات ثم القيم الثابتة الأخرى كمخزون الأمان، سندات المساهمة، كفالات مدفوعة، وكل الحقوق طويلة ومتوسطة الأجل.

• **أصول متداولة:** توجد في أسفل الميزانية وتشمل الأصول التي تستعملها المؤسسة خلال

الدورة

الاستغلالية كالمخزون، الزبائن، القيم الجاهزة، وكل الحقوق قصيرة الآجال والقابلة للتحقيق على المدى القصير.

ب- **تعديل عناصر الخصوم:** بالنسبة للخصوم فبالإضافة إلى مبدأ الاستحقاق، نأخذ بعين الاعتبار مبدأ السيولة بحيث نحصل على مجموعتين أساسيتين هما: الخصوم الثابتة والخصوم الدورية، ولدى فالخصوم تحول في الميزانية المالية إلى قسمين هما:

• **الأموال الدائمة:** وترتب حسب مدة الاستحقاق وتضم الأموال الخاصة والديون طويلة والمتوسطة الآجال وتوجد في القسم الأعلى للميزانية.

• **الديون قصيرة الأجل:** وتشمل مجموعة الديون التي تستفيد منها المؤسسة لمدة لا تزيد عن السنة، وعند الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية يجب الأخذ بعين الاعتبار التصحيحات التالية:

- يجب توزيع رصيد الحسابين 88 نتيجة الدورة والحساب 18 نتائج رهن التخصيص ويكون هذا التوزيع بحسب الطريقة المنصوص عليها.

- يعالج رصيد الحساب مؤونات الخسائر والتكاليف من الناحية المالية كما يلي:

✓ إذا تبين من مراجعة المخصص أن احتمال خطر الخسارة الذي أعد من أجله لايزال قائماً، فيعالج المخصص على أنه دين من ديون المؤسسة، بحيث إذا كان يتوقع مواجهة الخسارة المتعلقة بذلك المخصص خلال فترة لا تتعدى السنة يكون المخصص من الديون قصيرة الأجل.

✓ أما إذا كان يتوقع أن المؤسسة ستتحمل الخسارة بعد فترة زمنية تتعدى السنة فيعالج المخصص على أنه دين من الديون طويلة والمتوسطة الأجل أي ضمن الأموال الدائمة الأجنبية. واستناداً إلى المعلومات التي توفرت لدينا قمنا بإدخال التصحيحات التالية على عناصر الميزانية المحاسبية:

• **الأصول المصححة:** تضم الأصول الثابتة وهي بدورها تضم كل من الاستثمارات المصححة والحقوق المتوسطة والطويلة الأجل، أما الأصول المتداولة، فهي تتشكل من الكتل المالية التالية:

- المخزونات

- حقوق المخزونات

- العملاء

- تسبيقات الاستغلال

- النقدية

• **الخصوم المصححة:** وتضم الكتلتين الماليتين التاليتين:

- رؤوس الأموال الدائمة وتتشكل من الأموال الخاصة المصححة والديون طويلة والمتوسطة الأجل.

- الديون قصيرة الأجل

وقمنا بإعداد الميزانيات الموالية.

2- عرض الميزانيات المالية للمؤسسة خلال فترة (2008-2010)

بعد التصحيحات التي أجريناها على الميزانيات المحاسبية لكل سنة من السنوات 2008 -2009 - 2010، تحصلنا على الميزانيات المالية التالية:

الجدول رقم (02): الميزانيات المالية للسنوات 2008، 2009 و 2010 لمؤسسة الآجر بودودو-ميلة

الخصوم:

2010	2009	2008	السنوات الخصوم
749 061 000	749 061 000	749.061.000	<u>الأموال الخاصة</u>
3 771 904 - 321 (8040650)- (-87570174)	3 771.904- 321 (- 209 190 60) - 666 511 5	(3 771904-321) -25.245.845 (4 327 580)+	ح/ 10 الأموال الجماعية ح/15 فروق إعادة التقدير ح18 نتائج قيم التخصيص
649 678 593	657 719 242	724 371 152	Σ الأموال الخاصة
329 000 228	329 000 228	329 000 228	<u>الديون طويلة الأجل</u>
113 071 031	116 541 031	-104 051 42	ح/521:القروض البنكية ح/523:قروض أخرى
442 071 259	445 541 259	318 595 086	Σ الديون ط . أ
1 091 749 852	1 103 260 501	1042 966 238	الاموال الدائمة
302 568 539	272 634 231	215 834 231	<u>الديون قصيرة الاجل</u>
2 112 633	6 443 048	661 771	ح/555 : حسابات جارية للشركاء
1 109 714	2 738 064	91 566	ح/ 530: الموردون
21 568 529	31 636 158	23 895 742	ح/ 564 :ضرائب الاستغلال
327 359 415	312 451 501	240 483 310	ح/ 56 : ديون الاستغلال
1 419 109 267	1 415 712 002	1 283 449 548	Σ ديون ق . أ
			Σ الخصوم

المصدر: من إعداد الطلبة

الأصول الصافية:

2010	2009	2008	السنوات عناصر الأصول
443 762 871	443 762 871	443 762 871	الأموال الثابتة
616 499 999	616 499 999	616 499 999	ح/ 210 شهرة المحل
141 863 721	150 730 203	159 596 686	ح/ 22 الأراضي
19 627 837	20 854 576	22 081 316	ح/ 240 المباني
128 252 389	145 949 247	3 254 501	ح/ 242 المنشآت
26 376 876	1 954 557	- 928 585	ح/ 243 معدات وأدوات
901 752	250 494	875 038	ح/ 244 معدات النقل
250 213	1 058 690	1 979	ح/ 24 تجهيزات الإنتاج
1 058 690	427 376	222 390	ح/ 25 التجهيزات الاجتماعية
484 419	427 376	249 947	ح/ 28 الاستثمارات قيد التنفيذ
			ح/ 42 حقوق الاستثمارات
1 379 078 767	1 380 488 014	1 245 616 142	Σ أ. الثابتة
27 722 524	24 947 731	28 745 439	الأموال المتداولة
2 462 206	237 372	237 372	ح/ 3 المخزونات
8 327 303	5 335 579	1 733 479	ح/ 43 حقوق المخزونات
- 662 119	- 753 995	1 285 084	ح/ 470 العملاء
2 180 586	5 457 301	5 832 032	ح/ 46 تسبيقات الاستغلال
			ح/ 48 النقدية
40 030 500	35 223 988	37 833 406	Σ الأصول المتداولة
1 419 109 267	1 415 712 002	1 283 449 548	Σ الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: التحليل المالي للمؤسسة

سنقوم فيما يلي بتحليل مالي للمؤسسة موضوع الدراسة خلال السنوات 2008- 2009- 2010

باستخدام أهم أدوات التحليل المالي والمتمثلة في:

-مؤشرات التوازن المالي

-النسب المالية

1- التحليل المالي باستعمال مؤشرات التوازن المالي

أ- رأس المال العامل: من أعلى الميزانية:

رأس مال العامل = الأصول الدائمة - الموجودات الثابتة

الجدول رقم(03): رأس المال العامل خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 لمؤسسة الآجر

"بودودو" -ميلة

(من أعلى الميزانية)

وحدة القياس: 1 دج

السنوات	2008	2009	2010
البيان			
رأس مال العامل	- 202 649 904	- 277 227 513	- 287 328 915

المصدر: من إعداد الطلبة

من أسفل الميزانية : رأس المال العامل = الموجودات لمتداولة - الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم(04): رأس مال العامل خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 لمؤسسة الآجر

"بودودو" -ميلة

(من أسفل الميزانية)

وحدة القياس: 1 دج

السنوات	2008	2009	2010
البيان			
رأس مال العامل	- 202 649 904	- 277 227 513	- 287 328 915

المصدر: من إعداد الطلبة

نعلم أنه كلما كان رأس المال العامل موجبا وكبر مبلغه، دل ذلك على أن وضعية المؤسسة من

حيث التوازن المالي في تحسن مستمر، وهذا ما سيكسب المؤسسة ثقة المتعاملين معها وخاصة

الموردين.

من خلال ما قمنا به من حسابات نلاحظ أن رصيد رأس المال العامل سالب خلال السنوات الثلاثة:

2008، 2009 و 2010، أي أن الأموال الدائمة لا تمول كل الموجودات الثابتة وهذا يعني أن

المؤسسة تعاني من عجز مالي.

ب- احتياجات رأس المال العامل:

$$\text{إ.ر.م.ع} = (\text{الاموال المتداولة} - \text{النقديات}) - (\text{د.ق.أ.} - \text{سلفيات مصرفية})$$

* في سنة 2008

$$\text{إ.ر.م.ع} = (37\,833\,406 - 58\,320\,32) - (-240\,483\,310)$$

$$-208\,481\,936$$

* في سنة 2009

$$\text{إ.ر.م.ع} = (-35\,223\,988 - 5\,457\,301) - (-312\,451\,501)$$

$$-2\,826\,844\,814$$

* في سنة 2010

$$\text{إ.ر.م.ع} = (-40\,030\,500 - 2\,180\,586) - (327\,359\,415)$$

$$-289\,509\,501$$

من خلال هذه الحسابات نلاحظ أن : احتياجات رأس المال سالبة في السنوات 2008 و 2009 و 2010 هذا راجع إلى زيادة الموارد المالية المتمثلة في الديون قصيرة الأجل وانخفاض قيم الاستغلال والقيم المحققة.

ج- الخزينة الصافية

الخزينة الصافية = رأس مال العامل - احتياجات رأس مال العامل
* في سنة 2008 :

$$\text{الخزينة الصافية} = (-277\,227\,513) - (-208\,481\,936)$$

$$5\,832\,032$$

* في سنة 2009:

$$\text{الخزينة الصافية} = (-277\,227\,513) - (-2\,826\,844\,814)$$

$$+2\,549\,617\,301$$

* في سنة 2010:

الخزينة الصافية = (- 287 328 915) - (- 289 509 501)

2 180 586

من هذه النتائج نلاحظ أن :

قيم الخزينة كانت موجبة خلال السنوات الثلاثة وهذا راجع إلى زيادة في القيم الجاهزة وهذا يعني أن المؤسسة على استعداد تام لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أو الفورية واعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي لموجوداتها ووجود فائض في الخزينة، لكن هذا قد يعتبر أمرا سلبيا لأنها تعتبر أموال مجمدة وهذا يؤدي إلى تحمل المؤسسة لتكاليف الفرصة الضائعة، وهذا راجع إلى سوء التسيير المالي الذي تعرفه المؤسسة.

2- التحليل المالي باستعمال النسب المالية

أ- نسب السيولة :

الجدول رقم (05) : نسب السيولة خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 في مؤسسة الأجر "بودودو" -ميلة-

نسب السيولة	2008	2009	2010
السيولة العامة = الأصول المتداولة الديون قصيرة الأجل	% 15.73	% 11.27	% 12.22
السيولة المخفضة = الأصول المتداولة - مخزونات الديون قصيرة الأجل	% 3.77	% 3.28	% 3.75
السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة الديون قصيرة الأجل	% 2.42	% 1.74	% 0.66

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول الملخص لنتائج حساب نسبة سيولة الأصول أن هذه الأخيرة عرفت انخفاضا مستمرا عن المستوى المسجل في 2008 والمقدر بـ 15.73 % إلى 11.27 % في 2009 ،

نلاحظ أن النسب للسنوات الثلاث ضعيفة وهذا مايدل على أن المؤسسة يمكن أن لا تغطي ديونها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة وهذا لا يتماشى مع شروط التوازن المالي قصير الأجل.

أما نسبة السيولة الجاهزة: نلاحظ أن النسب للسنوات محصورة ضمن المجال [0،3] وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا يمكنها تغطية ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على القيم الجاهزة فقط، ولهذا تلجأ إلى جزء من الحقوق لسد ذلك النقص وتغطية تلك الديون.

ب-نسبة الهيكل المالي

الجدول رقم (06) : نسب الهيكل المالي خلال السنوات 2009، 2008 و 2010 في مؤسسة الآجر "بودودو" -ميلة-

السنوات المالية	2008	2009	2010
نسبة التمويل الدائم = $\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	83.73 %	79.91 %	79.16 %
نسبة التمويل الخاص = $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأموال الثابتة}}$	58.18 %	47.64 %	47.10 %
نسبة الاستقلالية المالية = $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الديون}}$	301.21 %	210.5 %	198.46 %

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ أن: من خلال نتائج حساب هذه النسب نلاحظ أن نسب المؤسسة خلال السنتين 2009 و 2010 أقل من النسبة في سنة 2008 هذا يعني أن رأس المال العامل للمؤسسة منخفض وهذا وضع غير جيد للمؤسسة.

بالنسبة لنسبة التمويل الدائم: نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم للسنوات الثلاث أقل من الواحد، وهذا ما يدل على أن الأموال الدائمة لم تقم بتغطية جميع الاستثمارات (الأصول الثابتة) وبالتالي فالوضعية المالية للمؤسسة غير مريحة.

أما نسبة التمويل الخاص: إن المؤسسة لا تعتمد بشكل كامل في تمويل أصولها الثابتة على أموالها الخاصة وهذا ما تبينه نسبة التمويل الخاص للسنوات الثلاث.

وأخيرا نسب الاستقلالية المالية أكبر من الواحد ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية وذلك باعتبار أن العلاقة بين الأموال الخاصة والديون أكبر من الواحد، مما يجعل المؤسسة تتمتع باستقلالية في اتخاذ قراراتها في كل سنة مالية.

ج - نسبة المردودية

الجدول رقم (07) : نسب المردودية خلال السنوات خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 في مؤسسة الآجر "بودودو" -ميلة

2010	2009	2008	النسب السنوات
% 0.56	% 4.70	% 99.95	نسبة المردودية الاقتصادية = $\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{مجموع الأصول (الصافية)}} \times 100$
% 0.00	% 1.01	% 117.10	نسبة المردودية المالية = $\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$

المصدر: من إعداد الطلبة

توضح نسبة المردودية الاقتصادية للسنوات الثلاث ما استخدم من أصول للحصول على النتيجة وتوضح العائد المحقق وراء استخدام كل دينار من مجموع الأصول. أما نسبة المردودية المالية فتمثل ما تقدم الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من النتيجة الصافية. ونلاحظ أن نسب المردودية المحسوبة خلال السنتين 2009 و 2010 منقوصة أما في سنة 2008 كانت مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة موضوع الدراسة حققت خسائر في سنتي 2009 و 2010 وربح خلال سنة 2008 .

المطلب الثالث: تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة بناء على نتائج التحليل المالي

قبل التطرق إلى أهم القرارات نبدأ أولاً بتقديم ملخصا لنتائج التحليل المالي الذي قمنا به

1-ملخص نتائج التحليل المالي

من خلال الدراسة المالية للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، توصلنا إلى النتائج التالية:
-أن التوازن المالي للمؤسسة غير محقق لكون رأس المال العامل سالبا والاحتياجات سالبة أيضا وعدم وجود فائض معتبر من النقدية للخرينة مما يكسب المؤسسة عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

-ومن خلال دراستنا للنسب المالية اتضح لنا عدم توفر قدر كبير من السيولة لدى المؤسسة ونشاطها يسير بشكل صعب.

كما أن المؤسسة لا تتمتع بهيكل مالي متوازن، ونلاحظ أن مردودية المؤسسة ضعيفة جدا .

2- تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة

لقد ازدادت أهمية امتلاك المزايا التنافسية لدى المؤسسات نتيجة لعوامل عدة منها تعقد المناخ الاقتصادي، زوال الحدود والحوجز الجغرافية، السياسية والاقتصادية وارتفاع شدة المنافسة؛ كلها عوامل أدت إلى نوع من السباق فيما بين المؤسسات سعيا لتحقيق أفضليات تسمح لها بالاستمرار.
ومن خلال دراستنا لمؤشرات التوازن المالي والنسب المالية لمؤسسة الآجر "بودودو" -ميلة، اتضح لنا أن هذه المؤسسة تعاني من صعوبات مالية خلال فترة الدراسة، أي أن نتائج التحليل المالي قد اكتشفت بعض من نقاط الضعف للمؤسسة مما لا يعزز من موقفها التنافسي.
لهذا فمن الضروري أن تهتم المؤسسة بتحقيق توازنها المالي حتى تتمكن من وضع استراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

خلاصة الفصل الثالث

على إثر الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الآجر "بودودو" -ميلة والتي خصت السنوات المالية 2008، 2009 و 2010، لاحظنا كيفية استعمال أدوات التحليل المالي المتمثلة أساسا في:

- الميزانية المحاسبية؛
- الميزانية المالية؛
- مؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، والخزينة الصافية)
- النسب المالية (نسب السيولة، نسب الهيكل المالي ونسب المردودية).

كما لاحظنا أن استعمال هذه الأدوات سمح لنا بالتوصل إلى النتائج التالية:

- أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل؛
- أن المؤسسة تتمتع بهيكل مالي غير متوازن؛
- وأن المؤسسة لا توفر على قدر معتبر من السيولة؛
- يعاب على المؤسسة ضعف مردوديتها.

ولهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على توفير الأفراد المؤهلين للقيام بمهام التحليل المالي على أكمل وجه، وهذا لاكتشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها لتتمكن من مقارنة نسبها المالية مع منافسيها أو نسب القطاع إذا توفرت بهدف تقييم وتعزيز موقفها التنافسي.

خاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع دور التحليل المالي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وذلك لما يكتسبه من أهمية في تبني الإستراتيجية المختارة من طرف المؤسسة، نستطيع أن نقدم أهم النتائج وهي على النحو التالي:

- التحليل المالي يعتبر من أهم الوسائل التي يتم بها عرض نتائج الأعمال والمساهمة في البرمجة والتخطيط وفي التشخيص المالي، أي في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، ويسمح بالمراقبة المالية للمؤسسة ومعرفة وتحديد احتياجاتها واختيار وسائل التمويل .
- يعتبر التحليل المالي خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي، إذ من الضروري التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في الخطط المستقبلية كما يعمل على مساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات الصائبة.
- التحليل المالي وإن كان يعتبر مرحلة تمهيدية للتخطيط المالي إلا أنه يعتبر في نفس الوقت أداة قانونية لتقييم القرارات الإستراتيجية التي تسبق اتخاذها .
- يعد التحليل المالي أداة مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال دراسة العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي وتعزيز موقفها التنافسي وذلك من خلال مواجهة نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة وتعزيز نقاط القوة .
- و انطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقدم التوصيات التالية :
- إعطاء أهمية أكبر للتحليل المالي من حيث وسائله والمختصين في هذا المجال.
- يجب على المؤسسة أن تحسن استخدام وتسيير ومجوداتها خاصة الأصول المتداولة .
- يجب على المؤسسة الاعتماد أكثر على التحليل المالي لتقييم أدائها ومحاولة تغطية عيوبها و عجزها المالي وذلك بجعلها تستمر و تتطور في نشاطها .
- على المؤسسة أن تدرس محيطها الخارجي و أن تعمل على تعزيز موقفها التنافسي في السوق .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- إسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1996.
- 2- أيمن الشطي وآخرون، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010.
- 3- تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 4- حسن سمير عيش و آخرون، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الاقتراض والتوسع النقدي في البنوك، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010 .
- 5- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي : لأغراض تقييم الأداء وتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 7- زاهر عبدالرحيم عاطف، ادارة العمليات النقدية والمالية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009 .
- 8- زغيب مليكة و بوشنيقر ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 9- عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس مفاهيم ، تطبيقات)، الطبعة الثانية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 10- عبد الرزاق بن أحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 11- علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- 13- محمد المبروك أبو زيد ، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2009.
- 14- محمد صالح الحناوي ونهال فيد مصطفى ، الإدارة المالية، التحليل المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005 .
- 15- محمود جاسم الصمعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 16- مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 17- منير شاكرو وآخرون، التحليل المالي: مدخل لصناعة القرار، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن عمان، 2008 .
- 18- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 19- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغابي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم التوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009.

الرسائل الجامعية

رسائل الماجستير

- عقبة قطاف، أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -ببسكرة- للفترة ما بين (2003-2006)، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2009/2008.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها ، تنميتها ، تطويرها ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

رسائل الليسانس

- أنور درباز ، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة الميزة التنافسية للبنوك . مذكرة ليسانس ، LMD علوم التسيير جامعة ميله سنة 2011.
- إيمان بن شعبان ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة ميله 2010.
- بن صالح مريم وآخرون ، التحليل المالي في البنوك التجارية ، مذكرة مكمل لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ميله ، 2010 - 2011.
- مقران فوزي وآخرون ، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ميله، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

Ouvrages

- 1- K.Chiha, Finance D'entreprise (Approche stratégique), Edition Houma, Alger, 2009
- 2- M.porter- L'avantage ,concurrentiel des nations inter éditions, Paris,1993 .
- 3- Necib Redjem, Méthodes d'analyse financière, Edition Dar El-Ouloum, Algérie, 2005.

ملخص

يعتبر التحليل المالي والذي ظهر في القرن التاسع عشر، من أكثر الوسائل استخداماً لكونه الأداة الرئيسية لتقييم الأداء سواء على مستوى المشروع أو على المستوى القومي ولأن عملية التحليل تسبق عملية اتخاذ القرارات و تخدم أغراض التخطيط.

يتضمن التحليل المالي تفسير البيانات المحاسبية و استخدامها في تقييم أعمال المؤسسات و أدائها و التعرف على مراكزها المالية والكشف عن نقاط الضعف و القوة والعمل على تعزيز الموقف التنافسي و احتلال مراكز قوية في السوق.

الكلمات المفتاحية:

التحليل المالي، الميزة التنافسية، تقييم الأداء، القوائم المالية.