



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم إقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة

بعنوان

الإستراتيجية المالية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق بالوادي

(2021-2019)

إشراف الدكتورة:

• د. أسماء عدائكة

من إعداد الطالبات:

- فريدة محمودي
- منى عبد اللاوي
- خديجة محلو

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2024/06/06

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأعضاء الآتية أسمائهم

جامعة الوادي	رئيسا	أستاذ محاضر	ليلي خضير
جامعة الوادي	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	أسماء عدائكة
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ محاضر	حبيبة مداس

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم إقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة

ب عنوان

الإستراتيجية المالية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق بالوادي

2021-2019

إشراف الدكتورة:

• د. أسماء عدائكة

من إعداد الطالبات:

- فريدة محمودي
- منى عبد اللاوي
- خديجة محلو

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2024/06/06

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأعضاء الآتية أسمائهم

جامعة الوادي

رئيسا

أستاذ محاضر

ليلي خضير

جامعة الوادي

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر

أسماء عدائكة

جامعة الوادي

مناقشا

أستاذ محاضر

حبيبة مداس

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأْفَسَّحُوا يَفْسَحِ اللّٰهُ
لَكُمْ ۖ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا فَيَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ ۗ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة (الآية 11)

شكر وتقدير

قال الله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم) [قال رسول الله (ص): [لا يشكر الله من لا يشكر للناس]

الحمد لله الذي مكنا من إتمام هذا البحث، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه فالحمد والشكر لله في الأولى وفي الآخرة ويسعدنا في مستهل هذا العمل أن نتقدم بشكرنا وتقديرنا إلى أستاذتنا

الفاضلة الدكتورة أسماء عدائكة

لما قدمته من تشجيع ودعم كان لها الأثر الحسن في إنجاز هذا العمل... كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة

المناقشة

على الوقت المخصص لدراسة هذه المذكرة رغم كثرة إنشغالاتهم

وعلى صبرهم طول فترة المناقشة

كما نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق لأساتذتنا الذين كانوا قدوة ومثالا حسنا لنا وإلى كل من قدموا لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد في

إنجاز هذا العمل المتواضع

الاهداء

سبحان من يقول للشيء: "كن فيكن".

سبحان من رفع السماء بدون عمد نراها.... الحمد لله الذي

تتم بنعمته الصالحات الحمد لله الذي بإسمه تشحن الهمم

وبرحمته ينزل السكون الحمد لله أولا وآخرا

وما توفيقى إلا بالله

وأجمل لحظة هي أن تحقق ما صبرت وتعبت لأجله

شكرا من القلب أسأل الله أن يفتح لي ولأهلي أبواب الخير و

التوفيق.

خديجة

الاهداء

سبحان من يقول للشيء: "كن فيكن".

سبحان من رفع السماء بدون عمد نراها.... الحمد لله الذي

تتم بنعمته الصالحات الحمد لله الذي بإسمه تشحن الهمم

وبرحمته ينزل السكون الحمد لله أولا وآخرا

وما توفيقى إلا بالله

وأجمل لحظة هي أن تحقق ما صبرت وتعبت لأجله

شكرا من القلب أسأل الله أن يفتح لي ولأهلي أبواب الخير و

التوفيق.

منى

الاهداء

سبحان من يقول للشيء: "كن فيكن".

سبحان من رفع السماء بدون عمد نراها... الحمد لله الذي تتم بنعمته

الصالحات..... الحمد لله الذي بإسمه تشحن الهمم

وبرحمته ينزل السكون الحمد لله أولا وآخرا

وما توفيقي إلا بالله

وأجمل لحظة هي أن تحقق ما صبرت وتعبت لأجله

شكرا من القلب أسأل الله أن يفتح لي ولأهلي أبواب الخير و التوفيق.

فريدة

فهرس المحتويات:

.....	شكر وتقدير
.....	الاهداء
I.....	فهرس المحتويات:
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V.....	ملخص:
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للإستراتيجية المالية والميزة التنافسية

7.....	تمهيد:
8.....	المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية المالية:
8.....	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية المالية:
12	المطلب الثاني: خطوات إعداد الإستراتيجية المالية:
16	المطلب الثالث: القرارات المالية المتعلقة بالإستراتيجية المالية
19	المطلب الرابع: دراسة المؤشرات والنسبة المالية:
21	المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية:
21	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية:
25	المطلب الثاني: محددات وخصائص الميزة التنافسية:
29	المطلب الثالث: ومصادر وأنواع الميزة التنافسية:
37	المبحث الثالث: علاقة الإستراتيجية المالية بالميزة التنافسية:
37	المطلب الأول: إستراتيجية التحكم في إدارة الإستثمار:
41	المطلب الثاني: إستراتيجية التحكم في التمويل:

46	المطلب الثالث: إستراتيجية التحكم في التكاليف:.....
50	المطلب الرابع: إستراتيجية التسعير.....

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق 2019-2021

55	تمهيد:.....
56	المبحث الأول: بطاقة فنية عن الشركة:.....
56	المطلب الأول: التعريف بالشركة وموقعها:.....
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة:.....
59	المطلب الثالث: هياكل الشركة ومراحل إنتاجها:.....
62	المبحث الثاني: عرض القوائم المالية للمؤسسة سوف للدقيق:.....
62	المطلب الأول: إعداد الميزانية الوظيفية:.....
63	المطلب الثاني: تحليل المؤشرات الميزانية الوظيفية:.....
67	المطلب الثالث: تقييم الإستراتيجية المالية للمؤسسة:.....
69	خلاصة الفصل:.....
70	الخاتمة.....
70	قائمة المصادر والمراجع.....
70	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
64	إعداد ميزانية سنة 2019	01-2
64	إعداد ميزانية سنة 2020	02-2
65	إعداد ميزانية سنة 2021	03-2

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	خطوات التشخيص المالي	01-1
26	محددات الميزة التنافسية	02-1
33	تقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط	03-1
36	أنواع الميزة التنافسية	04-1
48	المركز الاستراتيجي للتكاليف	05-1
57	شعار الشركة	01-2
58	مخطط يوضح موقع المؤسسة	02-2
59	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للشركة	03-2
61	مخطط يوضح مراحل الإنتاج	04-2

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور الإستراتيجية المالية كعنصر حاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وتستند إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم، حيث تستخدم جملة من الأدوات والوسائل لتشجيع الاستثمار لقصد خلق ميزة تنافسية. وتعتبر مؤسسة سوف للدقيق من المؤسسات التي تعمل على تطوير مواردها المالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها مكانة لها في السوق، حيث تمت فترة الدراسة من سنة 2019 إلى غاية 2021، حيث تم التركيز فيها على استخدام مجموعة من المؤشرات، منها مؤشرات رأس المال الصافي واحتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية ونسبة تغطية رأس مال الاستخدامات اضافة الى مؤشر نسبة الاستدانة. وقد توصلنا من خلال الدراسة لكون مؤسسة سوف للدقيق استطاعت تحقيق التوازن بين الربحية والنمو في اطار الإستراتيجية المالية خلال الفترة من سنة 2019 إلى غاية 2021.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية مالية - ميزة تنافسية - مؤسسة سوف للدقيق - مؤسسة صناعية

Abstract:

This study aims to highlight the role of financial strategy as a crucial element in achieving a competitive advantage for institutions and it is based on a set of theories and concepts. It uses a set of tools and means to encourage investment in order to create a competitive advantage. Souf Semoule Company is considered as one of the institutions that works on developing its financial resources in order to achieve a competitive advantage that guarantees a position in the market. The study period was from 2019 to 2021, during which it focused on using a set of indicators, including net capital indicators, working capital requirements, net treasury, and debt service coverage ratio in addition to the debt ratio indicator. The study concluded that Souf Semoule Company was able to achieve a balance between profitability and growth within the financial strategy during the period from 2019 to 2021.

Key words: Financial strategy - competitive advantage - Sof Flour Corporation- Industrial establishment



مقدمة

المؤسسة بصفة عامة عبارة عن مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف مرتبطة بالبيئة المحيطة التي تتأثر وتؤثر فيها، والتي تسعى دوماً إلى تحقيق الربح و إشباع حاجيات الأفراد على المدى القريب و ضمان استمراريتها ومركزها في السوق على المدى البعيد بفضل إستراتيجيتها المطبقة.

وتعتبر الإستراتيجية المالية من أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها، كما أن التطور الذي عرفته وسائل التمويل على الخاصة الإستراتيجية للهياكل التمويلية، إذ تعكس هذه الأخيرة طبيعة الإستراتيجية المالية التي تسمح للمؤسسة بمباشرة نشاطها، أو بعبارة أخرى الحياة على أصولها، ومهما تعددت العناصر التي تشملها الهياكل التمويلية فإننا نستطيع تلخيصها فيكونين رئيسيين هما الديون والأموال الخاصة.

فاختلاف الدراسات أكدت في بدايتها أن الموارد الداخلية للمؤسسة (الموارد الملموسة وغير الملموسة) هي المصدر في تحقيق الميزة التنافسية، و من أهمها الموارد المالية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى البحث على أكبر فعالية ممكنة بالاستغلال الأمثل لها، ولا يتوقف تحقيق المؤسسة الميزة تنافسية عن طريق مواردها المالية أو على حجم ونوعية الموارد المالية المتاحة بل كيفية تخصيص تلك الموارد خاصة رأس المال.

ونمو المؤسسات وزيادة فروعها يظل مرتبط بمدى تجاوزها لمشكلة التمويل التي تظل المحدد الأساسي لقراراتها المتعلقة بالاستثمار، وحتى صحتها المالية وقدراتها التنافسية، والجدل النظري المتعلق بالهياكل التمويلية.

وتعتبر مؤسسة سوف للدقيق من المؤسسات الصناعية التي تعمل على تطوير مواردها المالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها مكانة في السوق مقارنة بمنافسيها.

1- الإشكالية العامة:

وعلى ضوء ما سبق يتحدد الإشكال التالي والذي سيكون البحث محاولة للإجابة عليه:
**كيف تأثر الاستراتيجية المالية على قدرة مؤسسة سوف للدقيق في تحسين استخدام
 مواردها المالية لتحقيق ميزة تنافسية؟**

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح عدة أسئلة فرعية:

- ماهي الإستراتيجية عموماً؟ وما هي الإستراتيجية المالية خصوصاً؟
- ما هي الميزة التنافسية؟

3-الفرضيات:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تقتضي ضرورة القيام بدراسة ميدانية
 ولقد تماخيتارنا لمؤسسة سوف للدقيق بالوادي ولاية وادي سوف، كما تطلب منا وضع
 فرضيات أولية تمثل احتمال لحل المشكلة وتتمثل في:

1. تعتبر الإستراتيجية المالية أداة تستخدم لتوجيه الموارد المالية المتوفرة لدى المؤسسة من أجل الاستغلال الأمثل لها.
2. تعتبر الإستراتيجية المالية منهج يستخدم في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام تمويل يتلاءم معالموارد المالية المتوفرة لدى المؤسسة.

4-دوافع اختيار الموضوع:

الدوافع الذاتية:

- باعتبار بحثنا تمهيدا يجعل من موضوع الإستراتيجية المالية محط إهتمام بالنسبة للكثير من المهتمين الذين قد يتناولونه كموضوع بحث مستقبلا.
- الرغبة الشخصية لمعالجة نوعية هذا الموضوع.

الدوافع الموضوعية:

- الاهتمام المتزايد لموضوع المذكرة من قبل المختصين في القطاع المالي، والتوجه الذي ترسمه السلطات لتركيز الاهتمام به.
- إمكانية توجيه الموارد المالية للمؤسسة باعتماد إستراتيجية المالية التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

5- أهداف الدراسة:

نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالإستراتيجية المالية
- إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية.
- محاولة إيجاد علاقة الموارد المالية الإستراتيجية المالية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- التعرف على مؤسسة سوف للدقيق كنموذج من المؤسسة الجزائرية في تسيير مواردها المالية.

6- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث من خلال طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع الأعمال، تخص الإستراتيجية المالية وهي اللبنة الأساسية في بناء الهيكل المالي للمؤسسة وبالضبط مؤسسة سوف للدقيق التي تعيش ضغط التنافس من أجل البقاء تحقيق ميزة تنافسية، وذلك بالكشف عن دور مصدر هام وضروري لتحقيق ما يضمن لها ذلك.

7- الدراسات السابقة:

بعد المسح المكتبي لمختلف المراجع والمذكرات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإستراتيجية المالية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الذي نرى أنه بقعة ضل يجب تسليط الضوء عليها، إلا أننا لا نقول توصلنا الى نتائج نهائية وإنما نعتبرها نقطة البدء أن يتابع هذا الموضوع، ويمكن سرد بعض الدراسات التي تمكنا من الوصول إليها كما يلي:

❖ الدراسة الأولى:

حمود سمية، دور الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية مطاحن عمر بن عمر مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، فرع علوم مالية تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قالمة، سنة 2011.

❖ الدراسة الثانية:

حمامي الحسين، أبيش محمد تحليل وتقييم الإستراتيجية المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة رغوّة الجنوب تقرت للفترة 2013-2018، مذكرة مقدمة إستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني في ميدان علوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية والمحاسبة، التخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2020.

❖ الدراسة الثالثة:

الأمين حلموس دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، نوقشت وأجيزت بتاريخ 2017/01/25، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2017.

8- الإطار الزمني والمكاني:

إن الدراسة الميدانية أو ما يسمى دراسة حالة تفرض علينا تحديد الاطار الزمني الذي سيدرس خلال البحث والمعطيات اللازمة ومن ثم:

❖ زمانياً: تشمل الدراسة الميدانية الفترة الممتدة ما بين 2019 إلى 2021.

❖ مكانياً: فقد وقع اختيارنا على مؤسسة سوف للدقيق الواقعة في مدينة الوادي.

9- المنهج والأدوات:

تعددت المناهج البحثية التي نعتمدها في بحثنا بناءً على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسة، وقد اعتمدنا على المنهجية الكلاسيكية للإجابة على إشكالية الرئيسة

والإشكاليات الفرعية ومن ثم فرضيات الدراسة، وتبعاً لذلك اعتمدنا مجموعة مناهج بحثية أهمها:

❖ **المنهج الوصفي:** يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء

النظرية المتعلقة بموضوعي الإستراتيجية المالية والميزة التنافسية.

كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات + السابقة في الموضوع.

❖ **المنهج التحليلي:** واستعانة بأسلوب دراسة الحالة استخدمنا المنهج التحليلي بهدف ربط

العلاقة بين الإستراتيجية المالية والميزة التنافسية، واستعملنا في ذات المنهج أدوات التحليل والمؤشرات المالية.

كما اعتمدنا على المقابلة الشخصية تم من خلالها توجيه أسئلة تخدم الموضوع وذلك عن طريق التحوار مع مسير الشركة.

10- صعوبات الدراسة:

تكتنفها مصاعب عدة بدءاً بطبيعة الموضوع وتشعباته وصولاً لتشابك الأهداف المراد

تحقيقها من ذلك وما أضاف علينا ضغطاً في بحثنا هذا هو بعض العوامل التي تعتبر

تحدياً يواجه المنجز نذكر منها:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بموضوع الإستراتيجية المالية.

- صعوبة إيجاد مؤسسة خاصة للقيام بالدراسة الميدانية مع تعدد المؤسسات داخل ولاية الوادي وذلك تخوفاً من عنوان المذكرة (الإستراتيجية المالية).

- كونها تحمل في طياتها إفصاح المؤسسة عن ميزانياتها.

11- محتوى البحث:

قسمنا المذكرة إلى فصلين وسم الأول بالإطار النظري للإستراتيجية المالية و الميزة التنافسية، ويندرج تحته ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان مفاهيم حول الإستراتيجية المالية أما المبحث الثاني مدخل للميزة التنافسية أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى دراسة العلاقة بين الإستراتيجية المالية و الميزة التنافسية.

وخصصنا الفصل الثاني لدراسة الحالة لمؤسسة سوف للدقيق و قد حددنا في المبحث الأول البطاقة التعريفية لمؤسسة سوف للدقيق، أما المبحث الثاني قمنا بعرض القوائم المالية للمؤسسة حيث قمنا بتحليل المؤشرات المالية و تقييم الإستراتيجية المالية في تحقيق الميزة التنافسية.

أما خاتمة بحثنا فقد ضمناها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعمين إياها باقتراحات نظرية عليها تكون إضافة علمية في هذا المجال.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإستراتيجية المالية والميزة
التنافسية

تمهيد:

شهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو التحرير الاقتصادي، والذي أدى إلى زيادة شدة التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية في الإطار الدولي والوطني وتعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عما تشهده المؤسسات العالمية الأخرى، مما يساهم في ضرورة مواكبتها للواقع الاقتصادي المعاصر، خاصة بعد تبني الجزائر لمبدأ اقتصاد السوق وانفتاح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية، وكذلك سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كل هذا يجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تنافسية كبيرة من قبل المؤسسات المحلية والمنتجات الأجنبية.

وتعتبر الإستراتيجية الإطار العام الذي تدير وفقه المؤسسة وهي الموجه الرئيسي لها عند تحديد الأهداف طويلة المدى، ومن بين هذه الإستراتيجيات الإستراتيجية المالية التي تعتبر حجر الأساس للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية

وسوف نتطرق إليها في هذا الفصل إلى:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية المالية
- ❖ المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية
- ❖ المبحث الثالث: علاقة الإستراتيجية المالية بالميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية المالية:

في ظل التغيرات الحاصلة لم يعد يقتصر هدف المؤسسات على تحقيق الأرباح فقط بل تحقيق الاستمرارية وتحقيق ميزة عالية، وهذا ما يتطلب منها وضع إستراتيجيات عامة وخاصة، وتعتبر الإستراتيجية المالية من أهم وأدق الإستراتيجيات التي توليها المؤسسات اهتمامها بما لها من آثار على مختلف وظائف المؤسسة، من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة والإستراتيجية المالية خاصة.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية المالية:

نتناول من خلال هذا المحور مفهوم الإستراتيجية المالية، وتستهل بتقديم مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة وكذلك أهمية وأهداف الإستراتيجية المالية.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية:

لدى "Alfred chandler" إن الإستراتيجية تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة، أو تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.¹ ولدى مدرسة "Philippe de woot Harvard" الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختبارات الكبرى للمنظم "L'entrepreneur" المتعلقة بالمؤسسة بمجموعها أساساً إلى تكييف المؤسسة مع التغير، وكذلك تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها.² مفهوم الإستراتيجية عموماً هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبدول.³

¹ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة "للطلبة الجامعيين" دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 242.

²المرجع نفسه، ص 242.

³إرادن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البررتجس الإدارة الاستراتيجية، مجموعة دار الدكتور الدولة للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، الطبعة أولى لسنة 2021م، بغداد، 2021 ص 15.

الفرع الثاني: تعريف الإستراتيجية المالية:

تعريف الإستراتيجية المالية " على أنها تلك الإستراتيجية المتفحصة والمحددة للإطار العام التي يمكن في حدودها إتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد الشركة على تنفيذ إستراتيجياتها الشاملة.¹

إذا تحاول الإستراتيجية المالية تعظيم القيمة المالية للشركة وتحقيق التوازن الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفيق النقدي أو السيولة الكافية للشركة.²

تعني الإستراتيجية المالية اختيار معيار في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك لأنها تهدف لتوجيهه بشكل قطعي ولمدة طويلة نشاطات وهياكل وتنظيم المؤسسة.

وعلى ضوء يتم تحديد مستوى المبيعات والربح المراد بلوغهما وذلك عن طريق تخصص الموارد المالية للمشروعات المختلفة فهذه الإستراتيجية تعكس الأولويات والتوقعات خاصة للمؤسسة فيها يخص الحصول على الأموال وعملية تخصيصها داخل المؤسسة كما تقوم بتحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات المالية التي ستساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجياتها العامة، بعلمي على توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، مع تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم.³

تعرف الإستراتيجية المالية على أنها مجموعة من التوجيهات المتنافسة التي يحددها الجانب المالي العلاقات المرغوب فيها المؤسسة مع محيطها مع ضبط الوسائل المالية التي تسمح بتجسيد ذلك.⁴

¹راشدة عزيزو مطبوعة في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي للسنة الثالثة تخصص إدارة مالية جامعة ابن خلدون تيارت 2022 ص 06.

²حمامي الحسين، ابيش محمد تحليل وتقييم الاستراتيجية المالية المؤسسة الاقتصادية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة نوقشت سنة 2020، ص 03.

³اناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة "للطلبة الجامعيين"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 242.

⁴لمياء هوام، تسيير استراتيجية مالية، ماستر، مالية المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة 2023 ص 14.

وتتضمن الإستراتيجية المالية بصفة عامة جميع المؤسسات بأنواعها وأشكالها، أهدافا وغايات وتوجيهات وتتعلق بالجانب المالي التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى المتوسط والطويل هذه الأهداف لا يمكن بأي حال أن تتعارض مع العامة المتضمنة في الإستراتيجية الشاملة، بل يجب أن تكون متناقصة ومتناغمة معها، وبهذا فإن الإستراتيجية المالية تحاول تعظيم القيمة المالية للمؤسسة وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة، كما تهدف الإستراتيجية المالية إلي تعظيم القيمة المالية للعمل من خلال الاهتمام بكل من مصادر التمويل والمدة الزمنية اللازمة وتوزيع الأرباح والأسهم وأنواعها.¹

الفرع الثالث: أهداف الإستراتيجية المالية:²

إن أي مسعى استراتيجي يرتبط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها وانها هذه الأخيرة تظهر الإستراتيجية من خلالها وهي العامل الموجهة للنشاط للمؤسسة، وبالتالي المؤثر على إنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها.

يمكن تلخيص أهداف الإستراتيجية المالية في نقاط التالية:³

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق، وزيادة أرباح المتعاملين معها.
- تهيئة المؤسسة داخليا بأجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، بشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية.
- زيادة الفعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

¹ لمياء هوام، مرجع سابق، ص 14.

² حمادي الحسين، ايش محمد، مرجع سابق، ص 3.

³ لفايدة عبد الله، عزيز نذير، لحمادي أكرم تغير سعر الصرف على الاستراتيجية المالية للمؤسسة- دراسة حالة - تاريخ

القبول 2023/04/10، ص 265.

الفرع الرابع: أهمية الإستراتيجية المالية:

وتتمكن أهمية الإستراتيجية المالية في تعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وهو الهدف الأسمى التي تسعى إلى تحقيقه والمحافظة عليه، ومن هنا تبرز أهمية الإستراتيجية المالية للمؤسسة كإطار عام موجه للعمل داخل المؤسسة، وتتشكل أحد أهم الدعائم الأساسية للخطة الشاملة، والرئيسية لتحقيق رسالتها وأهدافها وفقا "لتوماس و...." و "دافيد....": تفحص الإستراتيجية المالية الآثار المالية للخيارات الإستراتيجية على مستوى الشركات والأعمال وتحدد أفضل مسار مالي للعمل، كما يمكن إن توفر أيضا ميزة تنافسية من خلال انخفاض تكلفة الأموال والقدرة على زيادة رأس المال لدعم إستراتيجية العمل، وتحاول الإستراتيجية المالية عادة تعظيم القيمة المالية للشركة وتوفير الميزة التنافسية.

يمكن تلخيص أهمية الإستراتيجية المالية في نقاط التالية¹:

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

2- الإستراتيجية المالية أداة للنمو: إن النمو ليس ظاهرة عشوائية بل هو نتيجة لمجموعة من القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية فكل مؤسسة منهجية معينة في اختيار الإستراتيجية الملائمة.

3- الإستراتيجية المالية كآلية لخلق القيمة المالية في المؤسسة: إن تحقيق العوائد النقدية يمثل جوهر خلق القيمة المنتظرة من تخصيص الموارد المالية د؛ وتساهم النسب المالية في هذه الإطار يجعل الأنشطة الخالقة القيمة ذات كفاءة وتمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المالية ضمن منهج إستراتيجي معين.

¹ حمادي الحسين، ايش محمد، مرجع سابق، ص 4.

4- الإستراتيجية المالية وتحقيق ميزة تنافسية من منطلق تحسين الأداء: تعيش أي

مؤسسة حالة تغير دائم؛ تواجه فيه إدارتها معضلة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بشكل دائم خلال مراحل تنفيذها؛ إذا اقتضت هذه التغيرات ذلك.

المطلب الثاني: خطوات إعداد الإستراتيجية المالية:

إن وضع الإستراتيجية المالية يمر بمراحل التالية:¹

الفرع الأول- التشخيص المالي:

يقوم التسيير المالي باتخاذ أي قرار يحتاج دراسة تمهيدية تتمثل في تشخيص المشكل أو الحالة؛ ذلك بتحليل الوضعية المالية الي مكوناتها الأساسية ومن ثم استنباط جوانب القوة والضعف وكل المتغيرات التي تصف هذه الوضعية.

حيث يعرف التشخيص المالي على أنه عملية تحليل للوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية بهدف استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية.

التشخيص هو "أداء الآراء والأحكام على حالة المؤسسة، والذي قد ينجر عنه الخروج بنتائج إيجابية أو استنتاج نقائص.

أما "Plhbou" فيعرف التشخيص على أنه "عبارة عن تحليل للإشارات المعبرة والبحث عن الأسباب والمسؤوليات الداخلية والخارجية".

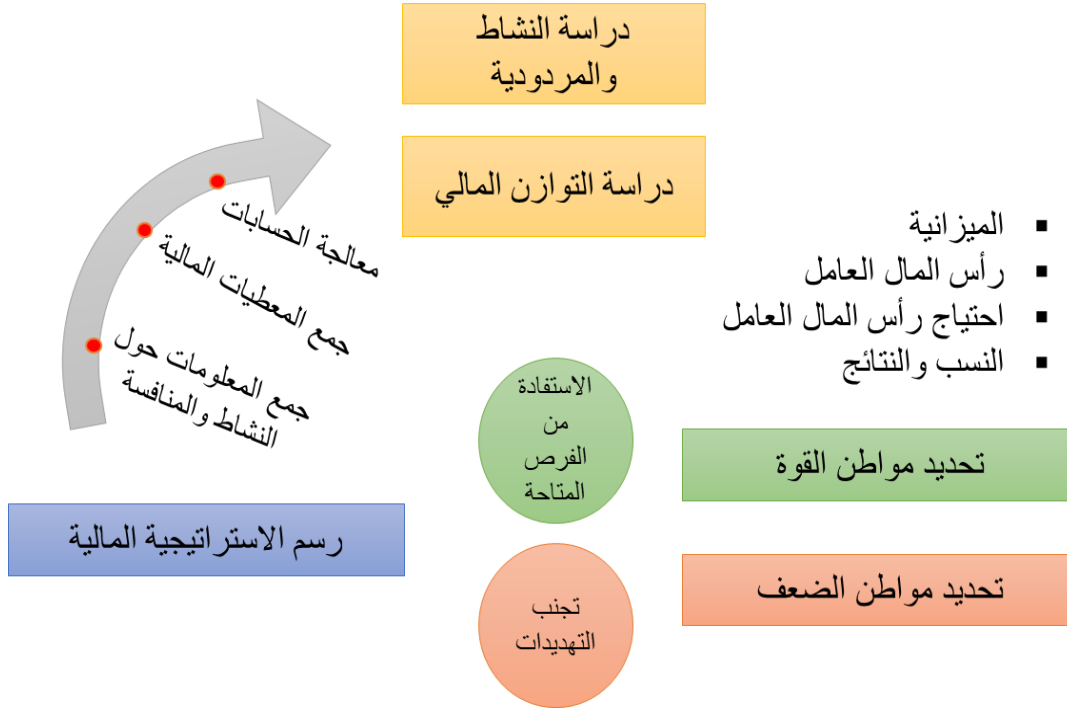
أما "G.Bsow" فيعرف التشخيص على أنه مصطلح يستعمل في العلوم الطبية، أما فيما يخص المجال الصناعي فإنه يستعمل في المؤسسات بهدف إخلاص المعضلات والمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة.

إن التشخيص المالي للمؤسسة يعتمد على معطيات مالية سألفة لتحليل هيكلها المالي ونتائجها ومقارنتها بمؤسسة أخرى لها نفس الحجم وتعمل في نفس القطاع حسب ما يبين الشكل.²

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي للإدارة المالية دروس وتطبيقات جامعة ورقلة الطبعة الأولى، 2006 ص 45.

² وكال نور الدين خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة، ص 129.

رسم توضيحي رقم (1-01) يوضح خطوات التشخيص المالي



المصدر: وكالة نور الدين، خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة ص 129

الفرع الثاني - الاختيار المالي:

عن طريق إعادة المؤسسة إلى سوق موارد التمويل إعادة النظر إزاء حالة المساهمين المصرفين المتنافسين دراسة القيام بعمليات تجميع، إنقاذ مؤسسات اندماجات....¹

الفرع الثالث - التخطيط المالي:

تقوم المؤسسة بإعداد خطط لنشاطها، وتنقسم هذا الخطط، كما تم التطرق إليه في مجال آخر إلى خطط طويلة الأجل ومتوسطة ثم قصيرة أو سنوية، وأصبح اليوم استعمال التخطيط الاستراتيجي، العلمي ثم الموازنة، وهي تفرع المخطط العملي، حيث الموازنات عادة فصلية تتفرع إلى أسبوعية ويومية للمراقبة المستمرة. ومخطط نشاطات المؤسسة يشمل مختلف الأوجه وعوامل الإنتاج من مواد وتجهيزات ويد عاملة...إلخ، بينما هذه العوامل لها الوجه المالي الذي يعني توفير الأموال المناسبة لتنفيذ الخطط والموازنات شيئاً فشيئاً.

وعند التخطيط المالي يجب، ملاحظة إن المخطط المالي في نفس الوقت يعد في الوظيفة المالية وبالتنسيق مع الجهات والوظائف الأخرى التي تحدد خطتها الخاصة بها، كما يعبر عن الجانب المالي لمجموعة خطط المؤسسة أو خطتها العامة من جهة، ومن جهة أخرى فالتخطيط المالي يمكن النظر إليه حبيب الزمن إلى فرعين: خطة متوسطة أو طويلة أو إستراتيجية وخطة قصيرة أو موازنة، وكل منها يرتبط مع الثاني ويتميز بمميزات محددة به.²

والتخطيط المالي هو نشاط مستمر ومتواصل وهو يؤشر نمو المنشأة وآداها، استثماراتها واحتياجاتها للأموال خلال مدة محدودة من الزمن عادة من ثلاث إلى خمس سنوات ويتضمن التخطيط المالي تهيئة القوائم المالية المخططة أو التقديرية (قائمة الدخل، الميزانية العمومية، والتدفقات النقدية).

ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معا بشكل كبير، وكما سلفا الذكر تقوم العملية التخطيطية

¹لمياء هوام، مرجع سابق، ص 17.

²ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 267.

على تحديد الهدف والتنبؤ، وإذا كان الهدف هو تحقيق مستوى معين من الأرباح، فإن التنبؤ هو الأداء التي تستخدم في تحديد كل من حجم المبيعات اللازم لتحقيق هذا الهدف والاحتياجات اللازمة لتحقيق هدف المبيعات.¹

وفي سبيلنا لتحقيق ذلك يمكن تحديد خطوات عملية التخطيط في الآتي:²

- تحليل كافة البدائل المتاحة أمام المشروع في مجالات الاستثمار والتمويل واختيار أنسب البدائل.
- التنبؤ بالنتائج المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها بحيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية.
- وضع خطة مالية متكاملة تشمل كافة مجالات الاستثمار والتمويل الخاصة بالمنشأة، وتتطوي هذه الخطة على مجموعة القرارات التي يتم إختيارها في ضوء الخطوات السابقة
- تقييم الأداء الفعلي في ضوء أهداف الخطة المالية السابق إقرارها.

الفرع الرابع - التنفيذ والمراقبة:

عملية التنفيذ والمتابعة تتم باستعمال أكثر من أداة، وعلى رأسها ما يتعلق بأعمال الخزينة ورصد التدفقات بواسطة المحاسبة العامة، وكذا المحاسبة التحليلية، وكل منها يقدم معاني خاصة بجانب معين.³

وفي هذه المرحلة الأخيرة ينفذ ما تم التخطيط له، لتأتي بعدها عملية تحليل الانحرافات بين التقديرات والإنجازات الفعلية للحكم على أداء الشركة.⁴

¹ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، اساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة، الطبعة الأولى عمان، الأردن، سنة 2007، ص 109.

² عاطف اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008، ص 147.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 268.

⁴ حمايمي الحسين، محمد ايش، مرجع سابق، ص 4.

المطلب الثالث: القرارات المالية المتعلقة بالإستراتيجية المالية

يعتبر قرار الاستثمار وقرار التمويل وتوزيع الأرباح من أهم وأصعب القرارات المالية الإستراتيجية التي تقوم عليها المؤسسة والتي تحافظ على بقائها ونموها، لكن القرارات المالية التي لا تنحصر ضمن هذه القرارات فقط بل تندرج ضمنها قرارات أخرى والتي يتم ذكرها في ما يلي:¹

الفرع الأول - قرار الاستثمار:

يمثل الاستثمار قرارات إستراتيجية على مستوى أي مؤسسة وهو ما يعرف بتوظيف الأموال المتاحة في أصول متنوعة بهدف الحصول على تدفقات مالية في المستقبل ما تم إنفاقه أوليا - إن لنمو المؤسسة بغض النظر عما إذا كان داخليا أو خارجيا تأثير على حجم استثماراتها مع اختلاف واحد وهو الارتباط أو عدم الارتباط بين هذه الاستثمارات وعوامل الإنتاج الأخرى إلا أنهما يحملان نفس الخصائص المتوفرة في البدائل الاستثمارية والمتمثلة في:

- تكلفة رأس المال المستثمر في بداية الاستثمار
- التدفقات النقدية (السالبة، المعدومة، الموجبة) السنوية المتوقعة خلال فترة حياة الاستثمار.
- المخاطر المستقبلية الناتجة عن عدم إمكانية استرجاع تكلفة رأس المال لسبب من الأسباب.

الفرع الثاني - قرار التمويل:

يعتبر التمويل النواة الأساسية التي تعتمد عليها المنشأة في توفير مستلزماتها الإنتاجية، تسديد جميع مستحقاتها ونفقاتها، لهذا حاول الباحثون إبراز أهمية الوظيفة التمويلية وأثرها على عمل المنشآت الاقتصادية.²

ويعتبر التمويل القلب النابض للمؤسسات كما أنه النشاط الرئيسي الذي تركز عليه المشاريع الاستثمارية فبدونه لا يمكن تنفيذ هذه الاستثمارات فقرار التمويل يتمثل في كيفية

¹ فاطمة بوقرومي، دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع محاسبة وتدقيق جامعة الجزائر 3، ص 49.

² أحمد بوارس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، ص 24.

الحصول على الموارد المالية هي من مصادر داخلية وخارجية وتوزيعها على استخدامات مختلفة.¹

الفرع الثالث - قرار توزيع الأرباح:

تتضمن سياسة توزيع الأرباح إتخاذ قرار بشأن الأرباح من خلال توزيعها أو إحتجازها بغرض إعادة إستثمارها من داخل الشركة حيث يستلزم الاستثمار والتوسع من الشركة القيام بحشد إمكانياتها المالية وهو يتطلب توفر الأموال اللازمة ولأن الاعتماد على التمويل الذاتي قد يكون أفضل من اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية فهذا ما يدعو للمؤسسة إلى احتجاز بعض من الأرباح بدلا من توزيعها على الرغم من أن التوسع مرغوب فيه إلا أن الأرباح مرغوب بها أيضا سواء في شكل أسهم جديدة أو في صور نقدية وتغير سياسة التوزيع من الأهمية بما كان لأنها ذات تأثير كبير على اتجاهات المستثمرين وعلى المجالات المالية للمؤسسة مثل الهيكل المالي، تكلفة الأموال، تدفق الأموال السيولة ومعدل النمو.²

الفرع الرابع - قرار إستئجار الأصول:

يمكن أن يؤدي إستئجار المؤسسة للأصول بدلا من تملكها إلى زيادة احتمالات إنخفاض التكلفة لديها وزيادة ثروة المساهم فيها، وتفسير ذلك هو أن المؤجر قد تتوافر لديه الخبرة والقوة الاقتصادية الكافية لتمكنه من شراء أو تصنيع الأصل عند سعر منخفض فإذا لم تتوافر لدى المستأجر هذه القوة الاقتصادية لتمكنه من شراء أو تصنيع الأصل عند سعر منخفض فإذا لم تتوافر لدى المستأجر هذه القوة الاقتصادية فإن المؤجر يستطيع الحصول على الأصل وينقل جزء من الوفورات التي يتمتع بها إلى المستأجر من خلال تخليص مقابل الإيجار الذي يدفعه الأخير فبالإضافة إلى هذه الميزة يوفر الإستهجار العديد من الخصائص الأخرى كزيادته لسيولة المؤسسة، وإمكانية استبدال الأصل بأصل آخر أكثر تعدها وأكثر تطورا من الناحية التكنولوجية وغيرها من الميزات الأخرى.³

¹لمياء هوام، مرجع سابق، ص 17.

²فاطمة بوقرومي، مرجع سابق، ص 62.

³لمياء هوام، مرجع سابق، ص 18.

الفرع الخامس - قرار الإدماج والسيطرة على المؤسسات:

يعتبر قرار الاندماج من اهم القرارات التي تتخذها المؤسسة من أجل التوسع والنمو وذلك بعد وصولها لمرحلة الاستقرار، وتعني بعملية الاندماج الحالة التي يتم فيها الجمع بين مؤسستين بحيث تحتفظ إحدى المؤسستين بأهليتها القانونية وتدعى بالمؤسسة الدامجة أما المؤسسة الأخرى فتدعى بالمؤسسة المدمجة فهي تختفي وتزول في المؤسسة الأولى كما تتدرج جميع أصولها والتزاماتها في المؤسسة الدامجة، بالإضافة إلى أنه يجب التفريق بين عملية الإتحاد والاندماج، فعملية الإتحاد تكون بالجمع بين مؤسستين الانشاء مؤسسة جديدة، حيث يكون للمؤسسة الجديدة اسم وشخصية قانونية مختلفة تماما عن المؤسستين المتحدتين، فهما يزولان عن الوجود، أما عملية السيطرة فتكون بشراء إحدى المؤسسات عدد كافي من أسهم مؤسسة أخرى من أجل تحقيق هدف السيطرة على هذه المؤسسة.¹

الفرع السادس - قرار إعادة الهيكلة المالية:

يتخذ هذا القرار من أجل إعادة هيكلة الخصوم من خلال تقليص عدد الأسهم العادية القائمة والمتداولة في السوق بصورة كبيرة، وذلك بإعادة شراء المؤسسة لهذه الأسهم وزيادة كمية الديون المستخدمة في تمويل عملياتها حيث يتم ذلك من خلال إصدار المؤسسة لمقدار كبير من الديون (السندات) واستخدامها في إعادة شراء أسهمها العادية.²

إن القادة الإستراتيجيون يستخدمون فريقهم من المديرين بالإضافة إلى العاملين الآخرين في الشركة للمساعدة في صنع القرارات المهمة لتحديد رؤية خاصة بالشركة، ويساعد هذا الفريق أيضا في صنع إستراتيجية الشركة.³

¹لمياء هوام، مرجع سابق، ص 18.

²المرجع نفسه، ص 19.

³باسم الشمس الدين، القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، السنة 2013، ص 9.

المطلب الرابع: دراسة المؤشرات والنسبة المالية:

تعتبر المؤشرات والنسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي فهي تترجم نشاط المؤسسة على شكل علاقات رياضية بين عنصر أو عدة عناصر من القوائم المالية، وتمتاز بالدقة والسهولة في التطبيق والقابلية للمقارنة مع القيم النموذجية أو معالمؤسسات المماثلة.

الفرع الأول- رأس المال العامل الصافي (FR):

يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل وهناك من يطلق عليه هامش أمان المؤسسة، ويظهر رأس المال العامل مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظهور في الطارئة التي قد تواجهها والمتمثلة في تباطؤ وجمود بعض العناصر عن الحركة من الأصول المتداولة، كتوقف حركة بعض المخزونات أو تعسر تحصيل بعض الحقوق فتكون المؤسسة قد هيأت لذلك أموالاً دائمة لتغطيتها، وبالتالي تكون قد أجرت ملائمة بين السيولة الأصول وإستحقاقات الخصوم بحسب رأس المال العناصر كالتالي:¹

الموارد الثابتة - الاستخدامات: FRNG

الفرع الثاني- احتياجات رأس المال العامل (BFR):

رأس المال العامل لوحده غير كاف لدراسة التوازن المالي، بحيث لا يقدم بصفة دقيقة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها لذلك عند تحديد الوضعية المالية للمؤسسة لابد من دراسة الاحتياجات الحقيقية من رأس المال التي تحقق التوازن مفهوم احتياجات رأس المال العامل: تمثل الفرق بين الاحتياجات، والموارد الدورية في المؤسسة واثناء دورة نشاطها عليها ان تغطي مخزوناتا ومدينوها بالديون القصيرة الأجل فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة الى مواد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وتتغير احتياجات رأس المال العامل من سنة إلى أخرى تماشياً مع تغير نشاط المؤسسة.²

¹ بلعادي عمار، التحليل المالي، محاضرات، جامعة باجي مختار عناية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ص14.

² راس غانم امينة، صافة زينب، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص مالية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير - قسم: علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، ص37ص38.

الفرع الثالث - الخزينة الصافية (TN):

إنطلاقاً من الفرق بين رأس المال العامل والاحتياج من رأس المال العامل كما يلي:

الخزينة TN = رأس المال العامل (FR) - الاحتياج من رأس المال العامل (BFR)

يتحقق التوازن المالي للخزينة كلما كانت تقترب من الصفر بقيمة موجبة، وإكتفت المؤسسة بالسيولة اللازمة فقط كان مفضلاً، حيث توفيق بين توظيف السيولة الجاهزة في دورة الاستغلال وتسديد المستحقات التي إنقضاًجلها وبالتالي يحقق BTR و TR التوازن المالي للخزينة عندما يتساوى.¹

الفرع الرابع - نسبة تغطية رأسمال الاستخدامات (تمويل):

هو التغطية المالية الكاملة للمشروع سواء من الداخل أو من الخارج فهو عملية تزويد المؤسسة برؤوس الأموال التي هي بحاجة إليها لتغطية مصاريف دورتها الاستغلالية والاستثمارية، بحيث يتكون من مجموعة أسس عملية والتي تتعلق بالحصول على الأموال من مصادر مختلفة وحسن استخدامها من قبل الأفراد والمنشآت؟²

الفرع الخامس - نسبة الإستدانه المالية:

يمكن تعريفها بأنها: "لجوء المؤسسة إلىالأطراف الخارجية من أجل الحصول على التمويلاللازم لتغطية إحتياجاتها الاستثمارية والاستغلالية بالاعتماد على سياسة التمويل من خلال الاقتراض سواء من النظام البنكي او من السوق المالي وخاصة في الدول التي تتمتع بسوق مالية نشطة وذات كفاءة عالية وذلك نظراً لأن المصادر التمويلية الذاتية فيغالب الأحيان غير كافية لتمويل نشاطات المؤسسة".³

¹ بشرى لعربي، مريم عاشوري، دور تسيير الخزينة في تحديد الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص ماليه المؤسسة جامعة 8ماي1945قالملة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.ص40

² زليخة علال، كميلة ليمان، دور التمويل الذاتي في دعم الهيكل المالي لمؤسسة اقتصادية دراسة حالة مطاحن مرمرور قالملة-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فرع علوم المالية-تخصص مالية المؤسسات سنة2014/2015 ص9.

³ محمد بوشوشة، سياسة الاستدانه في المؤسسة المفاضلة بين التمويل بالاقتراض البنكي والتمويل السنوي، جامعة الحاج لخضر باتنة، مجلة الاقتصاد الجديدة، العدد04-سبتمبر2012.ص300

المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية بالنظر كما حظيت به دراسات سابقة تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر هي أبعد من أن تكون موضوعا جديدا، فلقد كان الاهتمام برفع تنافسية المؤسسة منذ مدة عن طريق التحكم في التكاليف والتميز وتجزئة الأسواق، وبشكل يعكس تداخل العديد من الفنون والاختصاصات كالتسويق والمالية ومراقبة التسيير وغيرها مما له علاقة بهذا المفهوم، كما لا تزال الأدبيات الاقتصادية والإدارية بصدد إتضاح وبلورة أبعاد هذا المفهوم ومحاولة الإحاطة بماهيته.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية:

إن المنافسة هي سلوك تسلكه مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات والهدف من هذا السلوك هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق المستهدف وبحيث تسعى كل شركة إلى استقطاب أكبر عدد من الزبائن لصالحها ويتجسد هذا التنافس من خلال عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات وتخفيف التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية وحسن معاملة الزبائن.¹

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، حيث ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الإنحرافات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

إن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات الأعمال يوصي بأهمية التعرف على مفهوم تلك الميزة ولذلك سوف ندرج أهم تعاريف الميزة التنافسية:

¹ طارق قندوز، الميزة التنافسية (مدخل سلوك، المستهلك)، دار زمزم الطبعة الأولى، سنة 2015، عمان، ص71.

حيث يعرف <porrer> الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ".¹

تعريف عبد السلام أبو قحف " عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها الشركة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر على طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه الشركة".²

كما يعرفه نبيل مرسي خليل "ميزة أو عنصر تفوق للشركة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس".

كما يعرفها (darid:2009:p39) على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة الهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل ؛ القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الإلتزام وتوفر الموارد المحددة.³

عرفها (Hoferandschendel) الميزة التنافسية على أنها الوضعية الفريدة التي تطورها المؤسسة إزاء منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد.⁴

وهذا يعرفها "MC.Gaban" الميزة التنافسية تعني أداء المؤسسات أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمتنافسين.⁵

من خلال التعاريف المقدمة، نجد أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع قدرة المؤسسة

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، سنة 2014، الإسكندرية، ص112.

² طارق قندوز، مرجع سابق، ص74

³ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام، الطبعة العربية، سنة 2015، الأردن، ص71.

⁴ أبو بكر الشريف خوالد، السبل التسويقية (لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية)، دار الابتكار - الطبعة سنة 2021، عنابة - الجزائر، ص63.

⁵ مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 06/العدد2021،01، تاريخ النشر 2021/03/31، ص95-110

على الاستمرارية في الاحتفاظ بهذه الميزة. وهذا ما يوضح بدوره أن الميزة التنافسية في مفهومها العام أصبحت تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، خاصة مع زيادة حدة المنافسة والصراع التجاري العالمي، مما يحتم على المؤسسات تمييز نفسها لإكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي.¹

يقصد بالميزة التنافسية هي التي تحققها المنظمات من وراء استخدام نظام المعلومات الإستراتيجي المعتمد على الحاسوب بطريقة خلاقة لغرض مساعدتها على الوقوف أمام المنافسين وتعزيز موقفها التنافسي.²

الميزة التنافسية هي أن تكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية؟

الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية.³

وأشار الجبوري لأنها الميزة التي تبحث عن التميز والإختلاف وتمثل الإختيار المقصود لمجموعة مختلفة من النشاطات التي تقدم مزيجا مميزا من المنتجات اعتمادا على نقطة بداية المنظمة.⁴

وقد بحث هوفمان (hofiman2000) الميزة التنافسية بعمق وعرفها بأنها عبارة عن الفائدة طويلة المدى الناتجة عن تنفيذ بعض الإستراتيجيات الفريدة التي تساهم في خلق

¹ هشام حريز، يوسف بوشمال، مرجع سابق، ص 112

² غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار المسيرة، ط1، 2008، ط2، 2010، عمان، ص 144.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وأثرها على الاستثمارات العربية بحوث واوراق عمل "أعمال المؤتمرات" 2011، القاهرة، ص 288.

⁴ الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قوائم المحتويات المتاحة الجزائرية للمجلات العلمية المجلد 14 العدد 02 سنة

2022 جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 101، على المنصة www.asjp.cerist.dz

القيمة ولا يتم تنفيذها بشكل متوازن من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المرتقبين إضافة إلى عدم قدرتهم على تقليد الفوائد الناتجة عن هذه الإستراتيجية.¹

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية:

- وبشكل عام تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال:²
- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية.
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء الاثنيين معا.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل.
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستتدة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.
- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.³

¹حنان خالد صدقي واخرون، استراتيجيات الإدارة العليا وأثرها على الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، مشروع تخرج استكمال لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة اعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2011، ص 19.

²ظاهر محسن، منصور الغالبي، وائل محمد صبجي ادريس الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الطبعة الأولى، سنة 2007، عمان-الأردن، ص 309.

³حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص 24

- الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حولها الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أن المنظمات تتمي قدراتها ومواردها لدعميزتها التنافسية لأنها تقشل بدون وجود هذه الميزة.¹

المطلب الثاني: محددات وخصائص الميزة التنافسية:

بعد سرد أهم التعاريف للميزة التنافسية وأهميتها لابد من التعرف على محدداتها وخصائصها.

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية:

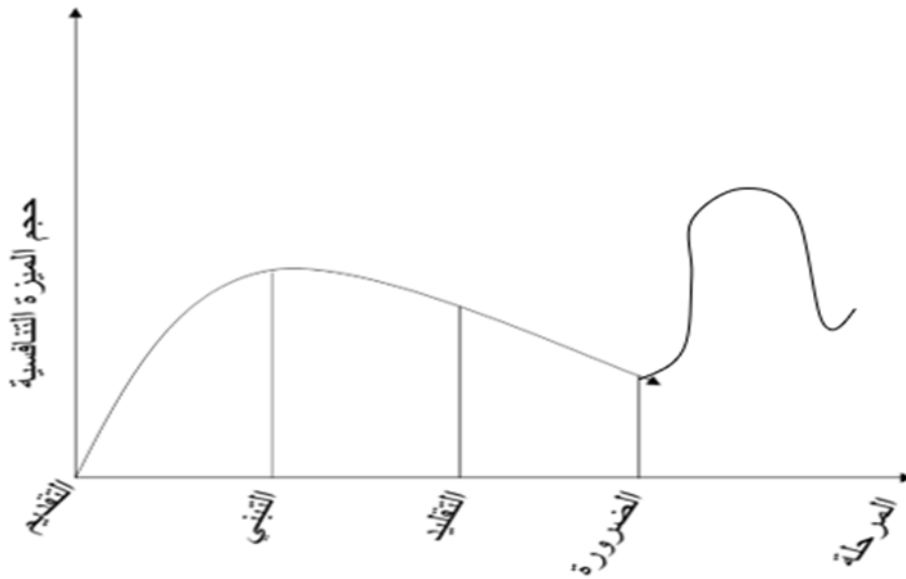
إن الميزة التنافسية للشركة تتحدد وفق لمتغيرين أساسيين، إنطلاقا من بعدين هاميين حيث من خلالها تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة منها:²

أولاً- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا تمكنت الشركة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر، كلما كان على الشركات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هيا لأخرى.

¹فاطمة الزهراء بن الدين، حنان أوليدي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق ميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة، ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، دفعة 2019، ص24

²طارق قندوز، مرجع سابق، ص 77.

رسم توضيحي رقم(1- 02): يوضح محددات الميزة التنافسية.



المصدر: طارق قندوز، الميزة التنافسية (مدخل سلوك، المستهلك)، دار زمزم الطبعة الأولى، سنة 2015 عمان، ص78.

1. مرحلة التقديم: الشركة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي إستطاعت تحقيقها فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف، نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقيق مداخيل معتبرة.

2. مرحلة التبني: تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة، مدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنيها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الإستقرار نسبيا، والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين وتركيزهم عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3. مرحلة التقليد: هنا تعمل المنافسة بكل ما لديها من إمكانيات لإبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها فهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والواضح لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للشركة المنشئة لها، يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة الشركة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمان خفاض في الوفورات.

4. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح حتماً تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال، مما يؤدي إلى إنخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد الشركة بالخطر والخسارة وتفقد أسبقيتها تماماً خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

ثانياً - نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:¹

1. **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق.

2. **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز.

3. **النطاق الجغرافي:** يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

4. **نطاق الصناعة:** تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة بالإضافة إلى اثنان من المحددات المساعدة والمكملة هما:²

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق ص 119.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 302.

أ- دور الصدفة أو الفرصة (The role of chance): مثل ظهور إختراع أو ابتكار جديد أو التقلبات العالمية الفجائية في الطلب وأسواق المال والصراف والحروب والأوبئة حيث تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

ب- دور الحكومة (The Role of government): حيث تقوم الحكومة بدور فعال ومحوري كمنظم للنشاط الاقتصادي وخلق البيئة المؤسسية والتشريعية، وسياساتها المواتية لجذب الإستثمار وتقديم الخدمات العامة من صحة وتعليم وبيئة أساسية، وتنعكس المحددات الرئيسية للميزة التنافسية القومية في شكل التطوير والحفاظ على الميزة التنافسية الوطنية في الأنشطة أو صناعات معينة أو أجزاء منها، وجدير بالذكر أن المحددات الميزة النسبية القومية في السلع المصنوعة حتى نفسها التي تحكم صناعات الخدمات.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

لقد تبين (الروسان: 1997: 36-37) خصائص وصفات الميزة التنافسية وعلى النحو التالي:¹

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
- تؤدي لتأثير المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- تحقيق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

عموما يشير (Potter) إلى أن الميزة التنافسية تتمتع بالخصائص التالية:²

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد دريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي دار اليازوري، الطبعة العربية، 2009 عمان-الأردن، ص356.

² أبو بكر الشريف خوالد، مرجع سابق، ص 68.

تبيين الإختلاف بين المؤسسة ومنافسيها وليس التشابه عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدد إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه منظمة. الأعمال من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لإكتساب ميزة تنافسية تتفرد بها عن منافسيها.¹

أنتتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.²

وحتى تكون الميزة فعالة تيم الإستناد إلى الشروط الآتية:³

1. حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
2. إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكتها أو إلغاؤها.

المطلب الثالث: ومصادر وأنواع الميزة التنافسية:

لا شك فيه أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها وأنواعها.

الفرع الأول- مصادر الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات دائماً إلى إكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانيات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق نتيجة فعالة وكفاءة أعلى في الأداء.

لذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائماً في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال.

¹ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، صص356.

² طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى سنة 2007، ص 310.

³ هشام حريز بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص113.

أولاً- الكفاءة والجودة:

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات على قرار العمالة، رأس المال الإدارة والأساليب التكنولوجية المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة (سلع وخدمات)، باعتبار الشركة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فكلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالشركة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

تشتمل المدخلات على:¹

أ- الموارد الملموسة:

وتظهر أهميتها في الكيفية التي يتم الحيازة عليها وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة وتشمل: المواد الأولية، المعدات، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

ب- الموارد غير الملموسة:

أما فيما يتعلق بالموارد غير الملموسة فيمكن أن نقسمها إلى قسمين:²

القسم الأول يتعلق بجودة التكنولوجيا والمعرفة وطريقة العمل.

وهو متعلق بالقائمين على مؤسسة في حد ذاتها أما الشق الثاني متعلق بالجودة والمعلومات وهذا متعلق أساساً بالمنتج المراد عرضه على العملاء أو الزبائن كلا القسمين يحققان في نفس الوقت الميزة التنافسية للمؤسسة.

ج- الكفاءات:

• تعتبر أصل من أصول الشركة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين وتشمل الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية المحورية وهذه الأخيرة

¹ طارق قندوز، مرجع سابق، ص 81.

² بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة تدخل هي من متطلبات سبل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية ومراقبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياقوت، سيدي بلعباس، سنة 2016، ص 99

تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة الكفاءات لأن بقاء الشركة وتطورها أو انسحابها مرهون بها ويتم إنشاؤها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات المعرفة بين أعضاء الشركة (رأس المال البشري): وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات المحورية تتميز بخاصتين أساسيتين هما:¹

- إنشاء القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي.
- التميز والتفرد على المنافسين كما يصعب تقليدها.

2- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام الشركات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبح التجويد هو الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على الشركة التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع المنتجات ذات جودة عالية.

ثانياً - المعرفة والابتكار:

1- المعرفة: يعد مورداً أساسياً لبناء القيمة وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها إستراتيجياً، بشكل واضح وفعال ثم أن مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة فالشركات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها إستراتيجياً كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للشركة.²

2- الابتكار: الإبتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الإقتصادية حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثاً ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الإبتكارات العلمية وإبداع المنتجات بمعنى أنها

¹ طارق قندوز، مرجع نفسه، ص 82.

² طارق قندوز، مرجع سابق، ص 83.

منتجات جديدة وهذا ما يؤكد (04 Dasgupta،Gupta 2009) على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع.¹

ثالثا - المرونة والوقت:

1- المرونة: يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:²

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في التغيير وبالتالي فعن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبيا في أي حال من الأحوال.

- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان ويحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الإستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة مستقرة ومتقلبة.

2- الوقت: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه السابق فالوصول إلي الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أسواق الوقت كالاتي:³

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلي الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تحقيق زمن دورة التصنيع.
- تخفيض زمن الدورة للزبون.
- الإلتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

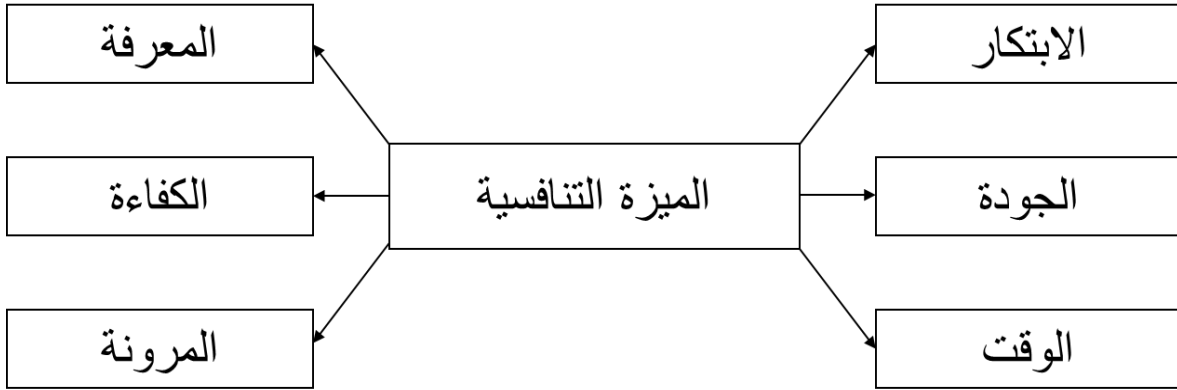
¹ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 73.

² هشام حريز، بو شمال عبد الرحمان، مرجع سابق ص 126.

³ المرجع نفسه، ص 124.

وتستمد المؤسسة قدرتها على إيجاد الميزة التنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي مريح في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة.¹

الشكل التالي تقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط:
رسم توضيحي رقم (1- 03): يوضح تقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط



المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، سنة 2014، الإسكندرية ص21

يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.²

الفرع الثاني - أنواع الميزة التنافسية:

يمكن القول بصفة عامة بأن هناك أنواع للميزة التنافسية نذكر منها:³

أولاً- التكلفة الأدنى:

تعدّ التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبّقه الكثير من المنظمات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم تسعى العديد من الشركات إلى تحسين ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتج بأقل سعر ممكن.

¹ أمينة بن علي، العجال بو زيان، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص 6.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 310.

³ طارق قندوز مرجع سابق، ص 75.

ولن يتسنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة إنتاج المنتج وإيصاله للزبون وتحقيق هذا الهدف يتطلب منها التحكم في مختلف مراحل إنتاج المنتج بشكل يسمح لها في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبيع المنتج بسعر تنافسي وتقول عن شركة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس وذلك بالضغط على التكاليف بآدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها فالشركات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة حيث يدرسون تطورها عبر الزمن ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين ويتخذونالقرارات على ضوءها.

ثانياً - التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها حيث يتم الحياة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعبعوامل التفرد والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه بحيث قد تتحتم خاصية التفرد في لنشاط معين عند ما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل وكفيل بأن يؤدي إلي تميز متواصل.¹

فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلي تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المنظمة تعد جوهرية وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين.²

من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:³

- التمييز على أساس التفوق الفني.
- التمييز علمياً أساساً الجودة

¹ هشام حريز، بو شمال عبد الرحمان، مرجع سابق ص128

² الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتورا، في علوم التسيير، كلية العلوم قسم علوم التسيير محمد خضير، بسكرة، دفعة 2016/2017، ص 198.

³ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية ا تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة-بدون طبعة، سنة 2003، الاسكندري ص238.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

ثالثاً - التركيز:

تستند على أساس إختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة في حينشير. (wheelen،2002، p149) على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التفرقة والثاني في تميز المركز حيث نعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين كما أن هناك مبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية هي:¹

(p168،wheelen.2002)

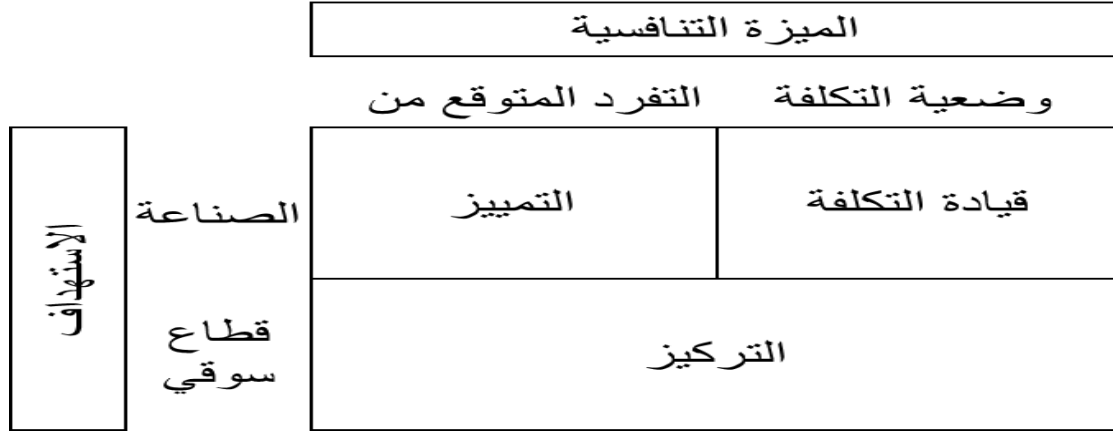
- الاستفادة من مزايا التخصص
- القدرة على التجديد والإبتكار
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين ويرى (1168،2002، wheelen et،) بأن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية وهي:
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج
- تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب التغيير في ظروف المحيط.
- ظهور منافسين جدد.
- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:²
- إما تمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

¹ عز الدين علي السويسي، مرجع سابق، ص 72.

² نبيل محمد مرسين، مرجع سابق، ص 240.

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المتقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

رسم توضيحي رقم(1- 04): يوضح أنواع الميزة التنافسية



المصدر: أبو بكر الشريف خوالد، السبل التسويقية (لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية)، دار الابتكار - الطبعة سنة 2021، عنابة - الجزائر، ص76

المبحث الثالث: علاقة الإستراتيجية المالية بالميزة التنافسية:

تهدف الإستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية بالشركة، يمكن أن توفر الإستراتيجية المالية ميزة تنافسية من خلال الأموال منخفضة التكلفة وتقنية التحكم في إطار الإستثمار كيفية تحديد التمويل، وإستراتيجية التسعير

المطلب الأول: إستراتيجية التحكم في إدارة الإستثمار:

تعتبر إستراتيجيات الإستثمار مهمة في البحث الإستراتيجي لأنها تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصص الموارد لتحقيق أهدافها من خلال تحليل خيارات الإستثمار المختلفة.

والنظر في عوامل مثل المخاطر والعائد والمواءمة مع أهداف المنظمة تمكن إستراتيجيات الاستثمار المؤسسات من تحسين استخدامها للموارد وزيادة فرص نجاحها، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تساعد إستراتيجيات الاستثمار المؤسسات على تحديد المجالات المحتملة للنمو والابتكار، مما يسمح لها بالبقاء في صدارة منافسيها والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة.¹

الفرع الأول - مفهوم الاستثمار:

يعد فهم أساسيات الإستثمار في الأسواق المالية الخطوة الأولى لتحقيق الأهداف المستثمرة المالية، فالوعي بآليات الاستثمار يجنب المستثمر الوقوع في المخاطر ويمكنه في إتخاذ أفضل القرارات الإستثمارية، ومن أهم أساسيات الاستثمار الإدراك بأن الوصول المستثمرة كألسهم وأدوات الدين المختلفة، يمكنها أن تدر دخلا على المستثمر وترتفع قيمتها في الأجل الطويل ولذلك فإتجاه الفرد للإدخار والإستثمار يجعله في وضع يسمح له بالحصول على المال الذي يحتاجه لتأمين حاجاته الضرورية وعلى المستثمر الإدراك بأنه لا توجد ضمانات للربح عند الإستثمار، وبالتالي فإن قيمة رأس المال المستثمر معرضة للنقصان مثلما هي قابلة للزيادة، خاصة إذا كانت الإستثمارات قصيرة الأجل، ولحسن الحظ فإن هناك طرق عديدة.

تاريخ النشر 01 يناير English books، دليل الاستراتيجية الاستثمار، اللغة انجليزية لسنة 2018، دار النشر الناشر Peter stamyar¹، 2018www.roor.book.con

تمكن المستثمر من تقليل مخاطر الوقوع في خسائر إستثمارية دون أن تمكنه بالطبع من تجنب هذه المخاطر تماما.¹

الفرع الثاني- أنواع إستراتيجيات الاستثمار:

تتعدد أنواع إستراتيجيات الاستثمار التي يمكن الاختيار فيما بينهما بعد دراستها جميعها وتشمل ما يلي:²

أولاً- إستراتيجية الاستثمار في النمو:

تركز إستراتيجية الاستثمار في النمو على شراء الأسهم التي يعتقد المستثمر أنها من الممكن أن ترتفع وذلك بهدف بناء رأس المال، وعلى الرغم من تعدد الإستراتيجيات الفرعية في هذه الإستراتيجية، إلا أن الأكثر إستراتيجيتين، شيوعاً هما الاستثمارات قصيرة الأجل والاستثمارات طويلة الأجل.

ثانياً- إستراتيجية استثمار الدخل:

تركز هذه الإستراتيجية على الاستثمارات التي يمكن من خلالها تحقيق دخلاً ثابتاً، عن طريق العثور على الاستثمارات التي تعطي قيمة حقيقية للمحفظة فتكون على شكل أموال، وهناك نوعين من إستراتيجية الاستثمار في الدخل، النوع الأول هو الأسهم التي تحقق أرباحاً، فبعض الشركات تمنح مستثمريها نسبة مئوية من الأرباح على هيئة توزيعات أرباح وبالتالي يذهب النقد إلى الحساب مباشرة أما النوع الثاني في الإستثمار في الدخل فهي السندات التي تدفعها على أساس ثابت.

ثالثاً- إستراتيجية الإستثمار المسؤول إجتماعياً:

ما يميز هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجيات المذكورة هو تركيزها على كيفية تأثير الإستثمارات على العالم أجمع، تصميم هذه الإستراتيجية وفق للأمر التي تهم المستثمر بشكل شخص وعلى سبيل المثال، إذا كان المستثمر من دعاة حماية البيئة، فقط يفكر في الإستثمار في الشركات الخضراء ومن الأشكال الأخرى للإستثمار المسؤول إجتماعياً، هو

¹he batallahmustafa al- sayyid ali my: 2021, www.researchgate.net

² إستراتيجيات الاستثمار اهم 15 استراتيجية والفرق بينهم تاريخ النشر 14 أبريل 2024،

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center>

الذي يتم وفقا للشريعة الإسلامية ويسمى الإستثمار الحلال، وفيه يتجنب المستثمر الإستثماري الشركات المنتجة للكحول أو التي تعمل في لحوم الخنزير.

رابعاً- إستراتيجية الإستثمار في رؤوس الأموال الصغيرة:

في هذا النوع من الإستثمار يتم التركيز على الشركات التي تتراوح قيمتها السوقية ما بين 250 مليون دولار إلي 2 مليار دولار والتي منها يتوقع المستثمر أن تؤدي بشكل جيد في المستقبل، وليس على الشركات التي يركز عليها الكثير من المستثمرين. والاستثمار في رؤوس الأموال الصغيرة يناسب المستثمرين الأفراد والذين يقبلون على شراء أسهم الشركات الصغيرة المطروحة.

خامساً- إستراتيجية الاستثمار في الشراء والاحتفاظ:

تتطوي هذه الإستراتيجية على العثور على استثمارات يحتمل أن يكونادؤها جيد على مدار عدة سنوات وما يميز إستراتيجية الاستثمار في الشراء والاحتفاظ أنها تظل مستمرة حتى في حال إنخفاض السوق إذ تقوم على مبدأ مفاده أن الاستثمارات ستكون لها عائد إيجابي على المدى الطويل.

سادساً- إستراتيجية الاستثمار النشط:

يركز الاستثمار النشط على ركوبالصعود والهبوط في السوق ويركز المستثمرون النشطون على أي شئ من التداول بناء على الأحداث ومن ثم إعداد تحليل فني يوميا للحصول على عوائد بشكل سريع.

سابعاً- إستراتيجية الإستثمار المتناقص:

في هذه الإستراتيجية، يشتري المستثمر أسهم الشركات عند هبوط السوق، وبيعها وقت ارتفاعها، يتوقف سوق الأسهم في أوقات الركود والحروبوالكوارث، ولا ينصح بشراء أسهم أي شركة خلال فترة التوقف بل يفضل البحث عن شركات قادرة على بناء القيمة، ولديها علامة تجارية خاصة بها تمنع منافستها.

ثامنا - إستراتيجية الاستغلال:

تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية تداول الرأس، وهي تتاسب المستثمرين الباحثين عن أسلوب تداول سريع الخطى وعالي المخاطر، لأنها تهدف إلى تحقيق أهداف صغيرة في عدة تداولات وذلك من خلال شراء وبيع الأدوات المالية، مثل الأسهم والعملات والسلع الأساسية، وبالتالي يمكن إستخدامها في تحقيق أرباح سريعة مع مخاطر عالية

تاسعا - إستراتيجية تداول المركز:

تعد إستراتيجية تداول المركز من الإستراتيجيات طويلة المدى تعتمد على الحصول على جميع الأرباح المحتملة في التجارة، من خلال احتال المتداول مركزا في السوق لفترة طويلة، وفي هذه الإستراتيجية يتربح تاجر المركز حركة الأسعار الكبيرة، لإستغلال الصعود والهبوط قصير الأجل لسعر السوق، منتظر تحقيق هدف السعر طويل الأجل.

عاشرا - إستراتيجية الاستثمار في القيمة:

يتصرف المستثمرون في القيمة بشكل معاكس تقريبا للمستثمرين في شركات النمو حيث يحاولون العثور على الشركات مقومة بأقل من قيمتها بشكل كبير ولا يركز عليها الآخرون بشكل أساسي، ومع ذلك، فهم لا يبحثون فقط عن شركات ذات أسهم رخيصة بل يبحثون شركات عالية الجودة بأسعار منافسة.¹

الفرع الثالث - أهميتها:

إتباع إستراتيجيات الإستثمار ضروريا للمستثمرين للعديد من الأسباب نوضحها فيما يلي:²

أولا - اتخاذ قرارات مستنيرة:

وعندما يستعين المستثمر بإستراتيجيات إستثمار تتوفر لديه المعلومات والبيانات اللازمة حول الشيء الذي يرغب في الاستثمار فيه، وهو ما يساعده على إتخاذ قرارات مستنيرة، وبالتالي تزداد فرص الحصول على عوائد أكبر

¹ Jitanchamdr a scolanki النشر الإستراتيجية الاستثمار، تاريخ النشر 2023، Des 23 <http://admiralmlmarkets.com>

² إستراتيجيات الاستثمار اهم 15 إستراتيجية والفرق بينهم تاريخ النشر 14 أبريل 2024، <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>

ثانيا - تحقيق الأهداف سريعا:

من ميزات إستراتيجيات الاستثمار أنها تحدد الاستثمارات المناسبة والموارد المطلوبة ومن ثم يركز المستثمرين على أهداف محددة يستطيع تحقيقها سريعا.

ثالثا - سهولة تتبع الاستثمارات:

تصبح عملية تتبع الاستثمارات أكثر سهولة عند إتباع إستراتيجية استثمارية سليمة وبالتالي يمكن اكتشاف أنماط والسبل المحتملة لتحقيق المزيد من النمو.

رابعا - زيادة العائد المحتمل:

إتباع خطة استثمار مدروسة من العوامل التي تساعد على زيادة عوائد الاستثمار لأنها تجنب اتخاذ قرارات عشوائية لا تراعي، عوامل معينة مثل ظروف السوق أو قوبا لإقتصاد الكلي، المؤثرة على أسعار الأسهم وأسعار الفائدة بمرور الوقت.

خامسا - تساعد على التخطيط الضريبي:

تتطوي إستراتيجية الاستثمار الجيدة على مراعاة الآثار الضريبية عند اتخاذ قرارات مختلفة من أجل دفع الحد الأدنى من المبلغ الممكن، مع زيادة عائد الاستثمار بمرور الوقت.

سادسا - تحقيق الاستفادة من فرص السوق:

إعداد خطة استثمار سليمة يفيد المستثمر في الإستفادة من فرص السوق الحالية قبل إرتفاع سعرها أو اختفائها.

سابعا - استثمار المتوازن:

هذه الإستراتيجية تتضمن توزيع الاستثمارات بين مجموعة متنوعة من الأصول مثل الأسهم والسندات والعقارات لتقليل المخاطر.¹

المطلب الثاني: إستراتيجية التحكم في التمويل:

تشير إستراتيجية التمويل إلى خطة شركة أو فرد لتأمين الأموال اللازمة لمشروع أو هدف ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجيات على مجموعة من الأهداف من إنشاء شركة ناشئة

¹Peter stamyer مرجع سابق ذكره.

أو تمويل مشروع وعادة ما تتضمن تأمين قروض أو إيجاد مستثمرين أو الاستفادة من الأصول الموجودة. بالنسبة للشركات.¹

الفرع الأول - مفهوم إستراتيجية التمويل:

إستراتيجية التمويل في الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات هي السياسات والأساليب التي تتبعها الشركة لتمكين من الإدارة والسيطرة والتوجيه السليم للشركات والفروع التابعة لها لتعظيم ربحية الشركة الأم والشركات ككل في وجود المنافسة الكاملة العالمية ومع القيود المختلفة والمتباينة من دولة إلى أخرى.² يتم إستخدام الإستراتيجيات التالية بشكل شائع:³

أولاً - تمويل الأسهم:

يتضمن ذلك بيع جزء من الأعمال (أسهم أو حصص) إلى المستثمرين الذين يتلقون بعد ذلك جزء من أرباح الشركة المستقبلية عادة ما تستخدم الشركات الناشئة والشركات عالية النمو هذه الطريقة.

ثانياً - تمويل الديون:

تتضمن هذه الإستراتيجية إقتراض الأموال عادة من أحد البنوك والتي سيتم سدادها بفائدة على مدى فترة محددة عادة ما تستخدم الشركات القائمة هذه الطريقة مع تدفق نقدي ثابت ويمكنها سداد القرض بشكل موثوق.

ثالثاً - تمويل مزدوج:

هو مزيج من تمويل الديون وحقوق الملكية إنه ينطوي على قرض يمكن تحويله إلى حقوق ملكية إذا لم يتم سداده في الوقت المناسب غالباً ما تستخدم الشركات التي تنطوي على مخاطرة كبيرة لتمويل الديون النموذجي هذه الطريقة.

¹ahmed al-sharoot Program development management , crisis management strategy planning con sultan تاريخ النشر 15 أغسطس 2023 تاريخ الزيارة الجمعة 17 ماي 2024 على الساعة 22:22 مساءً
www.linkedih.com

²سامح عبد المطلب عامر، إدارة الاعمال الدولية (مفهوم استراتيجية التمويل)، مرجع سابق، تاريخ النشر 2024/01/21 على 11:48 صباحاً، تاريخ الزيارة 2024/05/20 على الساعة 22:00، ص 237-239، mail.almerja.com

³استراتيجية التمويل للشركات الناشئة تاريخ النشر 15 أغسطس 2023 تاريخ الزيارة الجمعة 17 ماي 2024 على الساعة 22:22
www.linkedin.com

رابعاً - التمويل المستند إلى الأصول:

ويتضمن ذلك استخدام أصول الشركة (مثل العقارات أو المخزون أو المعدات) كضمان لتأمين قرض.

خامساً - التمويل الشخصي:

تتضمن هذه إستراتيجية تمويل الأعمال التجارية باستخدام المدخرات الشخصية، والعائدات من العمل فقط عادة ما يستخدمه رواد الأعمال الفرديون أو الشركات الصغيرة. تعتمد إستراتيجية التمويل الصحيحة على وضع الشركة ونموذج أعمالها والصناعة التي تعمل فيها والتوقعات المالية للشركة وعدة أمور أخرى.

تتضمن صياغة إستراتيجية التمويل عدة خطوات تأخذ في الاعتبار احتياجات الشركة وهيكلها وأهدافها فيما يلي: بعض الخطوات التي ما انصح فيها لتطوير إستراتيجية التمويل:

1. تقسيم الاحتياجات المالية لشركتك:

تتمثل الخطوة الأولى في إنشاء إستراتيجية تمويل في تقييم الوضع المالي الحالي لشركتك وتوقع الاحتياجات المالية المستقبلية يتضمن هذا عادة إنشاء توقعات مالية والتي تشمل بيانات الدخل والميزانية العمومية وبيانات التدفق النقدي للسنوات القليلة القادمة سيساعدك هذا على فهم مقدار التمويل الذي تحتاجه ومتى ستحتاج إليه.

2. فهم الخيارات المتاحة أمامك:

بمجرد أن تعرف احتياجاتك التمويلية يجب عليك استكشاف جميع خيارات.

3. التمويل المتاحة:

قد يشمل ذلك تمويل رأس المال (إصدار الأسهم أو تمويل الديون والقروض) أو تمويل المزدوج (مزيج من الديون وحقوق الملكية) أو المنح أو إعادة استثمار الأرباح في الأعمال التجارية تعتمد أفضل الخيارات على حجم شركتك والصناعة ومرحلة النمو وملف إدارة المخاطر.

4. تقييم التكلفة والفوائد:

لكل خيار تمويل مجموعته الخاصة من التكاليف والفوائد على سبيل المثال قد يوفر تمويل الأسهم مبالغ كبيرة من رأس المال ولكنه يعني أيضاً التخلي عن الملكية والسيطرة

بينما لا يتطلب تمويل الديون التخلي عن الملكية ولكنه ينشئ التزاما بسداد الديون مع الفائدة الخيار الأفضل سيوازن بين احتياجات رأس المال لشركتك بأقل تكلفة ممكنة وأقل عيوب محتملة.

5. إنشاء خطة طوارئ:

يمكن أن تتغير الاحتياجات المالية بشكل غير متوقع وقد لا يكون خيار التمويل الذي اخترته متاحا دائما. لذلك من المهم أن يكون لديك خطة طوارئ قد يشمل ذلك تحديد خيارات أو إستراتيجيات تمويلة بديلة لتقليل النفقات إذا لزم الأمر.

أيضا محاولة الحد من المخاطر السياسية والإقتصادية والنقدية من أسعار التحويل والصرف وتخفيض العبء الضريبي على التدفقات النقدية بين الشركة الأم ومجموعة الشركات التابعة لها.¹

6. تنفيذ إستراتيجية:

بعد تحديد أفضل الخيارات ووضع خطة طوارئ فإن الخطوة التالية هي تنفيذ إستراتيجية التمويل الخاصة بك قد يشمل ذلك الوصول إلى المستثمرين المحتملين أو التقدم بطلب للحصول على قروض أو بدء برنامج لخفض التكاليف.²

7. المراقبة والتعديل:

ومن المهم مراقبه وضعك المالي بانتظام وتعديلا إستراتيجية التمويل الخاصة بك حسب الحاجة قد يتضمن ذلك زيادة تمويلك إذا كانت شركتك تنمو بشكل أسرع من المتوقع أو تقلل التمويل إذا لم تحقق توقعاتها المالية.

تذكر أن الإستراتيجية الجيدة تتسم بالمرونة والإستجابة للتغيرات في الوضع المالي لشركتك والبيئة الإقتصادية الأوسع.³

¹سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، تاريخ النشر 2024/01/21 على 11:48 صباحا، تاريخ الزيارة 2024/05/20 على الساعة 22:00، mail.almerja.com

²مرجع سابق. Ahmed Al Sharoot.

³مرجع سابق Ahmed Al Sharoot

8. الجمع بين إستراتيجيات التمويل:

يعتمد نجاح الشركات الناشئة على تنوع مصادر التمويل المستخدمة، وبالتالي يمكن للشركات الناشئة الإستفادة من الجمع بين إستراتيجيات مختلفة للحصول على التمويل اللازم للاستفادة من الجمع بين إستراتيجيات مختلفة للحصول على التمويل اللازم¹

9. إستراتيجيات تمويل المؤسسات الناشئة برأس المال المخاطر في الجزائر:

حيث تعتبر إستراتيجية اعتماد رأس المال المخاطر (رأسمال الاستثماري) الحل الأمثل لتفعيل رغبة الفئة الديناميكية لقطاع المؤسسات الناشئة وهو المنتج الكفيل بتمويل المراحل الحرجة للمؤسسات الإبتكارية بعيدة على قواعد تمويل بالإستدانة وقواعد التمويل بحقوق الملكية (البورصة) وقد ساهمت هذه الوساطة حديثا في تطوير مؤسسات إقتصادية في مجالات كثيرة ويؤخذ معتبرة في الدول الصناعية والدول المتحوّله سائرة نحو النمو في هذا السياق يبرز نمط تمويل لهذه الأفكار الإبتكارية.

يدعى في الأدبيات الاقتصادية رأس مال المخاطر capital-risque "والذي لقي نجاحا في العديد من الدول الصناعية والنامية. تشير تجارب هذه الدول إلى وجود عدد من المتطلبات لهذا النمط من التحويل.²

¹ Afkfor informationTechnology تاريخ النشر 25 فيفري 2024 تاريخ www.Linkedin.com الزيارة الجمعة 17 ماي 2024 على الساعة 22:22

² قلوبش عبد الله، حاكم حميد، إستراتيجيات تمويل المؤسسات الناشئة برأس المال المخاطر في الجزائر، مجلة الدراسات

التجارية والاقتصادية المعاصرة، تاريخ النشر 2021/07/20 تاريخ الزيارة 2024/05/21 على الساعة 07:11، ص 89-

المطلب الثالث: إستراتيجية التحكم في التكاليف:

أصبح البحث عن حلول لخفض التكلفة الشغل الشاغل للمؤسسات في أغلب الصناعات الحالية، خاصة أن تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة يحتل مكانة لا يستهان بها في تحسين أداء المؤسسة لذلك سوف نحاول من خلال هذا المطلب توضيح أثر تبني وتطبيق هذه الإستراتيجية على أداء المؤسسة.¹

إن المنظمات التي توظف إستراتيجية الكلفة المنخفضة أو القيمة الأفضل للكلفة يتوجب عليها أن تسعى إلي دعم الأسعار المنخفضة على المنافسين على أساس إمتلاك قاعدة الكلفة الأكثر انخفاضا بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها والتهيؤ لدعم معركة الأسعار والفوز بها إذا كان هذا ضروريا، فإذا وجد المنافسون سهولة نسبية أو من غير المكلف تقليد أو استنساخ قيادة الكلفة وأساليبها فان ميزة هذا الأسلوب سوف لن يبقى مدة كافية لينتج عنها هامش ذات قيمة في موقع السوق.²

الفرع الأول: المركز الاستراتيجي للتكاليف:

تعتبر إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة إحدى الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في إطار محيطها التنافسي في سبيل تعزيز أدائها والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج، ومن ثم يكون بإمكان هذه المؤسسة الهيمنة على الصناعة وتقوية هامش المناورة السعرية تأكيدا للمبدأ القائل بأن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي يكون بمقدورها عرض منتجات بتكلفة أقل حيثأنه في ظل تماثل أسعار منتجاتها مع أسعار منتجات منافسيها في الصناعة تحصل المؤسسة على هامش أكبر تستثمرها لتعزيز وضعيتها التنافسية واستمرار زيادتها في التكاليف. وفي ظل قبول فرضية أو مؤسسات الصناعة الواحدة لا تعمل عند مستوى واحد من الكفاءة وبالتبعية لا تستطيع جميعها تخفيض التكاليف عند نفس المستوى يطرح التساؤل عن أي المنافسين

¹إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018، ص160.

²صرصار فاطمة، بن حميدة محمد، استراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مجلة الابتكار، التسويق، جامعة سعيدة، ص237.

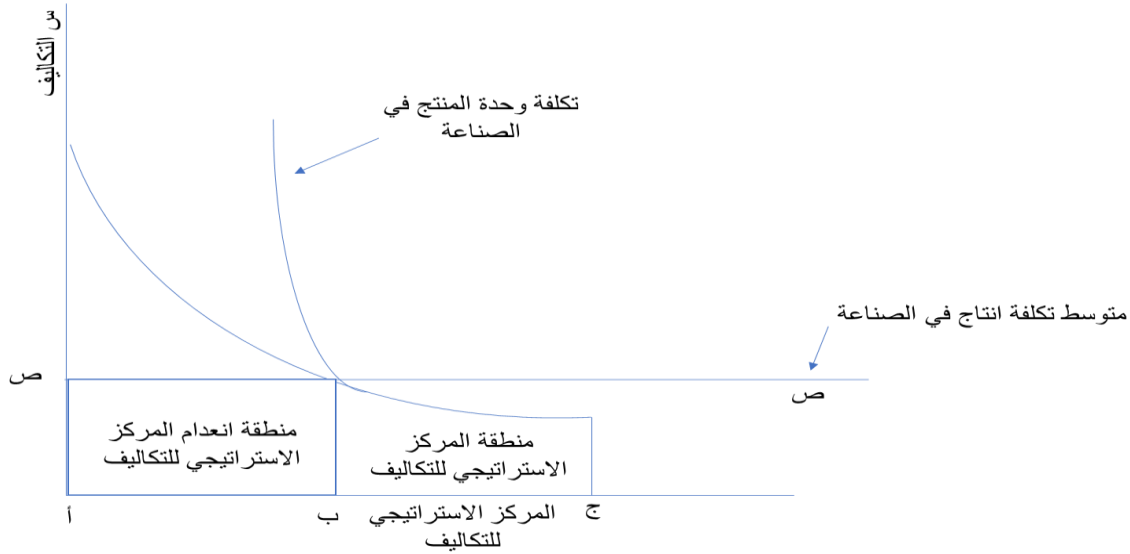
يجب أن تحدد تكاليفه كمقياس للقدرة الإستراتيجية للتكاليف؟ وفي هذا الشأن تجد أن التراث الفكري قد استقر على الاحتكام متوسطات الصناعة لأغراض التقييم فالمؤسسات التي يكون بمقدورها الإنتاج بتكلفة لا تتجاوز هذا المتوسط تسمح لها المنافسة بالاستمرار في ممارسة النشاط، أما تلك التي لا يمكنه تحقيق هذا المستوى فإن مآلها الخروج من هذه الصناعة لترك المجال لنظيراتها الرائدة، والتي يمكن القول أنها تتمتع بمركز استراتيجي للتكاليف¹، ويمكن وفقا لذلك تعريف المركز الإستراتيجي التكاليف بأنه قدرة الشركة على إنتاج السلع والخدمات بتكاليف نقل عن متوسط التكلفة المنافسين، في الصناعة ويتصف المركز الاستراتيجي الله ليف بهذا الشكل:²

- مركز نسبي في ضوء ما تسفر عنه تكاليف المنافسين، وليس مركز مطلق
 - مركز ديناميكي لا يتخذ وضع السكون بل يسعى إلى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في تكاليف المنافسين ومن ناحية أخرى الاستجابة للمغيرات التي تدعم الفجوة الايجابية بينه وبين تكاليف المنافسين لذا يجب أن يخضع المركز الإستراتيجي للتكاليف للتقييمبصفة دورية كلما حدثت تغيرات في الأسعار أو كلما ظهرت تغيرات في تكنولوجيا العملية الإنتاجية من شأنها التأثير للتكاليف على التكاليف.
- يجب أن يعكس مستوى للتكاليف لا يزيد عن متوسطتكلفة المنافسين في الصناعة ويوضح الشكل (1-05) المركز الاستراتيجي للتكاليف:

1ايمان نعمون، مرجع سابق، ص 160.

2عصافت سيد احمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والاطار الفكري لسلاسل القسمة:دراسة حالة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، جامعة عين شمس، مصر، 1998، ص24.

رسم توضيحي رقم (1 + 05): يوضح المركز الاستراتيجي للتكاليف



المصدر عصافت سيد أحمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والاطار الفكري لسلاسل القسمة: دراسة حالة،

مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، جامعة عين شمس، مصر، 1998 ص 26

من خلال ما سبق يمكن أن تصنف المؤسسات التي تملك مركز إستراتيجي إلى نوعين مؤسسات ذات مركز إستراتيجي يؤهلها لقيادة التكاليف ومؤسسات ذات مركز إستراتيجي لا يؤهلها لقيادة التكاليف، أي أن امتلاك المؤسسة لمركز إستراتيجي للتكاليف لا يعني بالضرورة تنبؤ المؤسسة بمفردها أو بإشتراكها مع غيرها الصدارة أو القيادة التكلفة، كما لا لهذه الأخيرة أن تتحقق في ظل غياب المركز الإستراتيجي للتكاليف.¹

أولاً- تحديد مفهوم القيادة التكلفة:

قابل للتطبيق فإننا يجب نأخذ في الاعتبار تباين مستويات التكاليف من الشركات الصناعية التي تتمتع بمركز إستراتيجي للتكاليف فإذا قبلنا أن القيادة التكلفة تعني أعلى درجات التميز في تخفيض التكاليف، فإن ذلك يرجع إستخدام متوسط تكلفة في شركات الصناعة، التي تتمتع بمركز إستراتيجي للتكاليف كأداة للحكم على هذا التميز، وفي ضوء

¹ ايمان نعمون، مرجع سابق، ص 161.

ذلك، يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على تخفيض عند حدود تقل عن متوسط تكلفة الوحدة من هذا المنتج في الشركات الصناعة ذات المركز الإستراتيجي للتكاليف.¹

وأهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية: توصلت الدراسة الي عدة نتائج: توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها ما يلي:²

- تهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة وتخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع بإتجاه هذا الهدف.

- تهتم إستراتيجية قيادة التكلفة بتحديد الآليات التي ستنافس بها وحدة من الأعمال الإستراتيجية مع المنافسين لبناء ميزتها التنافسية.

الفرع الثاني: دور التكلفة المنخفضة في تحسين أداء المؤسسة:

تمثل التكلفة البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين الجودة والسعر حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية وأن المؤسسات المتنافسة التي لا تنتج بأحجام كبيرة تكون تكاليفه مرتفعة وقد تفوق سعر الصناعة أحياناً، وبذلك تصبح عاجزة عن اكتساب هوامش، فعليها تخفيض تكلفتها من خلال زيادة إنتاجها وإلا تكون مجبرة على الخروج من الصناعة، أما تلك التي تتمتع بخبرات عالية فإنه بإمكانها الإنتاج بتكلفة تقل عن تكاليف المنافسين وسعر الصناعة مما يسمح لها بتحقيق هوامش أكبر، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى تسخير أهم مواردها للبحث عن حجم مهم من الإنتاج والمبيعات، وزيادة التحكم في التكاليف.

ومسألة التمكّن من ضبط التكاليف تعتمد أولاً على الفهم الصحيح لهذه الأخيرة، وفهم طبعة النتائج المتوخاة من عملية الإنتاج ومناوئسائل المستعملة للحصول على هذه النتائج،

¹ عصافيت سيد احمد عاشور، مرجع سابق، ص 27.

² بالجازية عمر، الشلبي فراس، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسات اقتصادية، ص 115-

وعليه يجب تجنب تلك التكاليف الإضافية التي تؤثر سلبا على النتائج المتوقعة والقيم الفعلية والتوقعات الخارجية وعليه لا يمكن فصل التكاليف الداخلية عن الرضا الخارجي مما يستدعي الأخذ بعين الإعتبار جانبيين وهما:¹

- الأخذ بعين الإعتبار قيود الصناعة والمردودية الإجمالية في تحديد التكاليف المستهدفة حيث أن سعر التكلفة هو سعر الصناعة مطروح منه الهامش الضروري حيث يعبر سعر التكلفة عن الشروط الحقيقية لنشاط وأداء المؤسسة في الصناعة.
- التحقق المستمر من التناسق بين مركبات التكلفة المستهدفة والقيم الحقيقية المقدمة للزبائن.

- وبالموازاة مع ذلك فإن الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى إرتفاع التكاليف، لكن في واقع الأمر تبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفقات وتقليص عدد الوحدات المعيبة مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة.

المطلب الرابع: إستراتيجية التسعير

تعرف الإستراتيجية التسعيرية على أنها مجموعة من القواعد والإجراءات والتدابير التي تعمل على تحديد السعر المناسب للمنتجات خلال فترة والذي يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.²

وسوف نقوم بالتعرف على هذه الإستراتيجيات بشيء من التفصيل:³

1 إيمان نعمون، مرجع سابق، ص 162.

2 طرابلسي هدى، إستراتيجية التسعير بالمؤسسة الاقتصادية في ظل التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03، 2018/2017، ص 97.

3 عبير فايد، إستراتيجيات التسعير، محاضرة، ج1، كلية إدارة الاعمال، قسم التسويق، جامعة تبوك، ص 03.

الفرع الأول- إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة: من إستراتيجيات التسعير الهامة إستراتيجية التسعير للمنتجات الجديدة حيث تحاط بالمخاطر نظرا لكون هذا السعر موكل إليه جذب انتباه المستهلك ومن ثم يكمن من خلال التسعير أن يكتب النجاح للمنتج في السوق أو الفشل ويمكن تسعير المنتجات الجديدة بإحدى الطرق التالية:

أولا- إستراتيجية كشط السوق:

وهنا تقوم المنظمة بعرض المنتج في السوق بأعلى سعر ممكن ويصاحب هذا السعر جملة ترويجية عالية تستهدف جذب المستهلكين من ذوي الدخل المرتفعة والذين يهتمون بالحصول على المنتج في أول مراحل حياته، حيث يحقق لهم ذلك نوع من الإشباع النفسي ويعطي مركز أدبي واجتماعي لمستخدمه والهدف من هذه السياسة هو تحقيق أعلى ربح ممكن في أقل وقت ممكن وقبل ظهور المنافسين وتسمى هذه الإستراتيجية بهذا الاسم لأنها تقوم بكشط الفئة التي على سطح السوق لأنها ترغب في إمتصاص أكبر قدر من الدخل قبل دخول المنافسين إليها.

ثانيا- إستراتيجية التغلغل:

تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام عند تقديم منتج جديد للسوق وأن الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق وحصول أكبر حصة سوقية ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل وذلك من خلال استخدام سياسة الأسعار المنخفضة وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:¹

- إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار.
- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم.
- عند ما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

1 محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي دار حامد، بدون طبعة، عمان، 2009، ص 221.

الفرع الثاني - إستراتيجية تسعير مزيج المنتجات:

عند تسعير المنتج ضمن مزيج المنتجات فلا بد من تسعيره بطريقة تتماشى مع زيادة الأرباح الخاصة بالمزيج ككل وتعد هذه الإستراتيجية من أصعب الإستراتيجيات المستخدمة في تسعير المنتجات حيث أن لكل منتج صفاته الخاصة ومستوى الطلب الخاص به وكذلك قوة المنافسة الخاصة به لذلك لا بد من الدقة والحرص عند استخدامها.¹

الفرع الثالث - إستراتيجية تعديل السعر:

عادة تعدل المؤسسات أسعارها الأساسية لتأخذ في الحسبان الاختلافات المتنوعة بين المستهلكين والمواقف المتغيرة.²

أولاً- إدارة السعر:

يخطئ من يظن أن موضوع تحديد الأسعار ينتهي أن تعلق المؤسسات عن أسعار منتجاتها ولكن هناك إعداد مقدم من خلال التتقيب عن البيانات والمعلومات عنالمتلقي وعن السوق وهناك توجيه وإرشاد لهذه الأسعار وهناك متابعة ورقابة مستمرين لهذه الأسعار وعليه نستطيع أن نقول ويحق أن هناك إدارة للأسعار.³

لهذا تحديد السعر لم يتم عن طريق الصدفة بل تم عن طريق توافق عدة معايير كلها لها هدف واحد وهي القدرة على البيع. من أجل تحديد السعر، يميز المحللون عموماً ثلاثة عوامل وهي: الطلب، التكاليف، المنافسة⁴

1عبير الفايد، مرجع سابق، ص 10.

2طرابلسي هدى، مرجع سابق، ص104.

3طرابلسي هدى، مرجع سابق، ص113.

4قلوش عبد الله، حاكم حميد، مرجع سابق.

خلاصة الفصل:

تعد الإستراتيجية المالية عنصراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وتستند إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم، حيث تركز هذه الأخيرة على إستثمار موارد المؤسسة بفعالية خلق قيمة مميزة كذلك تساهم في تخصيص الموارد بكفاءة بتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، أيضاً تدعم تحليل القوى وتوجيه الاستثمارات لمواجهة التحديات لتعزيز القدرة التنافسية بالإضافة إلى ذلك تساهم الإستراتيجية المالية في توجيه الموارد للإستفادة من الفرص لمواجهة التهديدات بفعالية، إجمالاً تساهم الإستراتيجية المالية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد بكفاءة، والإستثمار في الإبتكار والتحكم في التكاليف وترشيد التمثيل اللازم والتحكم في السعر.



الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق

2021-2019

تمهيد:

تحتل مؤسسة سوف للدقيق منذ نشأتها مكانة هامة، وهي تتحرك اليوم في محيط يبرز فيه تنافس مؤكد يتطلب أكبر رد فعل وجودة في السير اللذان يضمنان تعزيز وتقوية التنافسية وكذا موقع الشركة في السوق الاقتصادي وتحقيق ذلك فعلى مسيري هذه المؤسسة أن يكونوا أكثر وعيا في اللجوء إلى إستراتيجية مالية من خلال الدراسة الشاملة والمتقنة لتحقيق أكبر ربحية وبأقل تكلفة.

وفي هذه الدراسة قمنا بتقديم المؤسسة من مختلف جوانبها ومن ثم قمنا بتحليل الميزانيات المالية كتحليل لهذه النتائج.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن الشركة:

من أجل تدعيم الجانب النظري للموضوع ومحاولة توضيحه أكثر، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية في شركة سوف للدقيق وذلك استنادا إلى المعلومات والبيانات المقدمة من الشركة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة وموقعها:**الفرع الأول: التعريف بشركة سوف للدقيق:¹**

هي شركة ذات المسؤولية المحدودة تابعة للخواص جاءت تسميتها نسبة لتسمية المنطقة التي تقع فيها، وقد تم تأسيسها في 21/12/1999 بمساهمة ثلاثة شركاء وتقع الشركة في الناحية الغربية من وادي سوف حيث يحدها من الشرق مؤسسة صناعة الشكولاتة سابقا وتحدها غربا حضائر ومباني للخواص أما شمالا فيحدها الطريق الرابط بين الطريق الوطني رقم 03 والطريق الوطني رقم 16 ويحدها جنوبا مباني سكنية، تقدر مساحتها بـ 9000 م مقسمة منها 600 م لممارسة العملية الإنتاجية و480 م مخصصة لمخازن المواد منها 20 م للإدارة، تتكون المؤسسة من 74 عامل لمؤسسة سوف للدقيق فقط.

ويتمثل نشاط المؤسسة في عمليتي الإنتاج والبيع لكل من الفرينة والسميد والنخالة والمسلات حيث تشتري المؤسسة احتياجاتها من المواد الأولية والمتمثلة في القمح بنوعية اللين والصلب من تعاونية الحبوب والخضر الجافة بأوماشبيسكرة حيث تستخدم من القمح الصلب 68% في إنتاج السميد، و10% في إنتاج المسلات و18% في إنتاج النخالة الصفراء، و04% فضلات.

¹ مقابلة شخصية مع مسير الشركة.

أما المبيعات فهي تباع كل منتج في مواصفات وأوزان مختلفة، فالسميد يتفرع عن سميد ممتاز وآخر عادي وثالث رطب حيث تتم تعبئة هذه المنتجات في أكياس مختلفة الأوزان وذلك تبعا لطبيعة الطلب، في حين تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر قنوات توزيع مختلفة.

• مؤسسة سرولكس لإنتاج العجائن.

• مؤسسة كيبا لإنتاج العجائن.

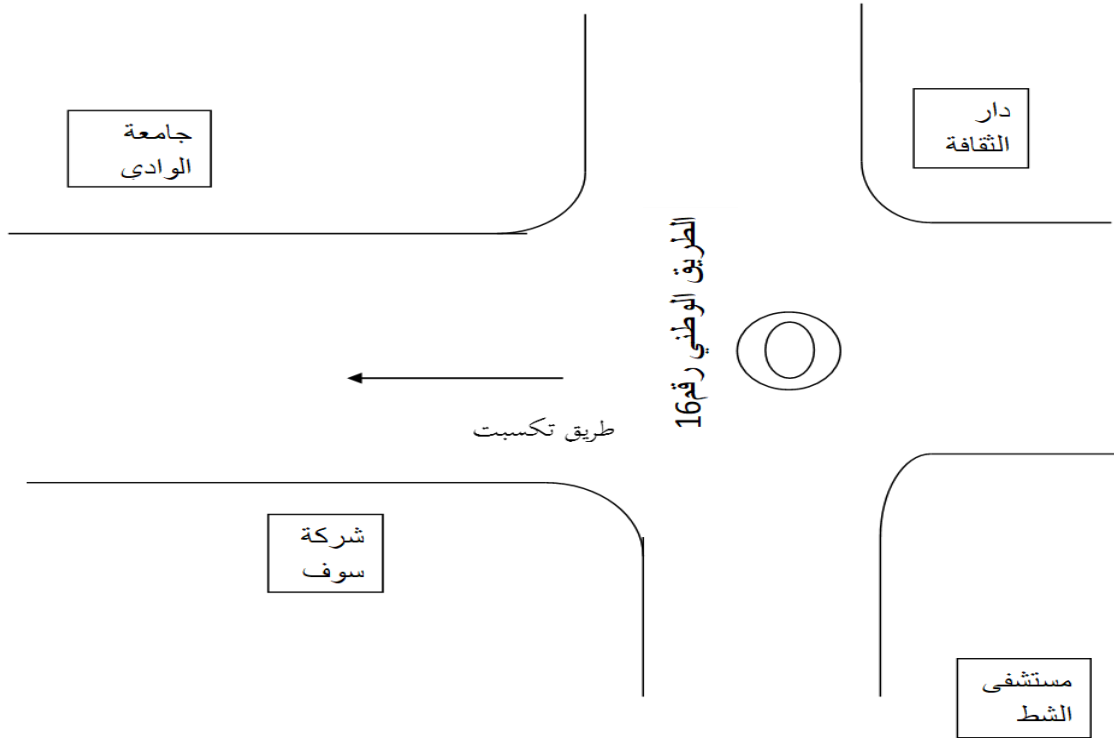
ثم توسع نشاط الشركة وإنشاء 03 شركات فرعية وهي مطاحن الحبيب، ومطاحن ذهب للعجائن، ذهبلتوظيب وتغليف التمور

رسم توضيحي رقم (2-01) يوضح شعار الشركة



الفرع الثاني: موقع شركة سوف للدقيق:

رسم توضيحي رقم (2-02): مخطط يوضح موقع المؤسسة



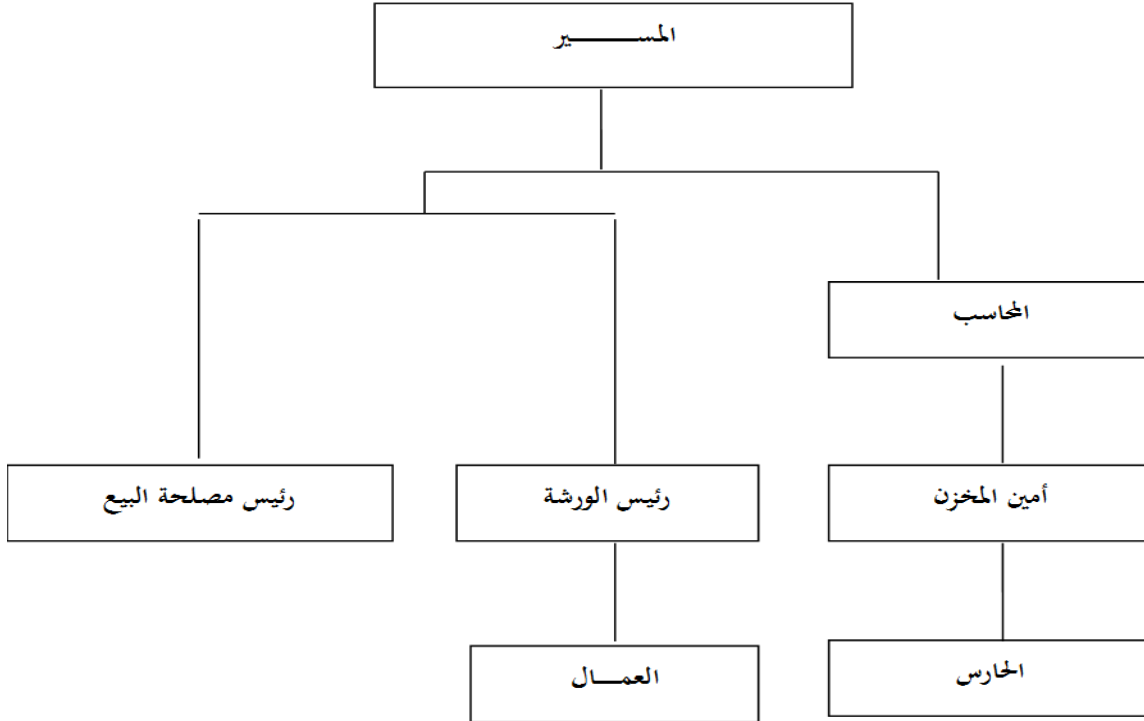
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة:

تتشكل هيكل المؤسسة كالتالي:

- 1) المدير: وهو صاحب المؤسسة والمشرف عليها.
- 2) المحاسب: ويهتم بالأمور المالية كسعر المبيعات والأرباح وغيرها.
- 3) رئيس مصلحة البيع: تنحصر مهمته في التعامل مع الزبائن.
- 4) رئيس الورشة: نحصر عمله على تنظيم الإنتاج داخل الورشة.
- 5) العمال: يقومون بعملية الإنتاج داخل المؤسسة وينقسمون إلى فوجين الأول يعمل في ورشة إنتاج السميد والثاني في ورشة إنتاج العلاف.

(6) مخطط الهيكل التنظيمي للشركة:

رسم توضيحي رقم (2-03): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للشركة



مصدر: وثيقة مقدمة من طرف مسير الشركة.

المطلب الثالث: هياكل الشركة ومراحل إنتاجها:

الفرع الأول: هياكل وتركيبات الشركة:¹

تحتوي المؤسسة على عدة تركيبات وهياكل والتي تم إنجازها من طرف مؤسسات أجنبية فالتركيب الخاص لإنتاج السميد أنجز من طرف المؤسسة الإيطالية (Iporchpo) أما التركيب الخاص بإنتاج الفرينة فلقد أنجز من طرف مؤسسة تركية (irmak) وللمؤسسة هياكل وتركيبات عديدة منها:

- مطحنة لطحن القمح الصلب ب 600 قنطار.
- مطحنة لطحن القمح اللين ب 1200 قنطار.
- مطحنة لطحن كل من القمح الصلب واللين بسعة 500 قنطار.

¹ وثيقة مقدمة من طرف مسير الشركة.

- خزان رئيسي 10000 قنطار ويضم أربعة أجزاء .
- خزان للقمح الصلب ذو سعة 5000 قنطار .
- خزان للقمح اللين ذو سعة 5000 قنطار
- مخزن (مستودع) ذو سعة ألف قنطار منالمنتجين.
- ورشتان لإنتاج السميد والفريضة وأخرى لإنتاج العجائن (كسكس ومقرونة) وتوظيف التمر
- مبنى إداري .
- خزان للماء .
- الجسر الوزن .
- شاشة مراقبة .

الفرع الثاني: توضيح مراحل الإنتاج:

تتكون عملية الإنتاج من عدة مراحل وهي:

أولاً- مرحلة التنظيف: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

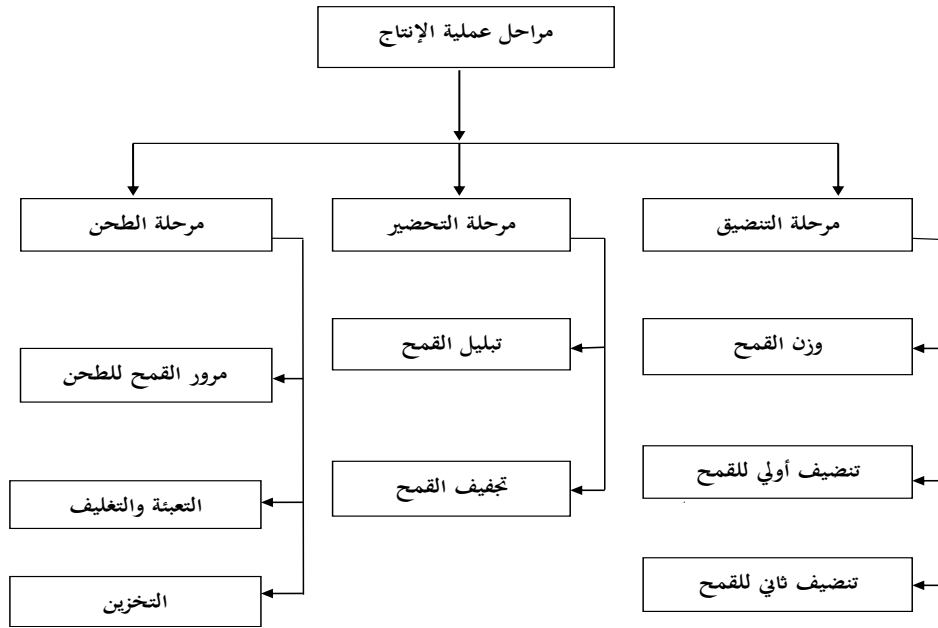
1. **وزن القمح:** عند وصول المواد الولية للمؤسسة يتم نقلها بوسائلها الخاصة ووزنها بالجسر الوزن ثم تفريغها ووزن الشاحنة فارغة لمعرفة كمية المواد الواردة.
 2. **التنظيف الأولي:** يتم فيها نقل المواد الأولي من المظموور الأرضي للخزان الرئيسي مروراً بآلات التنظيف حسب نوعية القمح.
 3. **التنظيف الثاني:** يتم تنقية القمح وفرزه بآلات متخصصة كالألة التي تقوم بفرز نوع معين من الفضلات المتضمنة للقمح
- ثانياً - مرحلة التحضير:** ويتم في هذه المرحلة تبليل القمح بعد عملية التنظيف الثانية حيث يكون القمح مصفومئقى فيوضع في خزان خاص إذ تقاس درجة الرطوبة لمعرفة كمية الماء الواجب إضافته للقمح (لكل نوعية قمح درجة رطوبة خاصة).

ثالثاً - مرحلة الطحن: وتضم المراحل التالية:

1. مرحلة مرور القمح للطحن: وتتمثل هذه المرحلة في نقل القمح المهيأ للطحن عبر الآلات المتخصصة حيث يتم فيها طحنه.
2. مرحلة التعبئة والتغليف: ويقصد بها تعبئة المنتجات التامة الصنع (السميد، الفريضة، المسلات، والنخالة) في أكياس خاصة في أوزان مختلفة وهي المرحلة التي تحتاج عاملة أكبر.
3. مرحلة التخزين: بعد التعبئة في أكياس ترسل هذه الأكياس للمخزن في انتظار بيعها.

مرحلة الشحن: وهي المرحلة تحتاج إلى اليد العاملة التعبئة والتغليف.

رسم توضيحي رقم (2-04) مخطط يوضح مراحل الإنتاج



مصدر: وثيقة مقدمة من طرف مسير الشركة.

المبحث الثاني: عرض القوائم المالية للمؤسسة سوف للدقيق:

المطلب الأول: إعداد الميزانية الوظيفية:

انطلاقاً من الميزانيات المقدمة من المؤسسة الموجودة في الملاحق التجأنا الي عرض

ميزانيات وظيفية للسنوات 2019 – 2020 – 2021 كالتالي:

جدول رقم (2-01): إعداد ميزانية سنة 2019

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستخدامات الثابتة	03,896.772.721	الموارد الثابتة	64,865.677.955
		الموارد الخاصة	70,760.265.942
		الديون المالية	90,105.412.012
الأصول المتداولة	01,174.777.393	الخصوم المتداولة	40,205.872.158
للاستغلال	83.395.510.44	للاستغلال	81,176.122.885
خارج الاستغلال	84,16.928.267	خارج الاستغلال	91,2.062.753
خزينة الأصول	74,74.453.614	خزينة الخصوم	67,27.686.518
المجموع	04,1.071.550.114	المجموع	04,1.071.550.114

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من طرف

المؤسسة(الملحقات)

جدول رقم (2-02): إعداد ميزانية سنة 2020

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستخدامات الثابتة	03,900.805.071	الموارد الثابتة	58,935.598.842
		الموارد الخاصة	26,841.643.558
		الديون المالية	32,93.955.284
الأصول المتداولة	51,164.781.583	الخصوم المتداولة	75,285.445.293
للاستغلال	90.219.734.61	للاستغلال	60,91.161.500
خارج الاستغلال	33,16.915.448	خارج الاستغلال	34,4.234.603
خزينة الأصول	58,57.646.400	خزينة الخصوم	03,34.591.708
المجموع	54,1.065.586.654	المجموع	54,1.065.586.654

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من طرف

المؤسسة(الملحقات)

جدول رقم (2-03): إعداد ميزانية سنة 2021

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
26,1.031.803.843	الموارد الثابتة	84,902.077.113	الاستخدامات الثابتة
45,940.105.937	الموارد الخاصة		
81,91.697.905	الديون المالية		
72,126.672.780	الخصوم المتداولة	15,256.399.510	الأصول المتداولة
33,84.379.455	للاستغلال	150.694.105.07	للاستغلال
86,5.146.524	خارج الاستغلال	28,1.362.511	خارج الاستغلال
53,37.146.800	خزينة الخصوم	81,104.342.893	خزينة الأصول
98,1.158.476.623	المجموع	98,1.158.476.623	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من طرف المؤسسة (الملحقات)

ومن خلال هذه الجداول قمنا في المطلب الثاني بتحليل مؤشرات الميزانية الوظيفية.

المطلب الثاني: تحليل المؤشرات الميزانية الوظيفية:

❖ تحليل المؤشرات لسنة 2019:

• حساب رأس المال العامل الصافي FRNG

الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة = FRNG

$$66,865.677.955 - 03,896.772.721 = - 31.094.765,4$$

• احتياجات رأس المال العامل BFR

(أصول الاستغلال + أصول خارج الاستغلال) - (خصوم الاستغلال + خصوم خارج

الاستغلال) = BFR

$$- (81,176.122.885 + 91,2.062.753) = - 43,77.861.861$$

$$(83395510.44 + 84,16.928.267)$$

• الخزينة الصافية TN

FRNG - BFR = TN

$$(- 31.094.765,4) - (- 43,77.861.861) = 46.767.09603,$$

خزينة الأصول - خزينة الخصوم = TN

$$74.453.614,74) - 27.686518,67 = 46.767.09603,$$

- نسبة تغطية (تمويل) الاستخدامات الثابتة:

$$0.96 \frac{865.677.955,64}{896.772.721,03} = \frac{\text{الثابتة الموارد}}{\text{الثابتة الاستخدامات}}$$

- نسبة الاستدانة المالية:

$$0.17 = \frac{\text{الخصوم الخزينة + المالية الديون}}{\text{الخاصة الموارد}} = \frac{27.686.518,67 + 105.412.012,90}{760.265.942,70}$$

- تعليق:

الموارد الثابتة لم تستطع تغطية الاستخدامات الثابتة إذن يجب الرفع من الموارد الثابتة عن طريق الحصول على قرض طويل متوسط أو طويل الأجل أو الزيادة في رأس المال عن طريق إدخال شريك جديد بطرح الأسهم السندات أو التخفيض من الاستخدامات الثابتة عن طريق التنازل عن بعض التثبيتات التي لا تحتجها المؤسسة في نشاطها الاقتصادي احتياجات رأس المال العامل أقل من 0 إذن المؤسسة مشبعا ولا تحتاج الى تمويل نفسها بالمواد الأولية لان لديها فائض منها

نسبة التحرر المالي أقل من 0.5 إذن هي استدانة مالية ضعيفة وتحرر مالي جيد لذلك يمكن للمؤسسة الحصول على قرض

❖ تحليل المؤشرات لسنة 2020:

- حساب رأس المال العامل الصافي FRNG:

$$\text{FRNG} = \text{الموارد الثابتة} - \text{الاستخدامات الثابتة}$$

$$935.598.842,58 - 900.805.071,03 = 34.793.771,55$$

- احتياجات رأس المال العامل BFR:

$$\text{BFR} = (\text{الاستغلال} + \text{أصول خارج الاستغلال}) - (\text{خصوم الاستغلال} + \text{خصوم خارج الاستغلال})$$

$$- (60,91.161.500 + 34,4.234.603) = 00,11.739.079$$

$$(90.219.734.61 + 33,16.915.448)$$

- الخزينة الصافية TN:

$$\text{FRNG} - \text{BFR} = \text{TN}$$

$$55,34.793.771 - 00,11.739.079 = 55,23.054.692$$

$$\text{TN} = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم}$$

$$58,57.646.400 - 03,34.591.708 = 55,23.054.692$$

- نسبة تغطية (تمويل) الاستخدامات الثابتة:

$$1.03 = \frac{935.598.842,58}{900.805.071,03} = \frac{\text{الثابتة الموارد}}{\text{الثابتة الاستخدامات}}$$

- نسبة الاستدانة المالية:

$$0.15 = \frac{93.955.284,32 + 34.591.708,03}{841.643.558,26} = \frac{\text{الخصوم الخزينة} + \text{المالية الديون}}{\text{الخاصة الموارد}}$$

- تعليق:

الموارد الثابتة استطاعت تغطية كل الاستخدامات الثابتة والجزء الباقي (FRNG) قام بتغطية بعض الأول المتداولة

نسبة التحرر المالي أقل من 0.5 إذن هي استدانة مالية ضعيفة وتحرر مالي جيد لذلك يمكن للمؤسسة الحصول على قرض

احتياجات رأس المال العامل أكثر من 0 إذن يجب للمؤسسة تخفيضه عن طريق زيادة سرعة دوران كل من المخزونات وديون الزبائن والتخفيض من سرعة دوران ديون الموردون.

لكن مادام رأس المال العامل الصافي FRNG أكبر موجب واستطاع تغطية احتياجات رأس المال العامل BFR فإن الخزينة الصافية للمؤسسة موجبة TN إذن المؤسسة في وضعية مالية جيدة

❖ تحليل المؤشرات لسنة 2021:

• حساب رأس المال العامل الصافي FRNG

الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة = FRNG

$$26,1.031.803.843-84,902.077.113 = 42,129.726.729$$

• احتياجات رأس المال العامل BFR

(أصول الاستغلال + أصول خارج الاستغلال) - (خصوم الاستغلال + خصوم خارج

الاستغلال) = BFR

$$- (33,84.379.455 + 86,5.146.524) = 16,62.530.636$$

$$(150.694.105.07+28,1.362.511)$$

• الخزينة الصافية TN

FRNG - BFR = TN

$$42,129.726.729-16,62.530.636 = 26,67.196.093$$

خزينة الأصول - خزينة الخصوم = TN

$$81,104.342.893 - 53,37.146.800 = 26,67.196.093$$

• نسبة تغطية (تمويل) الاستخدامات الثابتة

$$1.14 \frac{\text{الثابتة الموارد}}{\text{الثابتة الاستخدامات}} = \frac{1.031.803.843,26}{902.077.113,84}$$

• نسبة الاستدانة المالية

$$0.13 = \frac{91.697.905,81+37.146.800,53}{940.105.937,45} = \frac{\text{الخصوم الخزينة + المالية الديون}}{\text{الخاصة الموارد}}$$

تعليق:

الموارد الثابتة استطاعت تغطية كل الاستخدامات الثابتة والجزء الباقي (FRNG) قام بتغطية بعض الأول المتداولة نسبة التحرر المالي أقل من 0.5 إذن هي استدانة مالية ضعيفة وتحرر مالي جيد لذلك يمكن للمؤسسة الحصول على قرضات احتياجات رأس المال العامل أكثر من 0 إذن يجب للمؤسسة تخفيضه عن طريق زيادة سرعة دوران كل من المخزونات وديون الزبائن والتخفيض من سرعة دوران ديون الموردون.

لكن مادام رأس المال العامل الصافي FRNG أكبر موجب واستطاع تغطية احتياجات رأس المال العامل BFR.

فإن الخزينة الصافية للمؤسسة موجبة TN.

- إذن المؤسسة في وضعية مالية جيدة.

ومن هنا ملاحظة إن الميزانية من 2019 إلى 2021 المتاحة لدينا كل نسبها متزايدة وهذا راجع إلى:

- تحقيق نتائج ايجابية وتوازن المؤسسة من خلال:
 - حالة السير المالية للمؤسسة.
 - احتياج الخزينة المؤسسة أكبر من الصفر حيث تم تغطية الاحتياجات بشكل تام.
 - قدرة المؤسسة على خلق موارد داخلية خاصة للتمويل الذاتي، وبالتالي توظيف فيبدائل استثمارية أخرى.

المطلب الثالث: تقييم الإستراتيجية المالية للمؤسسة:

تطبق المؤسسة سوف للدقيق عدة إستراتيجيات نذكر منها:

الفرع الأول - إستراتيجية إدارة الاستثمار:

فقد قدمت مؤسسة سوف للدقيق بتوسيع نشاط المؤسسة نذكر منها:

- مؤسسة ذهب للعجائن (كسكس، مقرونة).
- ذهب لتغليف وتوظيف التمور.
- مطاحن الحبيب.

الفرع الثاني - إستراتيجية التحكم في التمويل:

مؤسسة سوف للدقيق هي شركة ذات مسؤولية محدودة (ش. ذ. م. م) ومن مصادر تمويلها، رأس مال الشركة مع الأرباح، البنك.

الفرع الثالث - إستراتيجية التحكم في التكاليف:

تتبع مؤسسة سوف للدقيق إستراتيجية تخفيض التكاليف مع مراعاة الجودة ومثال ذلك تخفيض عدد العمال وتعويضهم بالآلات.

الفرع الرابع - إستراتيجية التسعير:

• بالنسبة لإستراتيجية التسعير في مؤسسة سوف للدقيق فهو مقنن بالنسبة للدقيق، وبما أن الكسكس مادته الأولية الدقيق فهو قيد الدراسة ليصبح مقنن بنسبة 9% TVA من المنتج إلي المستهلك.

من خلال الدراسة استطاعت مؤسسة سوف تحقيق توازن بين الربحية و النمو في إطار الإستراتيجية المالية من خلال ما إتمدته:

- الإنتاج بأقصى طاقة للشركة وغزو الأسواق
- تحسين جودة المنتجات
- تخفيض التكاليف

توسيع رأس مال الشركة من خلال الأرباح المحققة وعدم تقاسم أرباح الشركاء وضمها لرأس المال وهو ما ساعد في نمو المؤسسة وتوسعها.

ومما سبق تعتبر الإستراتيجية المالية أهم الأدوات التي تلجأ إليها المؤسسة في صياغة الخطة التمويلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وذلك عن طريق تخفيض التكاليف والتحكم في التمويل وإدارة الاستثمار حيث أن منتجاتها غطت التراب الوطني وخاصة الجنوب الكبير ومن خلال هذه الدراسة نجد أن الإستراتيجية المالية لمؤسسة سوف للدقيق حققت جودة في منتجاتها من حيث الأذواق والسعر في متناول الجميع وخاصة بالنسبة للعجائن.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا البحث نستنتج أن الإستراتيجية المالية لها دور فعال في تحقيق الريادة للمؤسسات عن طريق خطط تمويلية محكمة تتميز بالحنكة والدقة، مما يؤدي ألياً إلى تطور المؤسسة وإنتاج منتوجات بمواصفات جيدة ومقاييس عالمية، وكسب رضى المستهلك أكثر وهو الهدف المرجو التوصل إليه من هذه الدراسة وبالتالي التوسع واستقطاب زبائن أكثر ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، ورغم ذلك بعد الدراسة التطبيقية لمؤسسة سوف للدقيق يوجد بعض الملاحظات يمكن إعتماؤها لتساهم في زيادة تحسين المنتج ورواجه:

* إدخال تحسينات على المنتج.

* وضع طمبولات لزبائن المؤسسة.

* وضع ميزات للتجارة.

* كسب رضى الزبون.

* الدخول في عالم الإعلام والإشهار على شاشة التلفاز ومواقع التواصل الاجتماعي.

* الاهتمام بالجانب الجمالي للمنتوجمن خلال الإبداع في الألوان.

الخاتمة

تعد الإستراتيجية المالية أداة جوهرية لضمان استدامة ونمو أي مؤسسة فهي تساهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية ومن خلال تحليلنا العميق واستعراضنا للمفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، هو الإستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة لدى المؤسسة يشكل موضوعا يتطلب العقلانية والرشادة لذلك ينبغي على المؤسسة أن تتخذ قراراتها المالية بعناية ودقة، حيث أصبح واضحا أن الإدارة المالية السليمة ليست مجرد وسيلة لتحقيق الاستقرار المالي بل أداة إستراتيجية تساهم في بناء وتعزيز موقع المؤسسة في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية ولذا فإن اعتماد إستراتيجيات ماليه مبتكرة ومتطورة يعد ضرورة وملاذا لمواجهة التحديات المستقبلية واستغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال المعاصرة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تتمحور فكرة هذه الدراسة حول تبني المؤسسة الاقتصادية مفهوم الإستراتيجية كآلية من آليات الإدارة الحديثة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

الفرضية الثانية: تعتبر الإستراتيجية المالية المنهج المستخدم في البحث عن التميز وتحقيق الميزة التنافسية لذلك ينبغي للمؤسسة أن تتخذ قراراتها المالية بعناية وبدقة تسمح بتعظيم عائدها والحد من تكاليفها.

النتائج:

الوصول إلى الصيغة النهائية للإستراتيجية المالية ومقوماتها الأساسية عن طريق عرض المفاهيم المتعلقة بها باعتبارها عملية أساسية داخل المؤسسة. لا يمكن للمؤسسة الإستغناء عن فكرة الإستراتيجية المالية كونها الجسر الواصل في تحقيق الميزة التنافسية التي بموجبها يتحقق ونمو وإستمرارية المؤسسة. وتعد الإستراتيجية المالية من أهم الأدوات المنتهجة في ذلك، أيضا ويمكننا التأكيد على أن الإستراتيجية المالية الفعالة ليس مجرد عنصر تكميلي في إدارة الأعمال، وهي جوهر النجاح والتميز في السوق.

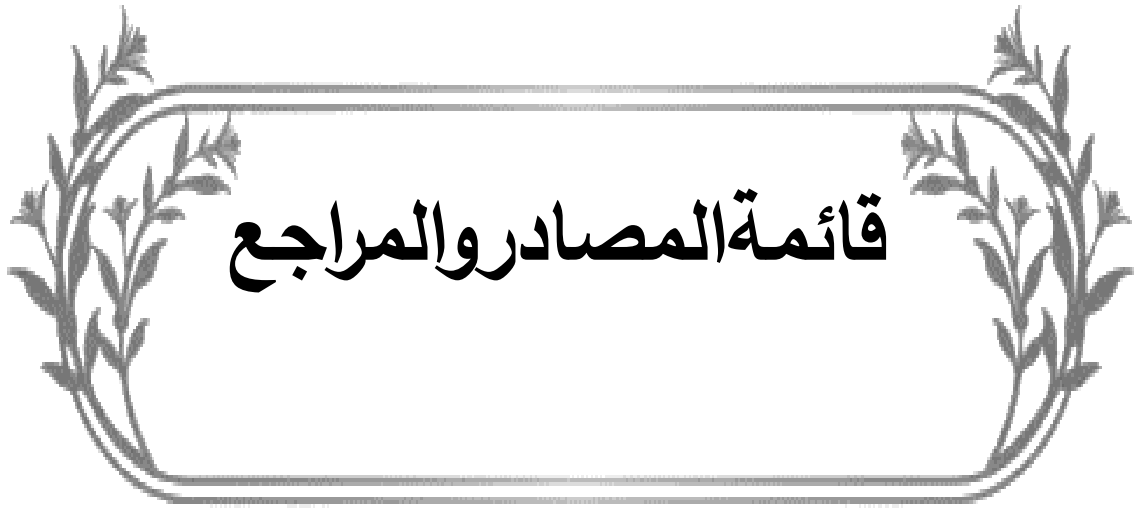
التوصيات:

من المهم التركيز على تحسين الأداء المالي للمؤسسة بطرق تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية ومنها:

- تنوع مصادر التمويل كالتمويل الذاتي في تعزيز السيولة الداخلية من خلال تحسين إدارة المخزون وتحسين إجراءات المخزون والتمويل الخارجي كالبحث عن قرض خارجي بشروط مناسبة.
- تحسين إدارة المخاطر المالية: أيوضع خطط مالية طويلة الأجل كالتأمين المالي لحماية المؤسسة من المخاطر المالية الكبيرة.
- تعزيز الرقابة المالية: المراجعة الداخلية والخارجية لتعزيز النظم الخارجية والتعاون مع مدققين خارجيين لضمان الإمتثال المالي وتحسين العمليات.
- استخدام حلول التكنولوجيا المالية لتحسين السرعة والدقة في إعداد التقارير واتخاذ القرارات.
- مقارنة الأداء المالي مع المنافسين لتحديد نقاط القوة والضعف وتعزيز التميز التنافسي.
- من خلال تنفيذ هذه التوصيات يمكن للمؤسسة تحسين آداها المالي وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

آفاق الدراسة:

1. أثر الإستراتيجية المالية في تحسين استمرارية المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.
2. تطوير إستراتيجية مالية مبتكرة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1) أبو بكر الشريف خوالد، السبل التسويقية (لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية) دار الإبتكار- الطبعة سنة 2021، عنابة - الجزائر.
- 2) أحمد بوارس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة.
- 3) إردان حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرر تجس الإدارة الإستراتيجية، الطبعة أولى لسنة 2021.م مجموعة دار الدكتور الدولة للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى بغداد، 2021.
- 4) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي للإدارة المالية دروس وتطبيقات جامعة ورقلة، الطبعة الأولى، 2006.
- 5) باسم شمس الدين، القيادة الإستراتيجية وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، السنة 2013.
- 6) بلعادي عمار، التحليل المالي، محاضرات، جامعة باجي مختار عنابة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.
- 7) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد دريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الطبعة العربية، 2009 عمان- الأردن.
- 8) طارق قندوز، الميزة التنافسية (مدخل سلوك، المستهلك)، دار زمزم الطبعة الأولى، سنة 2015 عمان.
- 9) طاهر محسن، منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الطبعة الأولى، سنة 2007، عمان-الأردن.
- 10) عاطف وليم اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008.

- 11) عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة ' أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة، الطبعة الأولى عمان، الأردن، سنة 2007.
- 12) عز الدين علي الشويسي، نعيمة عباس الخفناجي، الميزة التنافسية، دار الأيام، الطبعة العربية، سنة 2015، الأردن.
- 13) غسان عيسى، العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة، ط1، 2008، ط2، 2010، عمان.
- 14) محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي دار حامد، عمان، 2009.
- 15) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وأثرها على الاستثمارات العربية بحوث وأوراق عمل "أعمال المؤتمرات" 2011، القاهرة.
- 16) ناصر دادي عدون إقتصاد المؤسسة "للطلبة الجامعيين" دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، بدون سنة.
- 17) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 18) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية ا تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة)، بدون طبعة، سنة 2003، الاسكندرية.
- 19) هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، سنة 2014، الإسكندرية.

ثانياً: المذكرات

- 20) الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتورا، في علوم التسيير، كلية العلوم قسم علوم التسيير محمد خضير، بسكرة، دفعة 2016/2017.

21) إيمان نعمون، تحليل اثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018.

22) بشرى لعربي، مريم عاشوري، دور تسيير الخزينة في تحديد الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص ماليه المؤسسة جامعة 8ماي1945قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.

23) بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة تدخل هي من متطلبات سبل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية ومراقبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليااس، سيدي بلعباس، سنة2016.

24) حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.

25) حمايمي الحسين، أبيش محمد تحليل وتقييم الإستراتيجية المالية المؤسسة الاقتصادية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة نوقشت سنة 2020.

- (26) حنان خالد صدقي وآخرون، إستراتيجيات الإدارة العليا وأثرها على الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العاملة، مشروع تخرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2011.
- (27) راس غانم أمينة، صاففة زينب، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في راس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص مالية جامعة ابن خلدون-تيارت-كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- (28) زليخة علال كميلى ليمان، دور التمويل الذاتي في دعم الهيكل المالي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فرع علوم المالية-تخصص مالية المؤسسات جامعة قالمة، سنة 2015.
- (29) طرابلسي هدى، إستراتيجية التسعير بالمؤسسة الإقتصادية في ظل التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03، سنة 2018.
- (30) فاطمة الزهراء، بن الدين، حنان أوليدي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق ميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة، ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2019.
- (31) فاطمة بوقرومي، دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الإستراتيجية المالية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، فرع محاسبة وتدقيق جامعة الجزائر.

32) لمياء هوام، تسيير إستراتيجية مالية ماستر، مالية لمؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة 2023.

ثالثا: المحاضرات:

33) راشدة عزيزو، مطبوعة في مادة الإستراتيجية والتخطيط المالي للسنة الثالثة تخصص إدارة مالية، جامعة ابن خلدون تيارت، سنة 2022.

34) عبير فايد، إستراتيجيات التسعير، محاضرة، ج1، كلية إدارة الاعمال، قسم التسويق، جامعة تبوك.

رابعا: المداخلات

35) أمينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

36) وكالة نور الدين خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة.

خامسا: المجالات

37) صرصار فاطمة، بن حميدة محمد، إستراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لإكتساح السوق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مجلة الابتكار، التسويق، جامعة سعيدة.

38) عصافت سيد احمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، جامعة عين شمس، مصر، 1998.

39) قلووش عبد الله، حاكم حميد، إستراتيجيات تمويل المؤسسات الناشئة برأس المال المخاطر في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، تاريخ

- النشر 2021/07/20 تاريخ الزيارة 05/21/2024 على
الساعة 07:11 www.asjp.cerist.dz
- (40) نفايدة عبد الله، عزيز نذير، لحمادي أكرم تغير سعر الصرف على الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية.
- (41) مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06/العدد 01، ص 95-110، تاريخ النشر 2021/03/31.
- (42) محمد بوشوشة، سياسة الاستدانة في المؤسسة المفاضلة بين التمويل بالاقتراض البنكي والتمويل السنوي، جامعة الحاج لخضر باتنة، مجلة الاقتصاد الجديدة، العدد 04 سبتمبر 2012.

خامسا: المقابلات

(43) مقابلة شخصية مع مسير الشركة.

سادسا: الوثائق

(44) وثيقة مقدمة من طرف مسير الشركة.

سابعا: المواقع الالكترونية

- 45) <http://bakkh.com> تاريخ النشر 14 ابريل 2024.
- 46) Afkfor informationTechnology تاريخ النشر 25 فيفري 2024 تاريخ الزيارة الجمعة 17 ماي 2024 على الساعة 22:22 سا
www.Linkedin.com
- 47) ahmedal sharoot Program dedevelopment management crisis mangenemt
2024 تاريخ الزيارة 2023 أغسطس 15 تاريخ النشر strategy planning consultant
www.linkedih.com مساء على الساعة 22:22.
- 48) hebatallahmustafa al-sayyid ali may: 2021، www.researchgate.net

- 49) Jitanchamdr ascolanki إستراتيجية لاستثمار <http://admiralmlmarkets.com> تاريخ النشر 23 ديسمبر 2023
- 50) Peter stamyre، دليل الاستراتيجية الاستثمار، اللغة انجليزية لسنة 2018، English books،2018 تاريخ النشر 01 يناير 2018 www.roor.book.con
- 51) إستراتيجيات الاستثمار اهم 5 إستراتيجيات والفرق بينهم bakkah.com/ar/knowledge تاريخ النشر 14 أبريل 2024 .
- 52) إستراتيجية التمويل للشركات الناشئة تاريخ النشر 15 اغسطس 2023 تاريخ الزيارة الجمعة 17 ماي 2024 على الساعة 22:22 سا www.linkedin.com
- 53) الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قوائم المحتويات المتاحة على المنصة www.asjp.cerist.dz الجزائرية للمجلات العلمية المجلد 14 العدد 02 سنة 2022 جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 54) بالجازية عمر، الشلبي فراس، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسات اقتصادية، تاريخ النشر 01/09/2020 تاريخ الزيارة 30/05/2024 الساعة 14: 19 سا www.asjp.cerist.dz

الملاحق

SARL SOUF SEMOULE 2019

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/P ROV	NET	NET 2018
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition- goodwill positif ou négatif				
Immobi- sations incorporellesX	66.000.00		66.000.0 0	
Immobi- sations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	78.014.55 9.53	20.637.3 77.48	57.377.1 82.06	32.136.6 30.86
Autres immobilisation s corporelles	641.998.3 92.67	437.988. 083.52	204.010. 309.15	180.826. 055.56
Immobi- sations en concession	2.925.000. 00		2.925.00 0.00	2.925.00 0.00
Immobi- sations encours	31.507.86 8.38		31.507.8 68.38	137.195. 894.69
Immobi- sations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées		83		
Autres titres				

immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	142.260.900.46		142.260.900.46	133.010.900.46
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	896.772.721.03	458.625.461.00	438.147.260.04	486.094.481.56
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	38.549.433.65	4.707.429.78	33.842.003.88	5.797.147.93
Créances et emplois assimilés				
Clients	44.846.076.79		44.846.076.79	38.157.113.23
Autres débiteurs	1.153.498.20		1.153.498.20	1.074.836.47
Impôts et assimilés	15.774.769.64		15.774.769.64	16.513.088.22
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	74.453.614.74		74.453.614.74	126.168.719.38
TOTAL ACTIF COURANT	174.777.393.01	4.707.429.78	170.069.963.24	187.710.905.23
TOTAL GENERAL	1.071.550.114.04	463.332.890.77	608.217.223.27	673.805.386.79

ACTIF				
-------	--	--	--	--

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NO TE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		225.000.00 0.00	225.000.00 0.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		55.889.589 .69	24.574.621 .89
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		6.614.009. 37	37.158.786 .24
Autres capitaux propres - Report à nouveau		9.429.452. 93	3.585.634. 49
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		296.933.05 1.99	290.319.04 2.62
PASSIFS COURANTS	NON-		
Emprunts et dettes financières		105.412.01 2.90	98.041.050 .43

Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		105.412.01 2.90	98.041.050 .43
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		176.122.88 5.81	240.770.32 4.96
Impôts		2.062.753. 91	1.830.942. 88
Autres dettes		27.686.268 .67	25.786.823 .30
Trésorerie passif		250.00	17.057.202 .62
TOTAL III		205.872.15 8.39	285.445.29 3.75
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		608.217.22 3.27	673.805.38 6.79

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		652.249.950. 63	672.070.326. 25
Variation stocks produits finis et en cours		-943.024.47	-4.612.777.50
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		30.436.950.3 8	37.399.955.9 0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		681.743.876. 55	704.857.504. 65
Achats consommés		- 564.018.715. 68	- 565.615.624. 50
Services extérieurs et autres consommations		-5.899.056.19	-5.659.871.74
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 569.917.771. 87	- 571.275.496. 24
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		111.826.104. 68	133.582.008. 42
Charges de personnel		-9.593.890.60	-8.744.117.28
Impôts, taxes et versements assimilés		- 11.896.032.7 0	- 13.389.439.7 2
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		90.336.181.3 8	111.448.451. 42
Autres produits opérationnels		2.198.200.96	1.062.881.90
Autres charges opérationnelles		-206.674.98	-253.394.47
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		- 75.892.292.3 2	- 69.363.650.3 3
Reprise sur pertes de valeur et provisions			4.707.429.75
V- RESULTAT OPERATIONNEL		16.435.415.0 5	47.601.718.2 7
Produits financiers		162.684.57	683.218.06
Charges financières		-8.726.697.16	-8.524.993.62
VI-RESULTAT FINANCIER		-8.564.012.60	-7.841.775.56

VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		7.871.402.45	39.759.942.7 1
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-1.257.393.08	-2.601.156.47
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		684.104.762. 07	711.311.034. 36
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 677.490.752. 70	- 674.152.248. 12
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		6.614.009.37	37.158.786.2 4
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		6.614.009.37	37.158.786.2 4

SARL SOUF SEMOULE 2020

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NO TE	BRUT	AMO/PR OV	NET	NET 2019
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition- goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles X		66.000.00		66.000.00	66.000.00
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		78.848.202. 88	27.129.52 8.11	51.718.67 4.77	57.377.18 2.06
Autres immobilisations corporelles		662.353.20 1.31	498.907.9 00.08	163.445.3 01.23	204.010.3 09.15
Immobilisation en concession		2.925.000.0 0		2.925.000. 00	2.925.000. 00
Immobilisations en cours		13.501.766. 39		13.501.76 6.39	31.507.86 8.38
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		143.110.90 0.46		143.110.9 00.46	142.260.9 00.46

Impôts différés acti f					
TOTAL ACTIF NON COURANT	900.805.07 1.03	526.037.4 28.19	374.767.6 42.85	438.147.2 60.04	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	41.346.506. 96	4.707.429. 78	36.639.07 7.18	33.842.00 3.88	
Créances et emplois assimilés					
Clients	48.873.227. 65		48.873.22 7.65	44.846.07 6.79	
Autres débiteurs	1.083.883.2 0		1.083.883. 20	1.153.498. 20	
Impôts et assimilés	15.831.565. 13		15.831.56 5.13	15.774.76 9.64	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	57.646.400. 58		57.646.40 0.58	74.453.61 4.74	
TOTAL ACTIF COURANT	164.781.58 3.51	4.707.429. 78	160.074.1 53.73	170.069.9 63.24	
TOTAL GENERAL ACTIF	1.065.586.6 54.54	530.744.8 57.96	534.841.7 96.58	608.217.2 23.27	

SARL SOUF SEMOULE

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		225.000.000. 00	225.000.000. 00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		61.511.497.1 4	55.889.589.6 9
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		20.531.568.1 6	6.614.009.37
Autres capitaux propres - Report à nouveau		3.855.635.00	9.429.452.93
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		310.898.700. 30	296.933.051. 99
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		93.955.284.3 2	105.412.012. 90
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		93.955.284.3 2	105.412.012. 90
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		91.161.500.6 0	176.122.885. 81
Impôts		4.234.603.34	2.062.753.91
Autres dettes		34.591.458.0	27.686.268.6

		3	7
Trésoreriepassif		250.00	250.00
TOTAL III		129.987.811. 96	205.872.158. 39
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		534.841.796. 58	608.217.223. 27

SARL SOUF SEMOULE

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		649.692.685.60	652.249.950.63
Variation stocks produits finis et en cours		-1.502.704.56	-943.024.47
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		33.420.267.75	30.436.950.38
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		681.610.248.79	681.743.876.55
		-	
Achats consommés		558.912.143.43	-564.018.715.68
Services extérieurs et autres consommations		-8.312.386.91	-5.899.056.19
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		567.224.530.34	-569.917.771.87
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		114.385.718.46	111.826.104.68
Charges de personnel		-12.508.096.15	-9.593.890.60
Impôts, taxes et versements assimilés		-8.572.904.62	-11.896.032.70
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		93.304.717.69	90.336.181.38
Autres produits opérationnels			2.198.200.96
Autres charges opérationnelles		-4.682.71	-206.674.98
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-67.411.967.19	-75.892.292.32
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		25.888.067.79	16.435.415.05
Produits financiers		62.40	162.684.57

Charges financières		-1.486.456.60	-8.726.697.16
VI-RESULTAT FINANCIER		-1.486.394.20	-8.564.012.60
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		24.401.673.59	7.871.402.45
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-3.870.105.43	-1.257.393.08
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		681.610.311.19	684.104.762.07
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-	-677.490.752.70
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		20.531.568.16	6.614.009.37
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		20.531.568.16	6.614.009.37

SARL SOUF SEMOULE 2021

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NO TE	BRUT	AMO/PR OV	NET	NET 2020
ACTIFS NON					

COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles X		66.000.00		66.000.00	66.000.00
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		78.848.202 .88	33.621.67 8.75	45.226.52 4.14	51.718.67 4.77
Autres immobilisations corporelles		663.330.86 1.61	565.250.3 03.85	98.080.55 7.76	163.445.3 01.23
Immobilisation en concession		2.925.000. 00		2.925.000 .00	2.925.000 .00
Immobilisations en cours		13.796.148 .89		13.796.14 8.89	13.501.76 6.39
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		143.110.90 0.46		143.110.9 00.46	143.110.9 00.46
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		902.077.11 3.84	598.871.9 82.60	303.205.1 31.24	374.767.6 42.85
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		48.360.829 .63	4.707.429 .78	43.653.39 9.86	36.639.07 7.18
Créances et emplois assimilés					
Clients		102.333.27 5.44		102.333.2 75.44	48.873.22 7.65
Autres débiteurs		1.083.883.		1.083.883	1.083.883

		20		.20	.20
Impôts et assimilés		278.628.08		278.628.08	15.831.565.13
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		104.342.893.81		104.342.893.81	57.646.400.58
TOTAL ACTIF COURANT		256.399.510.15	4.707.429.78	251.692.080.37	160.074.153.73
TOTAL GENERAL ACTIF		1.158.476.623.98	603.579.412.37	554.897.211.61	534.841.796.58

SARL SOUF SEMOULE 2021

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		225.000.000.00	225.000.000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		78.963.329.94	61.511.497.14
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		28.707.560.15	20.531.568.16
Autres capitaux propres - Report		3.855.635.00	3.855.635.00

à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		336.526.525.0	310.898.700.3
		9	0
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		91.697.905.81	93.955.284.32
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		91.697.905.81	93.955.284.32
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		84.379.455.33	91.161.500.60
Impôts		5.146.524.86	4.234.603.34
Autres dettes		37.146.800.53	34.591.458.03
Trésorerie passif			250.00
TOTAL III		126.672.780.7	129.987.811.9
		2	6
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		554.897.211.6	534.841.796.5
		1	8

SARL SOUF SEMOULE

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		709.961.921.70	649.692.685.60
Variation stocks produits finis et en cours		-76.622.11	-1.502.704.56
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		371.600.90	33.420.267.75
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		710.256.900.49	681.610.248.79
Achats consommés		559.333.611.32	558.912.143.43
Services extérieurs et autres consommations		-3.937.779.50	-8.312.386.91
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		563.271.390.81	567.224.530.34
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		146.985.509.68	114.385.718.46
Charges de personnel		12.717.568.45	12.508.096.15
Impôts, taxes et versements assimilés		10.690.808.92	-8.572.904.62
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		123.577.132.32	93.304.717.69
Autres produits opérationnels		275.772.42	
Autres charges opérationnelles		15.555.916.06	-4.682.71
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		72.834.554.41	67.411.967.19
Reprise sur pertes de valeur et			

provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		35.462.434.27	25.888.067.79
Produits financiers		897.92	62.40
Charges financières		-1.344.530.02	-1.486.456.60
VI-RESULTAT FINANCIER		-1.343.632.10	-1.486.394.20
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		34.118.802.17	24.401.673.59
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-5.411.242.02	-3.870.105.43
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		710.533.570.8 3	681.610.311.1 9
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 681.826.010.6 8	- 661.078.743.0 3
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		28.707.560.15	20.531.568.16
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		28.707.560.15	20.531.568.16

شعار ومنتجات مؤسسة سوف للدقيق

